



# Asamblea General

Distr. general  
29 de enero de 2010  
Español  
Original: inglés

## Sexagésimo cuarto período de sesiones

Tema 130 del programa

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

## Hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas

### Informe del Secretario General

#### *Resumen*

La rendición de cuentas es la obligación que tienen la Organización y sus funcionarios de responder de la obtención de resultados específicos, determinados previamente mediante una asignación clara y transparente de responsabilidades, con sujeción a la disponibilidad de recursos y a las limitaciones impuestas por factores externos. La rendición de cuentas incluye el logro de objetivos y resultados en el cumplimiento de los mandatos, la presentación de informes imparciales y fieles sobre los resultados de la ejecución, la administración de los fondos y todos los demás aspectos relacionados con el desempeño, de conformidad con las disposiciones, reglas y normas vigentes, incluido un sistema de recompensas y sanciones claramente definido.

Este informe se presenta en cumplimiento de lo dispuesto en la resolución 63/276 de la Asamblea General, en la que los Estados Miembros solicitaron al Secretario General que presentara un informe amplio sobre la rendición de cuentas en el que, entre otras cosas, se abordaran 11 aspectos concretos. En el informe, además de una propuesta de definición del concepto de “rendición de cuentas”, se incluyen ocho recomendaciones para reforzar la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas, que se presentan en las secciones correspondientes y en una lista completa al final del informe. En el anexo I figura una descripción del sistema actual de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas. En el anexo II se propone un plan detallado y una hoja de ruta para la aplicación del marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno. En el anexo III se presenta la propuesta de la administración para hacer frente a las deficiencias en materia de supervisión interna, inspección y rendición de cuentas respecto de la gestión del Programa “Petróleo por Alimentos”.

El Secretario General solicita a la Asamblea General que haga suyos los componentes del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría que se describen en el presente informe y las medidas conexas para mejorar la rendición de cuentas.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	3
II. Cuestiones planteadas en el párrafo 9 de la resolución 63/276 de la Asamblea General . . .	5
A. Definición de la rendición de cuentas y funciones y responsabilidades . . . . .	5
B. Presentación de informes sobre el desempeño . . . . .	7
C. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión . . . . .	9
D. Rendición de cuentas personal e institucional . . . . .	11
E. Selección y nombramiento de funcionarios directivos de categoría superior . . . . .	13
F. Reforma del sistema de evaluación de la actuación profesional . . . . .	14
G. Delegación de autoridad . . . . .	16
H. Aplicación del marco para la gestión basada en los resultados . . . . .	17
I. Sistema de información sobre la gestión basada en los resultados . . . . .	22
J. Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno . . . . .	23
K. Modo en que el actual sistema de rendición de cuentas y el mecanismo propuesto permitirían corregir las deficiencias en materia de gestión del Programa “Petróleo por Alimentos” de las Naciones Unidas . . . . .	25
III. Conclusiones . . . . .	27
IV. Recomendaciones . . . . .	27
Anexos	
I. Componentes del sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas . . . . .	29
II. Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno . . . . .	55
III. Fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas de la Secretaría en respuesta a las deficiencias del Programa “Petróleo por Alimentos” de las Naciones Unidas . . . . .	66

## I. Introducción

1. Este informe se presenta a la Asamblea General, en virtud de lo dispuesto en la resolución 63/276. En él se abordan, en particular, las siguientes cuestiones planteadas en el párrafo 9 de esa resolución, que, con el fin de facilitar la consulta, constituyen la estructura básica del informe:

- a) Definición de la rendición de cuentas y funciones y responsabilidades;
- b) Presentación de informes sobre el desempeño;
- c) Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión;
- d) Rendición de cuentas personal e institucional;
- e) Selección y nombramiento de funcionarios directivos de categoría superior;
- f) Reforma del sistema de evaluación de la actuación profesional;
- g) Delegación de autoridad;
- h) Aplicación del marco para la gestión basada en los resultados;
- i) Sistema de información sobre la gestión basada en los resultados;
- j) Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno;
- k) Modo en que el actual sistema de rendición de cuentas y el mecanismo propuesto permitirían corregir las deficiencias en materia de gestión del Programa “Petróleo por Alimentos”.

2. En los últimos cuatro años, la Secretaría presentó tres informes sobre la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas<sup>1</sup> en los que se examinaban la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y se analizaba el marco más amplio para la rendición de cuentas de la Secretaría. Coincidió con los Estados Miembros en que la rendición de cuentas es un elemento fundamental para la eficacia y eficiencia de la gestión y en que se le debe prestar atención al más alto nivel. Deseo reiterar que sigo estando firmemente decidido a mejorar la capacidad de la Organización en esa esfera. También deseo señalar los considerables progresos realizados en materia de rendición de cuentas en los últimos años, entre otros, el establecimiento de la Oficina de Ética de la Secretaría de las Naciones Unidas, la promulgación de una política eficaz para la protección de los denunciantes de irregularidades, la aplicación de un programa estricto de declaración de la situación financiera, la introducción de un nuevo sistema de justicia interna, y el fortalecimiento de los órganos de supervisión independientes, incluido el establecimiento del Comité Asesor de Auditoría Independiente. La Secretaría también ha hecho un esfuerzo constante por aumentar la rendición de cuentas en la obtención de resultados, tanto a nivel de personal como institucional, por ejemplo, mediante la publicación de los pactos celebrados con el personal directivo superior y

---

<sup>1</sup> Informe del Secretario General sobre las medidas para aumentar la rendición de cuentas en las Naciones Unidas (A/60/312); informe del Secretario General sobre el examen amplio de la gobernanza y la supervisión en los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas (A/60/883 y Add.1 y 2 y Add.1/Corr.1); e informe del Secretario General sobre el marco para la rendición de cuentas, el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y el marco para la gestión basada en los resultados (A/62/701 y Corr.1 y Add.1).

de las evaluaciones anuales de su desempeño en el logro de los objetivos fijados en dichos pactos, así como mediante la elaboración y publicación en la Intranet de la Secretaría de un informe provisional sobre la ejecución de los programas durante el primer año del bienio 2008-2009.

3. No obstante, aún queda mucho por hacer. En su resolución 63/276, la Asamblea me pidió que le presentara medidas claras y propuestas concretas sobre una serie de cuestiones. Siempre que ha sido posible, he incluido en el presente informe recomendaciones e información sobre las principales medidas adoptadas a nivel estratégico y de políticas en el ámbito de mi competencia desde la presentación de mi informe anterior (A/62/701 y Corr.1).

4. No obstante, en algunos casos creo que es importante tomar las cosas con calma y examinar las estructuras existentes, tanto en su estado ideal como en su situación actual, con el fin de comprender mejor las bases sobre las que se asienta el sistema de rendición de cuentas de la Organización. Los documentos de planificación y presentación de información, en particular el marco estratégico, el presupuesto por programas, los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz y los informes sobre la ejecución del presupuesto, son imprescindibles para una rendición de cuentas eficaz. Debemos llegar a un entendimiento claro y compartido de los logros previstos y los objetivos fijados por los Estados Miembros para la Organización con el fin de adaptar los procesos, productos y servicios de la Secretaría. Sin la orientación efectiva que aportan esos documentos sobre los programas, la planificación y la presupuestación, será difícil llevar a cabo otras mejoras.

5. En el presente informe, se describen las deficiencias de las estructuras existentes y se proponen medios para subsanarlas. Con el fin de facilitar las consultas y de poner las recomendaciones en contexto, en el anexo I se incluye una descripción general del sistema actual de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas. En el anexo II se presenta un plan detallado y una hoja de ruta para la aplicación del marco propuesto para la gestión del riesgo institucional y de control interno. En el anexo III figura una descripción general de las medidas adoptadas por la Secretaría para mejorar los mecanismos de rendición de cuentas en respuesta a las deficiencias en materia de supervisión interna, inspección y rendición de cuentas detectadas por el Comité de Investigación Independiente en relación con la gestión del Programa “Petróleo por Alimentos”.

6. Los retos que debemos superar son enormes: el fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas en una organización tan compleja como las Naciones Unidas es una tarea difícil y un proceso continuo. No hay una meta final prefijada ni tampoco un itinerario establecido para alcanzarla, ya que los objetivos y las normas tienden a evolucionar con el tiempo a medida que el sistema va cambiando para atender las necesidades crecientes de la Organización. Todos los interesados deben colaborar en los trabajos para definir los componentes del sistema común de rendición de cuentas y determinar qué esferas necesitan refuerzo, y deben comprometerse a participar en un proceso de mejora constante.

7. Como parte del proceso de consultas que puse en marcha para la elaboración del presente informe, la Secretaría celebró en el curso de tres meses más de 15 reuniones oficiosas con representantes de los Estados Miembros, altos cargos de la Secretaría y representantes del sistema de las Naciones Unidas para analizar su contenido. En el presente informe se recogen las principales ideas expuestas en esas reuniones en relación con la cuestión de la rendición de cuentas. Espero sinceramente

que el informe contribuya al mantenimiento del diálogo y facilite el progreso hacia unas Naciones Unidas con una mejor rendición de cuentas.

## **II. Cuestiones planteadas en el párrafo 9 de la resolución 63/276 de la Asamblea General**

### **A. Definición de la rendición de cuentas y funciones y responsabilidades**

8. Los principios básicos que conforman el marco para la rendición de cuentas en las Naciones Unidas están consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, donde se establecen los propósitos y principios de las Naciones Unidas y las funciones y responsabilidades de sus órganos principales.

9. De conformidad con la Carta, los Estados Miembros tienen la facultad de encomendar mandatos a la Secretaría mediante las resoluciones y decisiones de los órganos principales de las Naciones Unidas. Asimismo, en la Carta se establece que el Secretario General es el más alto funcionario administrativo de la Organización (Artículo 97) y el responsable de aplicar los mandatos que le encomienden los principales órganos de las Naciones Unidas (Artículo 98). Por consiguiente, el Secretario General debe rendir cuentas a los Estados Miembros de la aplicación de esos mandatos.

10. En cumplimiento de lo dispuesto en la resolución 63/276 y tras haber examinado las definiciones de la rendición de cuentas adoptadas por otras entidades de las Naciones Unidas<sup>2</sup>, deseo proponer la siguiente definición:

La rendición de cuentas es la obligación que tienen la Organización y sus funcionarios de responder de la obtención de resultados específicos, determinados previamente mediante una asignación clara y transparente de responsabilidades, con sujeción a la disponibilidad de recursos y a las limitaciones impuestas por factores externos. La rendición de cuentas incluye el logro de objetivos y resultados en el cumplimiento de los mandatos, la presentación de informes imparciales y fieles sobre los resultados de la ejecución, la administración de los fondos y todos los demás aspectos relacionados con el desempeño, de conformidad con las disposiciones, reglas y normas vigentes, incluido un sistema de recompensas y sanciones claramente definido.

---

<sup>2</sup> El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo utiliza la definición de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, según la cual por rendición de cuentas se entiende “la obligación de demostrar que la labor se ha llevado a cabo en consonancia con las reglas y normas convenidas y presentar informes imparciales y fieles sobre los resultados respecto de las funciones o planes encomendados”. La definición del Fondo de Población de las Naciones Unidas es la siguiente: “La rendición de cuentas es el proceso mediante el cual se hace responsables a las organizaciones de servicio público y los individuos que las componen de sus actos y decisiones, como la administración de los fondos públicos, la imparcialidad y todos los aspectos del desempeño, de conformidad con reglas y normas convenidas, y la presentación de informes imparciales y fieles sobre los resultados respecto de las funciones o planes encomendados”. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia utiliza la siguiente definición: “La rendición de cuentas es la obligación de demostrar que la labor se ha llevado a cabo en consonancia con las reglas y normas convenidas, y de presentar informes imparciales y fieles sobre los resultados”.

11. En el contexto de las Naciones Unidas, la aplicación de esa definición impone una serie de obligaciones a la Secretaría de las Naciones Unidas, a saber:

- a) Desempeñar su labor con miras a alcanzar los objetivos y resultados establecidos por los Estados Miembros en mandatos formulados claramente;
- b) Presentar informes imparciales y fieles sobre los resultados de la ejecución en relación con las funciones, los planes y las actividades encomendados;
- c) Desempeñar su labor de conformidad con las disposiciones, reglas y normas de las Naciones Unidas;
- d) Velar por que los funcionarios cumplan las normas más estrictas de ética e integridad, como corresponde a su condición de funcionarios internacionales;
- e) Definir claramente y aplicar un sistema de compensaciones para los casos de desempeño excepcional y de sanciones para los casos de desempeño insatisfactorio.

12. El punto de partida para poner en práctica el concepto de la rendición de cuentas es el acuerdo entre los Estados Miembros y la Secretaría, básicamente un pacto que se articula en el marco estratégico, el presupuesto por programas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz. Los Estados Miembros encomiendan mandatos a las Naciones Unidas en los que se especifican los logros previstos para un ciclo determinado y los recursos asignados para ello. La Secretaría está obligada a obtener los resultados establecidos en esos mandatos, con sujeción a la disponibilidad de recursos y a las limitaciones impuestas por factores externos ajenos a su control.

13. Esos objetivos y resultados se obtienen, entre otras cosas, gracias a la labor que realizan los funcionarios, quienes están obligados a cumplir las normas más estrictas de comportamiento ético. En ese proceso, la Secretaría debe respetar las reglas y normas vigentes y aplicar una serie de procedimientos que garanticen un buen funcionamiento. Los órganos internos y externos de supervisión se encargan de asegurar la adecuación y eficacia de esos procesos mediante la realización de evaluaciones independientes y objetivas.

14. La estructura de rendición de cuentas de la Organización se basa en los seis componentes siguientes:

- a) La Carta de las Naciones Unidas;
- b) El marco estratégico, el presupuesto por programas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz (el pacto);
- c) La obtención de resultados y la supervisión del desempeño (incluido un sistema de recompensas y sanciones);
- d) Los sistemas y controles internos;
- e) Las normas de ética e integridad;
- f) Los papeles y las funciones de supervisión.

15. Las relaciones entre esos componentes y la estructura más amplia de rendición de cuentas de la Secretaría se representan en el gráfico que figura a continuación.

Gráfico  
Estructura de rendición de cuentas



16. Espero sinceramente que el proceso de consultas amplias puesto en marcha por la Secretaría para la elaboración del presente informe haya servido para forjar un entendimiento común de las estructuras existentes y que permita a la Organización adoptar la definición de rendición de cuentas propuesta como punto de partida convenido para mejorar la rendición de cuentas en la Secretaría<sup>3</sup>.

## B. Presentación de informes sobre el desempeño

17. La Secretaría informa sobre su desempeño a la Asamblea General en relación con los objetivos fijados en el presupuesto por programas por medio del informe sobre la ejecución de los programas que se presenta al finalizar cada bienio o ejercicio presupuestario o, en el caso de los departamentos y oficinas financiados con cargo a la cuenta de apoyo y las misiones de mantenimiento de la paz, por medio de los informes anuales sobre la ejecución del presupuesto. El informe sobre la ejecución de los programas contiene una descripción de los progresos realizados por cada programa en la consecución de los objetivos y logros previstos, así como explicaciones de las anomalías o de la falta de progreso, según corresponda.

<sup>3</sup> En el anexo I figura una descripción detallada de los componentes del sistema actual de rendición de cuentas.

18. A lo largo de los años, la Asamblea General ha formulado una serie de recomendaciones respecto del formato de los informes sobre la ejecución de los programas y los informes anuales sobre la ejecución del presupuesto de las misiones de mantenimiento de la paz y la cuenta de apoyo. Entre otras cosas, la Asamblea pidió que se mejorara la evaluación cualitativa de la ejecución de los programas y que los informes al respecto se ajustaran más a los objetivos, los logros previstos y los indicadores de progreso (véanse las resoluciones 61/235 y 59/275 de la Asamblea General).

19. Con el fin de mejorar la calidad de los informes sobre la ejecución, es preciso abordar tres cuestiones sistémicas:

- a) La formulación de los marcos lógicos;
- b) El calendario de publicación de los informes sobre la ejecución de los programas;
- c) La capacidad de los actuales sistemas de información de gestión para vincular los resultados obtenidos con los recursos utilizados.

20. Los marcos lógicos son fundamentales para el proceso de planificación de los programas y presupuestación y en ocasiones están mal formulados. A menudo, las prioridades y los objetivos estratégicos amplios de la Organización no están vinculados con los de los niveles inferiores, o bien no están formulados claramente o son inalcanzables. En algunos casos, los logros previstos y los indicadores de progreso conexos están formulados a nivel de las actividades y los productos y no contribuyen necesariamente al cumplimiento de los objetivos establecidos. Los indicadores de progreso no miden adecuadamente el desempeño en todos los casos. Los factores externos no siempre están basados en una evaluación correcta de los riesgos<sup>4</sup>.

21. El informe sobre la ejecución de los programas se publica a finales del primer trimestre después de haber concluido el bienio al que se refiere, lo que reduce su utilidad para los Estados Miembros a la hora de adoptar decisiones sobre el presupuesto ya que tienen acceso a él después de haber adoptado decisiones respecto del bienio siguiente. En ese sentido, cabe señalar que sigue siendo válida la evaluación que la Secretaría presentó a los Estados Miembros en el quincuagésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea General, a saber, que “los sistemas vigentes para la presentación de informes acerca de la marcha de los programas y su evaluación no tienen efectos prácticos en cuanto a los planes futuros ni a las decisiones relativas a la asignación de recursos” (A/57/387 y Corr.1, párr. 164).

---

<sup>4</sup> Algunas de esas deficiencias se han descrito en informes anteriores del Secretario General y de los órganos de supervisión, como el informe del Secretario General sobre el marco para la rendición de cuentas, el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno y el marco para la gestión basada en los resultados (A/62/701 y Corr.1); el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre el examen de la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas (A/63/268), en el que concluyó que “en las Naciones Unidas la gestión basada en los resultados ha sido una tarea administrativa de escaso valor para la rendición de cuentas y la toma de decisiones”; el informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la evaluación de la presupuestación basada en los resultados en las operaciones de mantenimiento de la paz (JIU/REP/2006/1, véase A/60/709); y la serie de informes de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7, JIU/REP/2004/8 y JIU/REP/2006/6, véanse A/59/617, A/59/607, A/59/631, A/59/632 y A/61/805).



22. Por último, en los sistemas actuales de información de gestión no se vincula la información sobre los resultados con los recursos utilizados a nivel de los programas o subprogramas. Esa desconexión impide que los Estados Miembros puedan estimar los gastos asociados con la aplicación de los mandatos o la obtención de resultados específicos. Con el fin de solucionar ese problema, se incluirá un módulo para la gestión basada en los resultados en el sistema Umoja.

#### **Recomendación**

**Con el fin de que las decisiones adoptadas por los Estados Miembros respecto de la planificación de los programas y el presupuesto estén basadas en la información sobre la ejecución, he elaborado, como experiencia piloto, un informe provisional sobre la ejecución de los programas que abarca el primer año del bienio 2008-2009. Propongo que el informe bienal amplio sobre la ejecución de los programas se complemente con la presentación de un informe provisional sobre los progresos realizados por la Secretaría en la obtención de los resultados previstos al finalizar el primer año de cada bienio.**

23. No obstante, es preciso señalar que la aplicación de esta recomendación sería más eficaz si se solucionaran primero los problemas subyacentes de los marcos lógicos que sirven de base para el informe sobre la ejecución de los programas, de modo que la información presentada en ese informe ayudara a los Estados Miembros a evaluar el cumplimiento de los objetivos por la Organización.

#### **Recomendación**

**Solicito a los Estados Miembros que sigan apoyando la aplicación del proyecto Umoja para la planificación de los recursos institucionales, que incluye, entre otras cosas, el desarrollo de herramientas compatibles de información de gestión para prestar un apoyo eficaz a la presupuestación basada en los resultados y, en última instancia, a la gestión basada en los resultados.**

### **C. Aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión**

24. Los órganos de supervisión desempeñan un papel importante en la promoción de una cultura caracterizada por el cumplimiento de las normas y la integridad y en la prevención de la mala gestión. Esos órganos proporcionan un apoyo crucial a los administradores al evaluar independientemente la idoneidad y eficacia de los sistemas y controles internos. Estoy firmemente convencido de que una de las principales responsabilidades del personal directivo de la Organización es aplicar todas las recomendaciones aceptadas de los órganos de supervisión. El Comité de Gestión es el órgano encargado de supervisar el cumplimiento de esas recomendaciones<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Con el fin de asegurar la aplicación oportuna de las recomendaciones de los órganos de supervisión, la Secretaría añadió a las funciones básicas del Comité de Gestión la responsabilidad de “velar por que las conclusiones y recomendaciones de la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se incorporen efectivamente en los procesos de gestión ejecutiva y las recomendaciones aceptadas se adopten y apliquen de manera oportuna” (ST/SGB/2006/14).

25. El Departamento de Gestión supervisa la aplicación por los departamentos de las recomendaciones de los órganos de supervisión y presenta informes trimestrales al Comité de Gestión sobre el estado de la aplicación. Los informes de los órganos de supervisión también se presentan al Comité del Programa y de la Coordinación, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Asamblea General. Por otro lado, en los fascículos del presupuesto se incluye una sección en la que se describen las medidas adoptadas por los departamentos en cumplimiento de las recomendaciones de los órganos de supervisión. Eso permite que los Estados Miembros puedan adoptar decisiones fundadas respecto de los logros de la Organización y el grado de cumplimiento de las normas, las políticas y los procedimientos.

26. La Organización está plenamente decidida a aplicar las recomendaciones de los órganos de supervisión. Me complace informar de que ya se empieza a observar una tendencia positiva en relación con la tasa de aplicación de esas recomendaciones. Asimismo, cabe señalar que existe un proceso oficial por el que la administración acepta o rechaza dichas recomendaciones. Cuando una recomendación es rechazada, el administrador pertinente debe proporcionar una explicación convincente de los motivos. Puede darse el caso de que el órgano de supervisión en cuestión insista en la necesidad de aplicar dicha recomendación. En caso de que la administración y el órgano de supervisión sigan discrepando, la situación se plantea al Comité de Gestión para que adopte una decisión al respecto. Con el fin de que el Comité de Gestión pueda adoptar una decisión fundada y determinar una posible vía de acción, tengo la intención de exigir que se haga una evaluación de los riesgos para determinar los posibles efectos derivados del rechazo de la recomendación. Esa evaluación se llevará a cabo en el contexto del marco propuesto para la gestión del riesgo institucional, que se describe en la sección J del presente informe. En todo caso, deseo recalcar que la administración es la responsable de los riesgos derivados de la no aplicación de una recomendación.

27. Teniendo en cuenta la gran importancia que tanto yo como los Estados Miembros concedemos a la aplicación oportuna de las recomendaciones de los órganos de supervisión y con el fin de mejorar la gestión de la Organización en esa esfera crucial, el Comité de Gestión puso en marcha en 2009 un proceso de colaboración más directa y diálogo más intenso con todos los órganos de supervisión. En 2009 se celebraron reuniones para intercambiar opiniones con la Junta de Auditores, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Comité Asesor de Auditoría Independiente. A principios de 2010, el Comité tiene previsto reunirse también con la Dependencia Común de Inspección.

28. En esas reuniones, el personal directivo superior entabló por primera vez un contacto directo con los órganos de supervisión para intercambiar opiniones y perspectivas sobre cuestiones de supervisión de interés mutuo en un ambiente de colaboración. Algunas de las cuestiones examinadas fueron los problemas de gestión ocasionados por el volumen y la duplicación de recomendaciones de los órganos de supervisión y los riesgos y deficiencias de carácter sistémico que se habían detectado en la labor de los órganos de supervisión.

29. Los órganos de supervisión valoraron positivamente ese diálogo, que, en su opinión, suponía un “avance significativo” en la relación con el personal directivo superior y en el cumplimiento de sus obligaciones de presentación de informes a la Asamblea General. Entre los resultados que se espera obtener de esa primera serie

de reuniones para el intercambio de opiniones se encuentran la determinación y evaluación de los riesgos y las deficiencias de carácter sistémico a que se enfrenta la Organización y la adopción de un plan de gestión para abordarlos.

30. Con el fin de apoyar ese diálogo, el Departamento de Gestión tiene previsto examinar los riesgos sistémicos detectados y determinar cuáles se podrían evitar mediante soluciones sistémicas. Los análisis sistémicos servirán de base para la adopción de medidas más amplias encaminadas a solucionar los problemas y deficiencias que afectan a toda la Secretaría y ampliarán el alcance de la supervisión, que en la actualidad es un tanto fragmentaria ya que se basa en la información reunida en cada uno de los departamentos.

31. Con el fin de reforzar aún más el régimen de supervisión, la Asamblea General, en su resolución 60/248, estableció el Comité Asesor de Auditoría Independiente como órgano subsidiario de la Asamblea para que desempeñara una función de asesoramiento y ayudara a la Asamblea a cumplir sus responsabilidades de supervisión. En el mandato del Comité, aprobado en la resolución 61/275 de la Asamblea General, se establece, entre otras cosas, que el Comité asesorará a la Asamblea sobre medidas que aseguren que la administración cumpla las recomendaciones de auditoría y otras recomendaciones de supervisión.

32. En junio de 2008, la Presidenta del Comité de Gestión escribió al Presidente del Comité Asesor de Auditoría Independiente para hacerle saber que el Comité de Gestión era el mecanismo de alto nivel establecido bajo mi autoridad para incorporar efectivamente en los procesos de administración ejecutiva las conclusiones y recomendaciones de los órganos de supervisión. Asimismo, la Presidenta del Comité de Gestión brindó el apoyo y la cooperación del Comité a la labor del Comité Asesor de Auditoría Independiente en el ejercicio de su importante función de asesoramiento a la Asamblea General. En 2010, el Comité de Gestión tiene previsto enviar una comunicación trimestral al Presidente del Comité Asesor de Auditoría Independiente para informarle de los progresos realizados en la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión.

#### **Recomendaciones**

**Aliento a los Estados Miembros a que sigan apoyando la labor de los órganos de supervisión de las Naciones Unidas, cuya función es muy importante para promover una cultura basada en el cumplimiento de las normas y la integridad y prevenir la mala gestión en las Naciones Unidas.**

**Aliento también a los Estados Miembros a que sigan apoyando la labor del Comité de Gestión para incorporar en los procesos de administración ejecutiva las conclusiones y recomendaciones de los órganos de supervisión, asegurar la aplicación y el seguimiento oportunos de esas recomendaciones y reforzar el diálogo con los órganos de supervisión iniciado en 2009.**

#### **D. Rendición de cuentas personal e institucional**

33. El vínculo crucial entre la rendición de cuentas institucional y la rendición de cuentas individual se establece mediante los planes de trabajo que figuran en los pactos anuales de actuación profesional del personal directivo superior y el sistema

de evaluación de la actuación profesional<sup>6</sup> para el personal de las categorías inferiores a la de subsecretario general. La responsabilidad de la obtención de resultados que sean acordes con las metas y los objetivos institucionales aprobados se transmite en los planes de trabajo de las categorías sucesivas de administradores y funcionarios.

34. Esos acuerdos consecutivos y vinculados entre sí concertados entre los funcionarios y el personal directivo son los elementos fundamentales e imprescindibles para asegurar la rendición de cuentas del personal en relación con el logro de resultados concretos. Un principio básico de la rendición de cuentas es que cada uno de los directivos y funcionarios debe tener a su disposición los recursos correspondientes y gozar de suficiente autoridad y control sobre esos recursos para obtener los resultados especificados. Tal como se señalaba en un informe anterior sobre la rendición de cuentas, “la rendición de cuentas estará en proporción directa a la responsabilidad asignada y a la autoridad delegada” (A/C.5/49/1).

35. Los Estados Miembros tal vez recuerden que en los últimos años he reforzado el sistema de pactos del personal directivo superior. En 2008 amplié el alcance de aplicación de esos pactos para incluir la categoría de subsecretario general. Posteriormente, hice públicas en la Intranet de la Secretaría las evaluaciones individuales de la actuación profesional con el fin de mejorar la transparencia a un nivel sin precedentes entre las organizaciones internacionales. Asimismo, a partir de 2010 y en cumplimiento de una recomendación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, firmaré pactos con mis representantes especiales y con los jefes de las misiones a cargo de las operaciones sobre el terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Asuntos Políticos. Esos pactos serán el mecanismo para evaluar su actuación y asegurar una línea clara de subordinación y rendición de cuentas.

36. Considero que es extremadamente importante que se mejore la integración de los objetivos fijados en los pactos del personal directivo superior y los objetivos generales de la Organización. Dado que el rendimiento de los departamentos debería ser reflejo del rendimiento de los respectivos directivos superiores, tengo previsto instaurar un mecanismo para que la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas examine simultáneamente los informes sobre la ejecución de los programas y los pactos del personal directivo superior. Con esa finalidad, he modificado el mandato de la Junta para incluir entre sus funciones el examen de los informes sobre la ejecución de los programas, a fin de establecer un vínculo entre la actuación de cada directivo superior y la de la oficina o el departamento que encabeza.

37. Asimismo, he pedido al Departamento de Gestión que estudie modos y medios de relacionar los fallos y decisiones del nuevo sistema de administración de justicia con las evaluaciones de la actuación profesional del personal directivo y de los funcionarios de todas las categorías. También espero poder utilizar esa información para detectar y solucionar problemas de gestión de carácter sistémico que afectan al rendimiento de toda la Organización. Ese proceso será el mecanismo para supervisar la utilización de la autoridad para adoptar decisiones por el personal de todas las categorías y de reflejar el desempeño en esa esfera en las evaluaciones de la actuación profesional y en los planes de acción de recursos humanos, según proceda. Por

---

<sup>6</sup> La reforma de los mecanismos de evaluación de la actuación profesional se examina por separado en la sección F del presente informe.

ejemplo, si se detecta una pauta de decisiones equivocadas o inapropiadas adoptadas por los mismos directivos, tomaré las medidas que corresponda para asegurar que los responsables rindan cuentas al respecto.

38. Por otro lado, en el contexto de la propuesta relativa a la estrategia mundial de apoyo a las actividades sobre el terreno (véase A/64/633), que la Asamblea General examinará en 2010, se tendrán en cuenta las medidas encaminadas a fomentar una cultura de mayor empoderamiento, acompañada de un marco de rendición de cuentas más estricto para los funcionarios sobre el terreno que tengan responsabilidades administrativas y de gestión.

39. En la instrucción administrativa sobre el sistema de evaluación de la actuación profesional y las directrices conexas para la utilización de ese sistema se ofrece información detallada sobre el proceso de evaluación de la actuación individual y sobre las medidas que se deben adoptar en caso de que dicha actuación sea deficiente. Esas medidas van desde la elaboración de un plan de mejora de la actuación hasta la rescisión del nombramiento por rendimiento insatisfactorio.

40. En la actualidad, la actuación satisfactoria de los funcionarios se recompensa con la concesión de incrementos periódicos del sueldo dentro de la categoría. No obstante, hay muy pocos mecanismos para reconocer o recompensar a las personas que tengan un rendimiento excepcional. Tras realizar un examen exhaustivo y celebrar consultas amplias en toda la Secretaría a principios de este año, he aprobado la reorientación del programa de Premios ONU 21 para reconocer iniciativas excepcionales llevadas a cabo por funcionarios a título individual o por equipos de funcionarios. El programa revisado constará de dos niveles, un programa de Premios ONU 21 centralizado y simplificado y un programa de reconocimiento descentralizado que los jefes de los departamentos y las oficinas podrán instaurar en sus esferas de responsabilidad respectivas. Las nominaciones para los Premios ONU 21 de 2010 se presentarán en tres categorías: a) cambio climático/iniciativas para hacer de las Naciones Unidas una Organización más ecológica; b) mejoras en la prestación de servicios a los clientes; y c) iniciativas interdepartamentales. Se dará especial énfasis a las contribuciones que promuevan los objetivos de las Naciones Unidas, den muestras de innovación y efectos importantes, y sirvan como ejemplo de buenas prácticas para la Organización.

41. El informe sobre la ejecución de los programas permite supervisar el rendimiento institucional e informar a los Estados Miembros al respecto (véase la sección B). Otras cuestiones conexas, como las relativas al marco estratégico y los vínculos entre el rendimiento y la asignación de recursos, se examinan en la sección H sobre la gestión basada en los resultados.

## **E. Selección y nombramiento de funcionarios directivos de categoría superior**

42. En la resolución 51/226 de la Asamblea General, los Estados Miembros concedieron al Secretario General la facultad discrecional de efectuar nombramientos a las categorías de secretario general adjunto y subsecretario general, así como a todas las categorías de enviados especiales. Por decisión propia, he ejercido esa autoridad con extremado cuidado a fin de asegurar la transparencia y preservar las salvaguardias institucionales del proceso y, al mismo tiempo, proteger la intimidad de los candidatos.

43. Las principales etapas del proceso de selección y nombramiento son las siguientes:

a) Se examinan sistemáticamente las vacantes que se van produciendo con el fin de poner en marcha oportunamente el correspondiente proceso de selección;

b) Se establecen criterios de antemano, en función de los cuales se ha de considerar los candidatos, y se incorporan en el mandato del grupo de entrevistadores y se comunican a los Estados Miembros a la hora de solicitar la presentación de candidaturas;

c) Con el fin de asegurar un grupo diverso de candidatos cualificados para ocupar esos puestos, se informa a los Estados Miembros de las vacantes mediante una nota verbal y se publican anuncios en medios impresos apropiados y en los sitios web de las Naciones Unidas, según proceda, para complementar mis propias gestiones de búsqueda;

d) En consonancia con mi deseo de seguir un proceso de selección riguroso, la consideración de los candidatos incluye el examen y asesoramiento por un grupo de funcionarios superiores de las Naciones Unidas con conocimientos y experiencia pertinentes, que trabajan para la Secretaría de las Naciones Unidas o para sus fondos y programas, y de expertos externos si se estima necesario;

e) Al concluir ese proceso, se me presenta la lista de los candidatos finalistas mejor cualificados, en la que debe figurar al menos una mujer, para que adopte la decisión definitiva;

f) Si lo considero conveniente, entrevisto personalmente a los finalistas antes de adoptar una decisión;

g) Para algunos puestos en los que hay que celebrar consultas con los órganos intergubernamentales, la celebración de consultas se incorpora como parte del proceso.

44. La aplicación de este enfoque claro sirve para promover la objetividad y producir una lista de candidatos incluyente y bien meditada, en la que figuren personalidades de amplia experiencia de dentro y fuera de la Organización. También contribuye al mejoramiento de la transparencia al señalar oportunamente a la atención de los Estados Miembros las vacantes que se vayan produciendo. Otro objetivo es que me ayude a seleccionar a los candidatos más competentes, prestando la debida atención a la distribución geográfica y al equilibrio de género en la Organización.

## **F. Reforma del sistema de evaluación de la actuación profesional**

45. El sistema de evaluación de la actuación profesional tiene como objetivo vincular los programas previstos en los mandatos de la Asamblea General con los planes de trabajo de los departamentos, las divisiones y las secciones y, en última instancia, de cada uno de los funcionarios, y es el mecanismo básico para la rendición de cuentas dentro de la Organización. Ese sistema permite determinar la contribución de cada persona al logro de los resultados convenidos y exigir la rendición de cuentas al respecto. También permite especificar los objetivos personales al comienzo del ciclo del plan de trabajo, mantener un buen nivel de rendimiento mediante el diálogo constante y evaluar la actuación profesional al finalizar el ciclo.

46. El sistema de evaluación de la actuación profesional que utiliza la Organización tiene algunas deficiencias que limitan su eficacia, entre otras:

- a) La inconsistencia en la interpretación o aplicación de las escalas de puntuación;
- b) Unos vínculos insuficientes con las actividades de aprendizaje, la promoción de las perspectivas de carrera y la planificación de la sucesión;
- c) Desconocimiento por el personal y los administradores de algunos aspectos del sistema de gestión de la actuación profesional;
- d) Aplicación irregular del sistema por el personal y los administradores;
- e) Dificultades técnicas para el acceso remoto a la herramienta electrónica del sistema de gestión de la actuación profesional.

47. A la espera de que se realice una revisión amplia del sistema de gestión de la actuación profesional, el Departamento de Gestión está adoptando una serie de medidas a corto plazo para reforzar ese mecanismo de evaluación. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está dirigiendo los trabajos para elaborar una nueva herramienta electrónica de gestión de la actuación profesional como parte del sistema de gestión de talentos, que está previsto que entre en funcionamiento el 1º de abril de 2010.

48. La cuestión de la gestión de la actuación profesional está relacionada también con la cultura de la Organización y va más allá de los meros sistemas y herramientas disponibles para la evaluación de la actuación del personal. Me propongo fomentar un cambio de cultura en la Organización para concienciar a los funcionarios de que tendrán que rendir cuentas de la calidad y el desempeño oportuno de su trabajo y a los supervisores de que tendrán que rendir cuentas de la gestión eficaz de sus subordinados para poder alcanzar ese objetivo. La capacitación será un factor fundamental en ese cambio de cultura.

49. Se establecerán programas obligatorios de capacitación sobre la gestión de la actuación profesional para todo el personal y los administradores, en particular para los que supervisen el trabajo de otros. Algunos componentes concretos de la gestión de la actuación profesional, como la facilitación de información de supervisión, el establecimiento de metas y objetivos, y la adopción de medidas en los casos de rendimiento deficiente, se reforzarán mediante sesiones de formación adicionales. Confío en que esas medidas doten al personal y a los administradores de las competencias necesarias para gestionar la actuación profesional de manera más eficaz.

50. De conformidad con lo dispuesto en la resolución 63/250 de la Asamblea General, presentaré a la Asamblea, en su sexagésimo quinto período de sesiones, un informe aparte sobre la reforma del sistema de evaluación de la actuación profesional. Sobre la base de las consultas amplias que se están celebrando con todos los interesados, en esa propuesta se examinarán diversas cuestiones, como la posibilidad de introducir un mecanismo de evaluación de 180/360 grados, una estrategia para la capacitación obligatoria de los administradores y supervisores sobre la evaluación del desempeño, el fortalecimiento del papel del Comité de Examen de la Gestión y el Comité Mixto de Supervisión (véase ST/AI/2002/3), y la búsqueda de medios creativos de recompensar, reconocer y motivar al personal y de reforzar los mecanismos para afrontar los casos de actuación deficiente.

## G. Delegación de autoridad

51. Mis esfuerzos por mejorar la rendición de cuentas durante estos años se han basado en el principio de que la delegación en los administradores de más autoridad y responsabilidad para la adopción de decisiones es esencial para mejorar la gestión de los recursos humanos y financieros. En mi calidad de Secretario General, he encomendado a la Vicesecretaria General que supervise diversos aspectos administrativos de la Organización y adopte en mi nombre las medidas necesarias. Asimismo, por conducto de la Secretaria General Adjunta de Gestión, he delegado en los jefes de los departamentos, oficinas, misiones y tribunales la autoridad para adoptar decisiones sobre cuestiones financieras, recursos humanos y adquisiciones (véanse ST/AI/2004/1 y ST/SGB/151). En este último caso, la delegación de autoridad se transmite mediante una comunicación en la que se especifican el alcance y las expectativas respecto de su utilización y el modo en que se supervisará. El Departamento de Gestión se encarga de vigilar el ejercicio de la autoridad en esas esferas y de prestar asistencia al personal para que pueda desempeñar sus funciones adecuadamente. Si se estima necesario, la delegación de autoridad se puede limitar o incluso retirar por completo. La delegación de autoridad conlleva la asunción de la responsabilidad para asegurar la plena aplicación de los reglamentos y las normas pertinentes de las Naciones Unidas y de las instrucciones administrativas conexas; un ejemplo de ello es la delegación de autoridad financiera, tal como se establece en la instrucción administrativa ST/AI/2004/1. La delegación de autoridad se realiza a título **personal** y la persona en quien se delega es responsable directamente ante los subsecretarios generales de cada una de las esferas funcionales, la Secretaria General Adjunta de Gestión y, en última instancia, el Secretario General.

52. El reto que supone la supervisión de la delegación de autoridad en las distintas esferas ha ido aumentando al mismo tiempo que las operaciones de la Secretaría y las misiones sobre el terreno a lo largo de los años. Las dificultades para la supervisión son producto de unos sistemas inadecuados de información de gestión, que no apoyan el proceso de delegación de manera eficiente y fácil de usar. Eso ha añadido procedimientos complicados al sistema de delegación de autoridad, razón por la cual se está haciendo un esfuerzo decidido por racionalizar los mecanismos actuales y reforzar la rendición de cuentas. Me propongo aclarar las responsabilidades de todos los interesados y racionalizar los mecanismos existentes para que la delegación de autoridad sea eficaz y eficiente, aprovechando las recomendaciones de los órganos de supervisión en ese sentido<sup>7</sup>. Esas recomendaciones incluyen el establecimiento de una línea vertical de mando clara, la adopción de políticas eficaces para orientar la delegación de autoridad, la prestación de sistemas de apoyo eficaces, la creación de un archivo central con todas las delegaciones de autoridad y la evaluación continua del desempeño.

53. Por otro lado, he cursado instrucciones al Departamento de Gestión para que coordine una iniciativa interdepartamental con el fin de examinar y actualizar otros tipos de delegación de autoridad que existen en la Secretaría (sustantiva, institucional y por designación), especificar claramente las responsabilidades en esas esferas y lograr una mayor eficacia en esos tipos de delegación de autoridad.

---

<sup>7</sup> Informe de evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la gestión de la delegación de autoridad (AH2007/510/1) e informe de la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2004/7, véase A/59/631).



## H. Aplicación del marco para la gestión basada en los resultados

54. El concepto de gestión basada en los resultados lo introdujo por primera vez en la Secretaría la Dependencia Común de Inspección, que incluyó en la definición del mismo no sólo el proceso de planificación, programación, presupuestación y evaluación sino también cuestiones como la delegación de autoridad, la rendición de cuentas, la gestión de la actuación profesional del personal y los contratos. La Dependencia Común de Inspección elaboró una serie de informes sobre la gestión basada en los resultados<sup>8</sup> que se presentaron al Comité del Programa y de la Coordinación en su 45º período de sesiones. La Asamblea General, en su resolución 60/257, hizo suyas las conclusiones y recomendaciones del Comité en ese período de sesiones. También cabe recordar que la Asamblea General, en el párrafo 3 de su resolución 63/276, hizo suyas las conclusiones y recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y que la Comisión Consultiva, en el párrafo 38 de su informe (A/63/457), recomendó a la Asamblea que hiciera suya mi propuesta de un marco para la gestión basada en los resultados (véase A/62/701 y Corr.1, párr. 104 b)), incluidos sus cinco principios, a fin de promover una Secretaría más orientada hacia los resultados mediante la integración y el fortalecimiento del ciclo de planificación estratégica, presupuestación, seguimiento y evaluación.

55. La Dependencia Común de Inspección definió la gestión basada en los resultados como “un enfoque de la gestión que se centra en alcanzar resultados, una estrategia de gestión amplia encaminada a cambiar el modo en que funcionan los organismos, en que la mejora del rendimiento (el logro de resultados) es la orientación central”<sup>9</sup>. Según la definición de la OSSI (A/63/268, párr. 1), la gestión basada en los resultados es “una estrategia de gestión por la que la Secretaría asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyan al cumplimiento de logros previstos y objetivos claramente definidos. Está dirigida primordialmente a conseguir resultados y mejorar el desempeño, integrando las enseñanzas de la experiencia en las decisiones de gestión y en la vigilancia y la presentación de informes sobre la ejecución”. De esas dos definiciones se pueden extraer conceptos clave para la aplicación de la gestión basada en los resultados, a saber: la formulación de objetivos y la selección de indicadores para medir el progreso hacia esos objetivos; la reunión y el análisis de datos sobre los resultados para supervisar el desempeño; y la integración de las evaluaciones y la experiencia adquirida para la adopción de decisiones de gestión. La Asamblea General hizo suyos los principios del marco para la gestión basada en los resultados que le había propuesto con el fin de adoptar la práctica de la gestión basada en los resultados en la Secretaría. Ese marco se basa en el entendimiento de que la gestión basada en los resultados constituye una amplia filosofía de gestión que utiliza los datos sobre los resultados previstos en la planificación estratégica, la adopción de decisiones en materia de recursos humanos y de presupuesto, la medición del desempeño y el aprendizaje (A/62/701 y Corr.1, párr. 65).

<sup>8</sup> JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7 y JIU/REP/2004/8, véanse A/59/617, A/59/607, A/59/631 y A/59/632.

<sup>9</sup> JIU/REP/2004/6, recuadro 1; véase A/59/607.

56. La estructura fundamental de la gestión basada en los resultados consiste en un sistema de elementos sucesivos que parte de “la hipótesis de que existe una jerarquía lógica o una cadena de relaciones causales desde los insumos, a través de los productos, hasta los efectos” (A/63/268, párr. 3). Por decirlo de manera sencilla, en la Secretaría esa cadena está rota en varios lugares, hecho que impide seguir avanzando en la aplicación del marco para la gestión basada en los resultados de manera coherente y holística y que, al mismo tiempo, afecta negativamente al marco para la rendición de cuentas de la Secretaría.

57. Hay cuatro vínculos cruciales en el marco para la gestión basada en los resultados que en la actualidad presentan deficiencias y a los que se debe prestar atención para poder seguir avanzando en la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría.

58. El primer vínculo esencial figura en la primera parte del documento sobre el marco estratégico, en que se definen los objetivos de la Organización. Durante el bienio 2006-2007, los Estados Miembros decidieron no adoptar ninguna decisión sobre esa parte y me pidieron que elaborara y presentara un plan general en el que se reflejaran los objetivos a más largo plazo de la Organización sobre la base de un conjunto de prioridades especificadas por los Estados Miembros y teniendo en cuenta los resultados de las conferencias y cumbres intergubernamentales, las aportaciones de los directores de los programas pertinentes y la utilización de los términos y expresiones acordados en el plano intergubernamental. Solo se aprobó la segunda parte del documento sobre el marco estratégico, el plan por programas bienal. En el bienio 2008-2009, se produjo una situación similar. Por consiguiente, el presupuesto por programas se tuvo que elaborar sin contar con una definición clara de los objetivos incluidos en el mandato que, en virtud del pacto entre los Estados Miembros y la Secretaría, se debería haber proporcionado a la Secretaría. Para el bienio 2010-2011, el Comité del Programa y de la Coordinación, en su 48º período de sesiones, recomendó que la Asamblea General siguiese examinando el esbozo del plan (primera parte) del proyecto de marco estratégico para el período 2010-2011, a fin de que reflejase más fielmente los objetivos a más largo plazo de la Organización de acuerdo con todos los mandatos aprobados por los Estados Miembros. Por otro lado, el Comité me pidió que en los esbozos del plan (primera parte) de los proyectos de marco que presentase en el futuro tuviese en cuenta plenamente las directrices establecidas en las resoluciones de la Asamblea General 59/275, 61/235 y 62/224, así como las resoluciones posteriores que fueran pertinentes, a fin de garantizar que los esbozos recogieran con mayor exactitud los objetivos a más largo plazo de la Organización, de acuerdo con todos los mandatos aprobados por los Estados Miembros. En su resolución 63/247, la Asamblea hizo suyas las conclusiones y recomendaciones del Comité del Programa y de la Coordinación en relación con el proyecto de plan por programas bienal para el período 2010-2011 y aprobó las prioridades para el período 2010-2011 que figuraban en el esbozo del plan. Solicito a los Estados Miembros que continúen la tendencia de forjar un consenso, de modo que en los futuros ciclos presupuestarios se pueda aprobar el documento sobre el marco estratégico en su totalidad.

59. Un segundo vínculo crucial son los marcos lógicos para cada uno de los subprogramas. Esos marcos figuran en la segunda parte del documento sobre el marco estratégico, el plan por programas bienal, y están reflejados también el presupuesto por programas. Algunas de las deficiencias de los marcos lógicos para la presupuestación basada en los resultados son las siguientes:

a) Los objetivos y las prioridades de carácter amplio fijados en los más altos niveles de la Organización no siempre están vinculados con los de los niveles inferiores y en ocasiones no están formulados claramente o son inalcanzables;

b) Algunos logros previstos y los indicadores de progreso conexos están formulados a nivel de las actividades y los productos y no contribuyen necesariamente al cumplimiento de los objetivos establecidos;

c) Algunas medidas de evaluación del desempeño no están relacionadas adecuadamente con los indicadores de progreso correspondientes;

d) Los factores externos no están basados en una evaluación adecuada de los riesgos<sup>10</sup>.

60. La formulación actual de los marcos lógicos dificulta la aplicación de un sistema de rendición de cuentas eficaz en la Secretaría de distintas maneras:

a) La naturaleza de la labor de la Secretaría es tal que la obtención de muchos productos y resultados se ve afectada de manera crucial por múltiples actores y factores externos. Se debería hacer un mayor esfuerzo por determinar y reflejar con precisión la contribución única y específica de la Secretaría a la obtención de resultados. Aunque este problema es inherente en toda metodología de gestión basada en los resultados, las limitaciones que impone se podrían reducir mediante unos marcos lógicos bien formulados;

b) Los resultados y productos no están vinculados lógicamente con las actividades y los productos en los informes sobre la ejecución. Eso limita las posibilidades de forjar una visión de los efectos previstos de las actividades al nivel de los objetivos y logros previstos y de presentar información fidedigna sobre los progresos reales;

c) Los indicadores de progreso a veces no reflejan adecuadamente la medida en que se han cumplido los objetivos.

61. Un tercer vínculo crucial para un marco eficaz de gestión basada en los resultados y la rendición de cuentas, que los órganos de supervisión han señalado en algunos de los informes citados anteriormente, es la relación entre los resultados y los recursos asignados. Dado que los recursos se asignan a nivel de subprogramas, se hará un esfuerzo en el contexto de la aplicación del proyecto Umoja por mejorar la relación entre los aspectos programáticos y financieros de los programas y subprogramas y el desglose de los recursos al nivel de los logros previstos (véase también párr. 69 *infra*).

62. Un cuarto vínculo crucial es la capacidad de la Secretaría para realizar autoevaluaciones e incluir activamente la experiencia adquirida en el proceso de programación y planificación de la Organización. Tras la introducción en la

<sup>10</sup> Algunas de esas deficiencias se han descrito en informes anteriores del Secretario General y de los órganos de supervisión, como el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre el examen de la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas, en el que se llegó a la conclusión de que “en las Naciones Unidas la gestión basada en los resultados ha sido una tarea administrativa de escaso valor para la rendición de cuentas y la toma de decisiones” (A/63/268); el informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la evaluación de la presupuestación basada en los resultados en las operaciones de mantenimiento de la paz (JIU/REP/2006/1, véase A/60/709); y la serie de informes de la Dependencia Común de Inspección que se menciona en la nota 4 *supra*.

Secretaría de la presupuestación basada en los resultados, se esperaba que las herramientas de autoevaluación se convirtieran en un instrumento de gran utilidad para determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia y repercusión de la ejecución de los programas<sup>11</sup>. Aparte de las evaluaciones independientes realizadas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Dependencia Común de Inspección, en la resolución 63/247 de la Asamblea General, los Estados Miembros pidieron a los directores de los programas que cumplieran sus obligaciones en materia de autoevaluación y solicitaron información más detallada sobre los resultados de la supervisión y evaluación a nivel departamental y ejecutivo, teniendo en cuenta, en particular, la forma en que la experiencia adquirida se intercambiaba y aplicaba en las actividades de planificación. Hasta la fecha, los recursos dedicados a esa importante tarea siguen siendo muy limitados y no se han conseguido recursos adicionales. En una evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la experiencia adquirida (E/AC.51/2009/5), se constató que, en general, la Secretaría tenía deficiencias en esa esfera y se detectaron varios obstáculos para la aplicación eficaz de las lecciones aprendidas. No obstante, me siento alentado por el hecho de que la Asamblea haya reafirmado la importancia de fortalecer la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (véase la resolución 63/311) y me haya solicitado que, en su sexagésimo cuarto período de sesiones, le proponga modalidades para la creación de un mecanismo independiente de evaluación de todo el sistema encargado de examinar la eficiencia, la eficacia y el desempeño del sistema, teniendo presentes las funciones de evaluación que llevan a cabo cada una de las organizaciones de las Naciones Unidas, la Dependencia Común de Inspección y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Me propongo aprovechar el debate interno que se generará a raíz de la presentación de este informe para abordar la cuestión de la autoevaluación y proponer medidas amplias que subsanen las deficiencias de los sistemas de autoevaluación en algunas esferas de la Secretaría, utilizando como referencia, entre otras cosas, los importantes avances logrados en ese sentido por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz<sup>12</sup>.

63. Estoy firmemente convencido de que el logro de progresos sustantivos en la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría dependerá en buena medida de la solidez de esos cuatro vínculos cruciales en la cadena de relaciones de causa y efecto de la gestión basada en los resultados que he descrito anteriormente. Insto a los Estados Miembros a que estudien modos y medios de afrontar esas cuestiones de manera amplia.

64. Con el apoyo sustantivo y la orientación del Departamento de Gestión, los departamentos y oficinas de toda la Secretaría están haciendo esfuerzos concertados por mejorar la calidad de sus respectivos documentos para la gestión basada en los

---

<sup>11</sup> La Dependencia Común de Inspección señaló que “la autoevaluación debería constituir el eje de todo sistema de evaluación eficaz para ofrecer un análisis oportuno del rendimiento de los proyectos y programas” (JIU/REP/2004/6, párr. 68; véase A/59/607).

<sup>12</sup> El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha creado una Dependencia de Evaluación en el seno de la División de Políticas, Evaluación y Capacitación, que presta servicios al propio Departamento, al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y a las misiones sobre el terreno. Esa Dependencia realiza evaluaciones de los programas de las misiones, evaluaciones transversales de determinados componentes de las misiones y evaluaciones no programadas de antemano. Las principales conclusiones de esas evaluaciones se incorporan en la elaboración de políticas, mejores prácticas y actividades de capacitación, lo que contribuye al fortalecimiento institucional del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

resultados. Con el fin de seguir avanzando en ese proceso, se necesita disponer de personal dedicado a fomentar un entendimiento común de los principios de la gestión basada en los resultados y promover una cultura de resultados. En su resolución 64/243, la Asamblea General destacó que “una mejor aplicación de la presupuestación basada en los resultados redundará en la mejora de la gestión y la rendición de cuentas en la Secretaría”, y me alentó a que prosiguiera los esfuerzos en ese sentido y siguiera mejorando el marco de la presupuestación basada en los resultados. Asimismo, la Asamblea destacó “la importancia de impartir la capacitación apropiada para asegurar la aplicación cabal de la presupuestación basada en los resultados”. A la luz de las opiniones expresadas por los Estados Miembros y los órganos de supervisión pertinentes sobre la ausencia de una cultura arraigada de presupuestación basada en los resultados, considero que no se puede seguir aplicando un enfoque ad hoc, inconsistente y sin coordinación para la gestión basada en los resultados en la Organización y en todas sus actividades si queremos lograr una Organización plenamente orientada hacia los resultados. La falta de personal dedicado durante todos estos años ha ralentizado el proceso de cambio en la cultura de gestión. Por consiguiente, propongo que se establezca una Dependencia de Gestión de los Resultados dentro del Departamento de Gestión para proporcionar asistencia y apoyo al personal directivo de toda la Secretaría. Esa Dependencia se encargaría de:

- a) Gestionar, supervisar y apoyar la aplicación del sistema de gestión basada en los resultados dentro de las Naciones Unidas, incluso en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales;
- b) Apoyar la elaboración de marcos lógicos para los programas de la Secretaría, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, a fin de asegurar una atención adecuada a los resultados previstos y unos vínculos eficaces entre los objetivos, los logros previstos y los indicadores;
- c) Examinar el componente de supervisión del ciclo de planificación, entre otras cosas, el formato y el contenido del informe sobre la ejecución de los programas;
- d) Coordinar y presentar informes sobre la supervisión interna de la ejecución de los programas;
- e) Apoyar y orientar la realización de autoevaluaciones por los programas de la Secretaría y la utilización de las enseñanzas adquiridas;
- f) Actualizar y reforzar los procedimientos y las directrices para la gestión basada en los resultados (normativa y metodología);
- g) Crear y mantener un banco de indicadores;
- h) Examinar y modificar la formulación y sistematización de los productos;
- i) Prestar apoyo a una red de especialistas en gestión y presupuestación basadas en los resultados de toda la Secretaría y fomentar el intercambio periódico y constante de materiales informativos;
- j) Proporcionar capacitación y orientación sobre el concepto de la gestión basada en los resultados, la elaboración de marcos estratégicos y marcos lógicos para el presupuesto, la supervisión de la ejecución de los programas, la autoevaluación y la utilización de las enseñanzas adquiridas;

k) Examinar, actualizar y modificar, según proceda, el Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación (ST/SGB/2000/8);

l) Asegurar los vínculos entre los mecanismos e instrumentos de planificación de programas, presupuestación, supervisión y evaluación de la Secretaría, incluidas las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, para la aplicación efectiva de la gestión basada en los resultados en la Organización;

m) Mantener y actualizar el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación (IMDIS).

65. También velaré por que el examen del Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación, que es una de las responsabilidades de la Dependencia de Gestión de los Resultados, sea amplio y se lleve a cabo con miras a permitir la plena aplicación de la gestión basada en los resultados y tenga como objetivo mejorar tanto la gestión como la rendición de cuentas en la Secretaría.

#### **Recomendación**

**Propongo la creación de una Dependencia de Gestión de los Resultados en la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General del Departamento de Gestión, como se indica en los párrafos 64 y 65 *supra*, para apoyar la aplicación efectiva de la metodología de gestión basada en los resultados en toda la Secretaría. Las necesidades de recursos de esa Dependencia de Gestión de los Resultados se presentarán en su debido momento.**

### **I. Sistema de información sobre la gestión basada en los resultados**

66. Una de las características fundamentales de todo sistema eficaz de gestión basada en los resultados es la capacidad de establecer vínculos entre los objetivos, los resultados y los recursos. Lamentablemente, los dos sistemas principales de información que la Organización utiliza actualmente para el ciclo de planificación, programación, supervisión y evaluación (IMDIS y el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS)) carecen de esos vínculos.

67. El IMDIS es un sistema basado en la Internet que se utiliza en la preparación del marco estratégico y el presupuesto por programas para reunir información sobre el contenido de los programas. También se utiliza para supervisar la ejecución de los programas, la organización y el almacenamiento de datos sobre la ejecución y la elaboración del informe sobre la ejecución de los programas. Originalmente, el propósito del IMDIS era otro, ya que fue desarrollado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales con un objetivo mucho más limitado, a saber, prestar asistencia a los directivos superiores en el seguimiento de la aplicación de los productos de los programas y del cumplimiento de la obligación de presentar informes sobre la ejecución a la Asamblea General.

68. Por su parte, el IMIS es el principal sistema electrónico para la gestión de los recursos humanos y financieros en la Secretaría de las Naciones Unidas. Presta apoyo a las funciones de personal, finanzas, nóminas, adquisiciones, viajes y otras funciones administrativas conexas y es el elemento básico de muchos procesos administrativos. El IMIS no incluye información sobre los programas y no tiene vínculos con el IMDIS. Esa deficiencia básica en el sistema de información de gestión de la Organización explica las dificultades con que se tropieza la Secretaría a la hora de ofrecer respuesta a las preguntas de los Estados Miembros sobre el costo que entraña el cumplimiento de un determinado objetivo programático.

69. Debemos subsanar esa situación mediante la introducción de un sistema de información de gestión que sea fiable, con el fin de apoyar la presupuestación basada en los resultados y, en última instancia, la gestión basada en los resultados. Ese sistema debe permitir adaptar los recursos a los objetivos y resultados. Por otro lado, un sistema de gestión eficaz, que vincule los recursos con los objetivos, permitirá además evaluar el desempeño de los programas en relación con los recursos asignados a ellos. Ello facilitará la medición de los efectos que tienen en la ejecución de los programas los cambios en la asignación de recursos.

70. En el contexto del proyecto Umoja, he propuesto la adopción de un sistema integrado de gestión para asegurar la eficacia en la transferencia y el intercambio de información entre las múltiples y diversas funciones de la Organización. Tal como señalé en el estudio sobre la viabilidad del proyecto Umoja (véase A/64/380), entre los principales beneficios cualitativos que se espera obtener con la creación de una base de información única se encuentran el mejoramiento de la transparencia y la presentación oportuna de información sobre gastos, compromisos y resultados a los Estados Miembros y al personal directivo superior.

#### **Recomendación**

**Solicito a los Estados Miembros que sigan apoyando la aplicación del proyecto Umoja, que permitirá vincular los recursos con los objetivos y evaluar el nivel de rendimiento de los programas en relación con los recursos asignados a ellos.**

## **J. Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno**

71. Las Naciones Unidas se enfrentan a un riesgo cada vez mayor debido a la complejidad de sus operaciones y al aumento del alcance de sus mandatos. La gestión del riesgo ya se tiene en cuenta a diversos niveles en las Naciones Unidas y se ha incorporado en diferentes procesos y operaciones. No obstante, los departamentos y programas han elaborado sus propias metodologías y adoptado normas de gestión del riesgo diferentes entre las diversas opciones disponibles. En consecuencia, los procesos que utilizan no comparten una metodología coherente para la determinación y evaluación de los riesgos ni para la presentación de informes o la adopción de medidas al respecto.

72. La promoción de un enfoque sistemático para la adopción de decisiones basada en los riesgos y para la mitigación de esos riesgos es más importante que nunca. Creo que es hora de reforzar el enfoque actual de la Organización mediante la adopción de un marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno (el “marco”) que proporcione una metodología coherente y amplia para la gestión del

riesgo en toda la Secretaría. En cumplimiento de lo dispuesto en la resolución 63/276 de la Asamblea General, en el anexo II se presenta una hoja de ruta y un plan de aplicación para el establecimiento de un marco de ese tipo. Se espera completar ese plan de aplicación en dos años aproximadamente.

73. Ese marco dotará a la Organización de medios más eficaces para hacer frente a los riesgos estratégicos asociados con la ejecución de los mandatos especificados en la Carta de las Naciones Unidas y los riesgos operacionales para el cumplimiento de dichos mandatos. Una vez que se haya aplicado, el marco mejorará considerablemente la gobernanza y las prácticas de gestión de la Secretaría. También aumentará la atención a los objetivos y mejorará nuestra eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados en los mandatos encomendados por los Estados Miembros.

74. La gestión de los riesgos institucionales es una responsabilidad básica inherente de la administración. De conformidad con el marco propuesto, las actividades para la gestión del riesgo y de control interno pasarán a ser una parte integral de los procesos y las operaciones de toda la Organización. La rendición de cuentas y la gestión del rendimiento se mejorarán mediante una definición clara de las funciones y responsabilidades para la gestión del riesgo. La promoción de una cultura que afronte adecuadamente los riesgos se reforzará mediante el fomento de la capacidad para la adopción de decisiones basadas en los riesgos. También se mejorará la transparencia dentro de la Organización y en relación con los Estados Miembros, ya que los riesgos se comunicarán claramente, tanto en el ámbito interno como en el externo, mediante informes oficiales presentados por la administración a los interesados pertinentes.

75. El reconocimiento de la responsabilidad que incumbe a la administración en lo relativo al control interno y la gestión adecuada de los riesgos redundará en beneficio de la eficacia de los controles. También se reforzarán las funciones de gobernanza y supervisión, ya que el personal directivo superior y los órganos rectores tendrán una mayor capacidad para adoptar decisiones fundadas respecto de los riesgos y sus consecuencias en relación con los programas existentes y los programas nuevos.

76. De conformidad con las mejores prácticas de las organizaciones internacionales, tanto públicas como privadas, que han adoptado marcos para la gestión del riesgo institucional, es preciso establecer una función independiente para la gestión del riesgo institucional bajo la dirección de un oficial jefe de control del riesgo que rinda cuentas directamente al jefe de la Organización. En consecuencia, se debería crear un equipo independiente y objetivo dentro de la Organización con el fin de facilitar la adopción de prácticas eficaces para la gestión del riesgo. Aliento a los Estados Miembros a que consideren la posibilidad de establecer una estructura de ese tipo a mediano plazo.

77. A corto plazo, la aplicación de un marco efectivo para la gestión del riesgo institucional y de control interno en toda la Secretaría de las Naciones Unidas correría a cargo de una función dedicada específicamente a la gestión del riesgo institucional y el control interno, la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y Control Interno que propongo que se establezca en la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión. Deseo recalcar que la responsabilidad de las actividades de gestión del riesgo y control interno en el ámbito de la Secretaría recae en el personal directivo superior. Con el fin de prestar apoyo a la administración, esa Sección se encargaría de:



- a) Prestar asistencia a las entidades de la Secretaría en la aplicación de procedimientos de gestión del riesgo y de control interno;
- b) Reunir información sobre los riesgos de las dependencias en diferentes ubicaciones;
- c) Encargarse de la supervisión periódica de los riesgos que afectan a toda la Secretaría;
- d) Promover la adopción de metodologías coherentes para la evaluación de los riesgos;
- e) Facilitar la aplicación de mejores medidas de control y mitigación de los riesgos a nivel de departamentos, oficinas, comisiones, misiones y tribunales, en cooperación con los coordinadores locales encargados del control y la gestión del riesgo.

78. Estoy convencido de que el perfil de riesgo de la Organización y la eficacia de los controles establecidos deberían servir de base para la planificación estratégica y la adopción de decisiones por el personal directivo. Una vez que se haya establecido y arraigado en la Secretaría un proceso eficaz para la gestión del riesgo institucional y de control interno, éste desempeñará un papel decisivo en la promoción de una cultura consciente de los riesgos. Espero sinceramente que los Estados Miembros hagan uso de la información sobre la gestión de los riesgos que se facilitará en el marco propuesto para la planificación estratégica y la adopción de decisiones sobre la asignación de recursos.

#### **Recomendaciones**

**Recomiendo que se establezca un marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno en la Secretaría de las Naciones Unidas, con arreglo a la hoja de ruta propuesta, con miras a integrar ese marco plenamente en los principales procesos de gestión, como los de planificación estratégica y operacional, gestión financiera y operacional, y gestión y evaluación del rendimiento.**

**Para ello, recomiendo además que se establezca en la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión una función dedicada a la gestión del riesgo institucional y el control interno, la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control Interno. Las necesidades de recursos de la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control Interno se presentarán en su debido momento.**

#### **K. Modo en que el actual sistema de rendición de cuentas y el mecanismo propuesto permitirían corregir las deficiencias en materia de gestión del Programa “Petróleo por Alimentos” de las Naciones Unidas<sup>13</sup>**

79. Aunque algunas de las deficiencias del Programa “Petróleo por Alimentos” estaban fuera del control de la Secretaría de las Naciones Unidas, el Comité de

<sup>13</sup> En el anexo III figura un examen más a fondo de la cuestión, preparado en cumplimiento de lo dispuesto en la resolución 63/276 de la Asamblea General, párr. 9 k).

Investigación Independiente detectó varias deficiencias en la administración del programa, que, si se corrigieran, darían como resultado un mejor funcionamiento de la Organización<sup>14</sup>. En el presente informe se abordan las deficiencias detectadas por la Comisión que entran dentro del ámbito de responsabilidad de la Secretaría, entre otras, una cobertura inadecuada de la auditoría interna, una mala aplicación de las recomendaciones de auditoría, la ausencia de un comité de auditoría independiente, los conflictos de intereses, unos controles internos deficientes, una mala supervisión de la ejecución de los programas por los organismos, el incumplimiento de las normas sobre adquisiciones y el limitado alcance de la auditoría externa.

80. Me complace informar de que en los últimos años, desde la publicación de los informes de la Comisión de Investigación Independiente, se han aplicado muchos cambios en el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas que han reforzado considerablemente la rendición de cuentas de la Organización y que probablemente servirán para corregir e incluso prevenir deficiencias como las detectadas en la gestión del Programa “Petróleo por Alimentos”. Estos cambios incluyen:

a) **Supervisión.** Se estableció el Comité de Gestión, que preside la Vicesecretaría General y cuyas principales funciones son: i) examinar trimestralmente el estado de la aplicación de las diversas recomendaciones aceptadas de los órganos de supervisión; y ii) velar por que las recomendaciones de los órganos de supervisión se incorporen efectivamente en el proceso de gestión ejecutiva;

b) **Auditoría interna y externa.** Se estableció el Comité Asesor de Auditoría Independiente y se le asignaron unas obligaciones de presentación de informes (resolución 60/248 de la Asamblea General) y un mandato (resolución 61/275) claramente definidos que incluyen, entre otras cosas, examinar los presupuestos de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna aplicando un enfoque basado en los riesgos de las funciones de supervisión de la gestión y asesorar a la Asamblea sobre los procedimientos de gestión del riesgo y las posibles deficiencias del marco de control interno de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo que reconoció la necesidad urgente de mejorar sustancialmente los procesos de supervisión y gestión, la Asamblea, en su resolución 60/1, decidió que se debían reforzar considerablemente los conocimientos especializados, la capacidad y los recursos de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna en materia de auditoría e investigaciones, algo que se ha hecho;

c) **Administración de los programas.** Se estableció la Oficina de Ética, la cual ha elaborado políticas relativas a los posibles conflictos de intereses, la declaración de la situación financiera, y la protección de los denunciantes de irregularidades (véanse ST/SGB/2006/6 y ST/SGB/2005/21);

d) **Supervisión de la ejecución de los programas.** Esa deficiencia se podría subsanar mediante un marco sólido para la gestión basada en los resultados como el que se describe en la sección H *supra*;

---

<sup>14</sup> Véanse el informe provisional del Comité de Investigación Independiente, de fecha 3 de febrero de 2005, el segundo informe provisional, de fecha 29 de marzo de 2005, el tercer informe provisional, de fecha 8 de agosto de 2005, y el informe sobre la gestión del Programa “Petróleo por Alimentos”, de fecha 7 de septiembre de 2005, vols. II, III y IV.

e) **Proceso de adquisiciones.** En el contexto de la reforma del sistema de adquisiciones de la Secretaría, he adoptado medidas para reforzar los controles internos y promover la ética, la integridad, la imparcialidad y la transparencia en el proceso de adquisiciones, incluido el establecimiento de un mecanismo independiente para examinar los casos de impugnación de las adjudicaciones.

81. Por otro lado, el marco para la gestión del riesgo institucional que se propone en el presente informe ayudará a detectar las esferas de alto riesgo y a elaborar las estrategias de mitigación necesarias.

### III. Conclusiones

82. Como he dicho anteriormente en este informe, la rendición de cuentas en las Naciones Unidas se basa en un pacto entre los Estados Miembros y la Secretaría que se expresa en el marco estratégico, el presupuesto por programas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz. Los Estados Miembros encomiendan mandatos en los que se especifican los logros previstos de las Naciones Unidas en un determinado ciclo y los recursos necesarios para ello. La Secretaría está obligada a producir los resultados establecidos en los mandatos, con sujeción a la disponibilidad de recursos y a las limitaciones impuestas por factores externos ajenos a su control.

83. Para poder llevar ese pacto a la práctica, todos los interesados deben cumplir el papel que les corresponde. Los Estados Miembros deben encomendar mandatos claros y concisos, asignar los recursos correspondientes y reconocer la autoridad de la Secretaría para facilitar la ejecución de los mandatos. Por mi parte, como el más alto funcionario administrativo de la Organización, me corresponde responder a las directrices de los Estados Miembros y dirigir las labores de la Secretaría para la ejecución de los mandatos encomendados. Los instrumentos para asegurar que la Organización funcione de manera basada en la rendición de cuentas deben seguir perfeccionándose y evolucionando.

84. En la Carta de las Naciones Unidas se establecen una serie de nobles principios para la Organización. Al asumir la responsabilidad de esos objetivos, debemos hacer todo lo posible por asegurar la excelencia y la plena rendición de cuentas en nuestras actividades encaminadas a lograr su cumplimiento. Es nuestra obligación con los pueblos de las Naciones Unidas.

### IV. Recomendaciones

85. **Con el fin de que las decisiones adoptadas por los Estados Miembros respecto de la planificación de los programas y el presupuesto estén basadas en la información sobre la ejecución, he elaborado, como experiencia piloto, un informe provisional sobre la ejecución de los programas que abarca el primer año del bienio 2008-2009. Propongo que el informe bienal amplio sobre la ejecución de los programas se complemente con la presentación de un informe provisional sobre los progresos realizados por la Secretaría en la obtención de los resultados previstos al finalizar el primer año de cada bienio.**

86. **Solicito a los Estados Miembros que sigan apoyando la aplicación del proyecto Umoja para la planificación de los recursos institucionales, que**

incluye, entre otras cosas, el desarrollo de herramientas compatibles de información de gestión para prestar un apoyo eficaz a la presupuestación basada en los resultados y, en última instancia, a la gestión basada en los resultados, y permite vincular los recursos con los objetivos y evaluar el nivel de rendimiento de los programas en relación con los recursos asignados a ellos.

87. Aliento a los Estados Miembros a que sigan apoyando la labor de los órganos de supervisión de las Naciones Unidas, cuya función es muy importante para promover una cultura basada en el cumplimiento de las normas y la integridad y prevenir la mala gestión en las Naciones Unidas.

88. Aliento también a los Estados Miembros a que sigan apoyando la labor del Comité de Gestión para incorporar en los procesos de administración ejecutiva las conclusiones y recomendaciones de los órganos de supervisión, asegurar la aplicación y el seguimiento oportunos de esas recomendaciones y reforzar el diálogo con los órganos de supervisión iniciado en 2009.

89. Propongo la creación de una Dependencia de Gestión de los Resultados en la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General del Departamento de Gestión, como se indica en los párrafos 64 y 65 *supra*, para apoyar la aplicación efectiva de la metodología de gestión basada en los resultados en toda la Secretaría. Las necesidades de recursos de esa Dependencia de Gestión de los Resultados se presentarán en su debido momento.

90. Recomiendo que se establezca un marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno en la Secretaría de las Naciones Unidas, con arreglo a la hoja de ruta propuesta, con miras a integrar ese marco plenamente en los principales procesos de gestión, como los de planificación estratégica y operacional, gestión financiera y operacional, y gestión y evaluación del rendimiento.

91. Para ello, recomiendo además que se establezca en la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión una función dedicada a la gestión del riesgo institucional y el control interno, la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control Interno. Las necesidades de recursos de la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control Interno se presentarán en su debido momento.

92. Propongo a los Estados Miembros que hagan suyos los componentes del sistema de rendición de cuentas para la Secretaría que se describen en el presente informe y las medidas para aumentar la rendición de cuentas que figuran en él.

## Anexo I

### **Componentes del sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas**

#### **I. Introducción**

1. En el presente anexo se explican los elementos fundamentales del sistema de rendición de cuentas de las Naciones Unidas, que está integrado por seis componentes relacionados entre sí:

- a) La rendición de cuentas basada en la Carta de las Naciones Unidas;
- b) El pacto con los Estados Miembros: el marco estratégico, el presupuesto por programas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz;
- c) La obtención de resultados y el desempeño (que incluye un sistema de premios y sanciones);
- d) Los sistemas y controles internos;
- e) Las normas éticas y la integridad;
- f) Funciones de supervisión.

2. En el presente anexo se incluye, para cada uno de los seis componentes y cuando resulte aplicable, un resumen de las disposiciones, sistemas y estructuras que se han establecido para asegurar el correcto funcionamiento de la Organización. La finalidad es suministrar a los Estados Miembros los instrumentos que les permitirán supervisar eficazmente a la Organización y hacerla rendir cuentas del logro de los objetivos y resultados que le fueron encomendados y que el anexo sirva de orientación a los directores y al personal en todos los niveles para que puedan entender claramente los elementos actuales del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría.

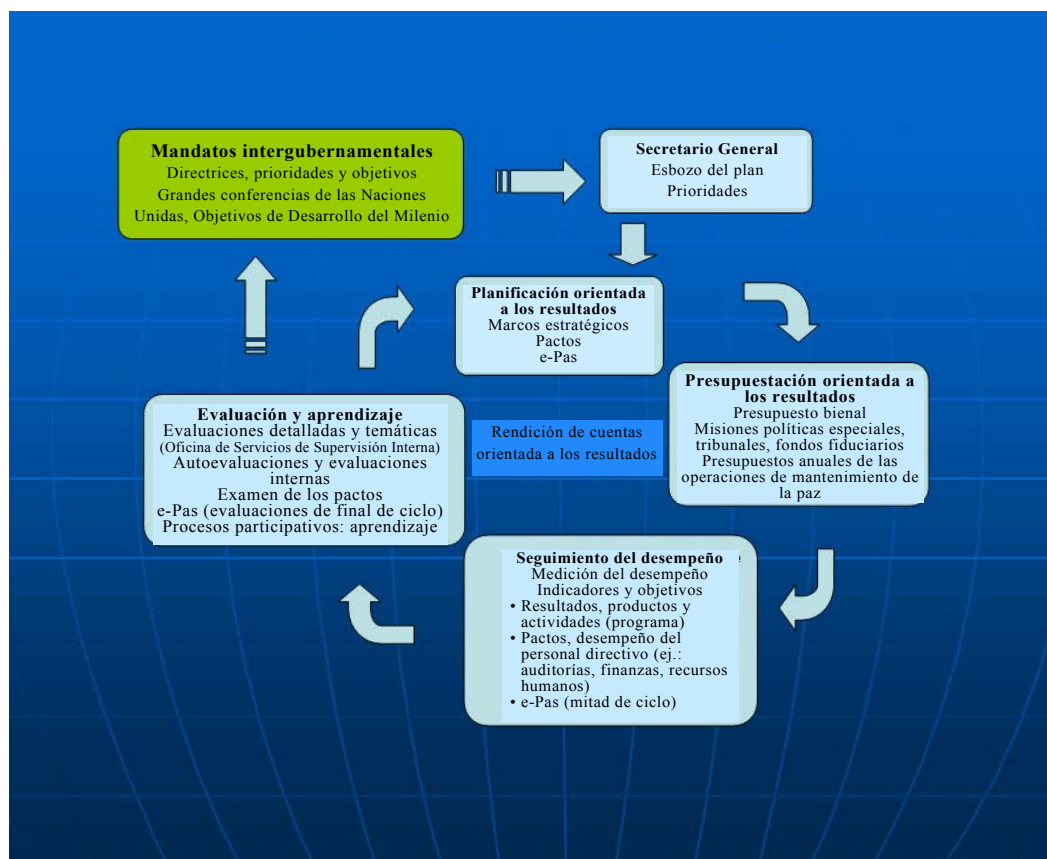
#### **II. La rendición de cuentas basada en la Carta de las Naciones Unidas**

3. La Carta de las Naciones Unidas constituye la base del sistema de rendición de cuentas de la Organización; en ella se asigna un papel central a los Estados Miembros, a los que se encomienda la responsabilidad de otorgar mandatos a la Secretaría por medio de las resoluciones y decisiones de los órganos que los representan. La Carta establece que el Secretario General es el más alto funcionario administrativo de la Organización (Artículo 97), al que corresponde la ejecución de los mandatos encomendados por los principales órganos de las Naciones Unidas (Artículo 98).

4. En virtud de este arreglo, se ha creado una estructura institucional que establece la siguiente distribución de funciones y obligaciones: los Estados Miembros tienen a su cargo el otorgamiento de mandatos, expresados en forma de directrices, prioridades y objetivos, y el Secretario General tiene a su cargo su ejecución y la presentación de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

5. Al cumplir con ese cometido, el Secretario General tiene la obligación de velar por que esos mandatos queden reflejados en los programas y los documentos de planificación de la Organización (el marco estratégico, los presupuestos por programas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz), en tanto que los directores de programas y el personal —en toda la cadena de responsabilidades— tienen la obligación de preparar sus respectivos planes de trabajo con el fin de obtener los resultados previstos en esos mandatos. A lo largo de este proceso, la Secretaría debe supervisar permanentemente el desempeño, hacer los ajustes correspondientes, realizar evaluaciones continuas, y utilizar los resultados de esas evaluaciones para lograr mejoras y extraer enseñanzas. Se trata de un proceso enriquecedor orientado a lograr los mejores resultados en beneficio de todos los interesados, como puede verse en el gráfico que figura a continuación.

Gráfico  
Ciclo de programación y planificación



6. El sistema de rendición de cuentas de la Secretaría se basa en un contrato o pacto con los Estados Miembros que se concreta en el marco estratégico, el presupuesto por programas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz, dado que en esos documentos se establece claramente qué resultados deben alcanzar las Naciones Unidas en un ciclo determinado con los recursos asignados a la Organización por los Estados Miembros.

### **III. El pacto con los Estados Miembros: el marco estratégico, el presupuesto por programas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz**

7. El marco estratégico, el presupuesto por programas y los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz son los componentes básicos del sistema de rendición de cuentas de las Naciones Unidas. Esos documentos de la Secretaría constituyen un pacto con los Estados Miembros por el que la Secretaría se compromete, con sujeción a los recursos disponibles y siempre que no medien obstáculos externos, a obtener ciertos resultados encomendados por los Estados Miembros. El enfoque del ciclo de planificación y presupuestación se centra en la obtención de resultados, la medición del desempeño, la evaluación, la presentación de informes y el aprendizaje continuo.

#### **A. Marco estratégico**

8. Entre 1974 y 2006, el principal documento de planificación de las Naciones Unidas era el plan de mediano plazo, en el que la orientación de las políticas y los objetivos establecidos en los mandatos legislativos de los órganos intergubernamentales se concretaban en programas y subprogramas. En el plan de mediano plazo para el período 1998-2001 se avanzó hacia un enfoque basado en los resultados, al hacerse mayor hincapié en los objetivos que en las actividades y los productos, y se intentó establecer una relación más clara entre los programas y las distintas secciones del presupuesto alineando los programas con las principales dependencias de la Organización.

9. En el plan de mediano plazo para el período 2002-2005 quedó reflejada por primera vez la aplicación de un marco lógico, que sirvió de estructura a los presupuestos bienales por programas. En ese plan para el período 2002-2005 se definían los objetivos, los logros previstos y los indicadores de progreso. Al formular el plan, los directores de programas se centraron en la razón de ser de sus programas y no solo en los resultados que debían alcanzarse.

10. En 2002, el Secretario General presentó un informe titulado “Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio” (A/57/387 y Corr.1), en que señaló varias deficiencias del proceso de planificación y presupuestación. Esas deficiencias fueron abordadas en su informe siguiente titulado “Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio: mejoras en el actual proceso de planificación y presupuestación” (A/58/395 y Corr.1). En este informe se propuso una revisión del plan de mediano plazo, que pasaría a llamarse “primera parte, plan bienal por programas” y “segunda parte, esbozo del presupuesto” constituiría un “marco estratégico” para la Organización y abarcaría un período de dos años. La Asamblea General hizo suya esta propuesta en su resolución 58/269.

11. Tras un período de prueba, la Asamblea General decidió, en su resolución 62/224, mantener el marco estratégico como principal directriz de política de las Naciones Unidas a partir del bienio 2010-2011 y mejorar la presentación de la primera parte del marco dando más detalles sobre las prioridades de las Naciones Unidas, de conformidad con las resoluciones 61/235 y 59/275.

12. El marco estratégico se ha convertido ahora en la base para la planificación por programas, la presupuestación, la supervisión y la evaluación en la Organización<sup>a</sup>. En la primera parte el enfoque es global y se destacan los desafíos que deberá afrontar la Organización en el futuro, una perspectiva general de los acontecimientos mundiales que exigirán la adopción de medidas por parte de la comunidad internacional, los objetivos de más largo plazo que deberán cumplir colectivamente la Organización y los Estados Miembros, y las propuestas que formule el Secretario General sobre las prioridades que deberían establecerse. En la segunda parte se señalan los objetivos, los logros previstos, los indicadores de progreso, las estrategias y los mandatos para cada subprograma.

## **B. Presupuesto por programas**

13. De 1945 a 1974, el presupuesto de las Naciones Unidas se organizó por objetos de gasto. La metodología utilizada para la presupuestación de los gastos tenía varias limitaciones, por ejemplo, era difícil determinar el costo de los programas o que los Estados Miembros supieran qué comprendían esos programas. Los Estados Miembros pidieron que se hicieran mejoras y, como consecuencia de ello, se presentó una nueva metodología para el presupuesto por programas en el bienio 1974-1975, por la que se adoptaba un enfoque programático en lugar de insumos y productos. En 1993, se modificó el presupuesto por programas dando mayor importancia a las relaciones entre mandatos, programas y secciones del presupuesto de la Secretaría, con lo que se mejoró la rendición de cuentas en el proceso.

14. En 1997, el Secretario General presentó un informe titulado “Renovación de las Naciones Unidas: un programa de reforma” (A/51/950 y Add.1 a 7), en que propuso, entre otras cosas, que los Estados Miembros entablaran un diálogo a fin de reorientar el presupuesto por programas de las Naciones Unidas para que, de ser un sistema de contabilidad de insumos, pasara a ser un sistema de contabilidad de resultados. Con arreglo a este nuevo sistema, la Asamblea General especificaría los resultados que esperaba que lograra la Organización dentro de las limitaciones presupuestarias pertinentes y la Secretaría sería responsable de la medida en que se lograran los resultados especificados y sería juzgada sobre esa base. Posteriormente, el Secretario General presentó un informe sobre la presupuestación basada en los resultados (A/54/456), en el que solicitó la aprobación de la Asamblea General para introducir gradualmente los elementos de la presupuestación basada en los resultados en el ciclo de la planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de programas.

15. La Asamblea General, en su resolución 55/231, apoyó la aplicación de la presupuestación basada en los resultados en las Naciones Unidas y destacó la necesidad de que los objetivos de los programas reflejaran los mandatos, los objetivos de política, la orientación y las prioridades de la Organización. Los logros previstos y los indicadores de progreso debían estar vinculados en forma clara y directa con los objetivos de la Organización, de conformidad con el modelo del marco lógico.

---

<sup>a</sup> Para las misiones de mantenimiento de la paz la base son los presupuestos por programas para las operaciones de mantenimiento de la paz.



16. Además, la Asamblea General, en esa misma resolución, apoyó, con carácter prioritario, la elaboración de sistemas de tecnología de la información y de contabilidad de costos que cumplieran con los requisitos necesarios para utilizar la metodología de la presupuestación basada en los resultados así como de programas de capacitación esenciales para que el personal aplicara eficazmente un sistema de presupuestación basado en los resultados. A pesar de ello, la capacidad de la Organización para aplicar plenamente la presupuestación basada en los resultados ha sido limitada.

#### **1. De la presupuestación basada en los resultados a la gestión basada en los resultados**

17. El concepto de gestión basada en los resultados fue introducido por primera vez en las Naciones Unidas por la Dependencia Común de Inspección, que incluyó en su definición de ese concepto no solo el proceso de planificación, programación, presupuestación y evaluación, sino la delegación de autoridad, la rendición de cuentas, la gestión del desempeño del personal y la contratación. La Dependencia Común de Inspección elaboró una serie de informes sobre la gestión orientada a la obtención de resultados<sup>b</sup>, que se presentaron en el 45º período de sesiones del Comité del Programa y de la Coordinación. Además, el Secretario General llevó a cabo un estudio de la gestión basada en los resultados, como consecuencia del cual se propusieron medidas para mejorar el sistema, como la realización de exámenes por homólogos del marco estratégico y de los marcos lógicos para asegurar una mejor asunción de responsabilidad y utilización de los datos sobre resultados para la gestión y la adopción de decisiones (A/62/701 y Corr.1). En ese contexto, en que la presupuestación basada en los resultados no se había incorporado todavía plenamente en la Secretaría y en ausencia de un conjunto integral de normas y reglamentos que fueran absolutamente coherentes con la metodología de la presupuestación basada en los resultados, la aplicación de un sistema general de gestión basada en los resultados representaba un desafío importante.

18. Sin embargo, la Asamblea General, en su resolución 60/257, hizo suyas las conclusiones y recomendaciones del 45º período de sesiones del Comité del Programa y de la Coordinación, incluido el marco de referencia propuesto por la Dependencia Común de Inspección como instrumento para que el Secretario General y los órganos de supervisión evaluaran los progresos realizados en la aplicación eficaz de la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas. Por lo tanto, en 2006 la gestión basada en los resultados se convirtió en un mandato que debía aplicar la Secretaría de las Naciones Unidas. En 2009, la Asamblea reafirmó nuevamente en su resolución 63/276 su intención de que se aplicara la gestión basada en los resultados en la Secretaría.

19. Algunas de las medidas concretas que se utilizan para aplicar la gestión basada en los resultados son los exámenes periódicos de los marcos lógicos del marco estratégico y del presupuesto por programas, cuyo objeto es asegurar una conexión más estrecha entre objetivos, logros previstos e indicadores, así como la asunción de responsabilidades y la mejor utilización de datos sobre resultados por los organismos intergubernamentales y el personal directivo superior. Si bien ya se han establecido las políticas y las normas fundamentales que harían posible que la Secretaría

---

<sup>b</sup> JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7 y JIU/REP/2004/8, véase A/59/617, A/59/607, A/59/631 y A/59/632.

estuviera más orientada a la obtención de resultados, se necesita facilitar más apoyo, instrumentos y capacitación, y directrices y procedimientos más coherentes.

## **IV. La obtención de resultados y el desempeño**

20. El tercer componente del sistema de rendición de cuentas conlleva la obligación de alcanzar efectivamente los resultados establecidos en los documentos de planificación, con sujeción a las restricciones que imponen la limitación de recursos y los elementos de riesgo que están fuera del control de la Organización. Por lo tanto, la Secretaría está obligada a intentar alcanzar los objetivos acordados y lograr resultados, de conformidad con los reglamentos, normas, políticas y procedimientos establecidos.

### **A. Desempeño institucional**

#### **1. Informe sobre la ejecución de los programas**

21. La Secretaría<sup>c</sup> informa sobre su desempeño teniendo en cuenta los objetivos establecidos en los presupuestos por programas que se presentan a la Asamblea General al final de cada bienio con el título informes sobre la ejecución de los programas. El contenido y la frecuencia de esos informes se establecen en el Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación (ST/SGB/2000/8). En el informe sobre la ejecución de los programas se evalúan los progresos logrados en la consecución de los objetivos y los logros previstos para cada programa y, en su caso, se facilitan explicaciones por no haberse hecho progresos al respecto.

22. Los directores de los programas son responsables por el logro de objetivos y la obtención de resultados, así como por la presentación de informes imparciales y exactos al respecto. La Secretaría supervisa esos logros e informa a los Estados Miembros de los resultados alcanzados por medio del Comité del Programa y de la Coordinación. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna lleva a cabo auditorías pormenorizadas de casos concretos en relación con los productos realizados y los resultados alcanzados sobre la base de los informes de cada director de programas.

#### **2. Autoevaluación y enseñanzas adquiridas**

23. La introducción en la Secretaría de la presupuestación basada en los resultados hizo necesario elaborar un conjunto integral de indicadores de resultados para todos los programas, en particular las misiones de mantenimiento de la paz, y mejorar las actividades de supervisión y evaluación. La autoevaluación se ha convertido en un instrumento útil para supervisar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y los efectos del cumplimiento de los programas, por lo cual se pidió a los directores de programas que incluyeran en sus proyectos de presupuesto a partir del bienio 2006-2007 recursos adecuados para evaluar eficazmente el rendimiento de sus programas (véase A/60/312).

---

<sup>c</sup> Las misiones de mantenimiento de la paz presentan informes por separado y anualmente sobre su desempeño, para lo cual utilizan las mismas directrices establecidas en el Reglamento y Reglamentación Detallada, para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación.

24. En su resolución 60/254, la Asamblea General destacó la importancia de asegurar que los directores de programas evaluaran objetivamente su ejecución y de que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna validara los informes sobre la ejecución de los programas que presentaran los directores. Posteriormente, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase A/61/605) consideró, entre otras cosas, que era conveniente fortalecer la capacidad de evaluación a nivel de gestión de los programas (autoevaluación). Sin embargo, hasta la fecha, la capacidad que se ha dedicado a esta importante labor sigue siendo muy escasa y no se han proporcionado los recursos adicionales necesarios para mejorar las funciones de evaluación.

25. Sin embargo, la situación es diferente en la esfera de las operaciones de mantenimiento de la paz, en que, en respuesta a las recomendaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (véanse A/58/746 y A/61/743) y la propia evaluación del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, se creó una dependencia de evaluación en la División de Políticas, Evaluación y Capacitación de dicho Departamento. Esta dependencia proporciona servicios al Departamento, al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y a las misiones sobre el terreno y realiza evaluaciones de los programas de las misiones, evaluaciones intersectoriales de algunos componentes concretos en las distintas misiones y evaluaciones sorpresivas. Los principales resultados de esas evaluaciones se tienen en cuenta en la elaboración de políticas, las mejores prácticas y las actividades de capacitación que contribuyen a mejorar el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno desde un punto de vista institucional.

## **B. Desempeño individual**

26. La relación fundamental entre la rendición de cuentas institucional y la individual se establece mediante pactos de desempeño anuales para el personal directivo superior y documentos sobre la evaluación de la actuación profesional para todas las categorías de personal por debajo del cargo de Subsecretario General. La esencia del sistema es que los planes de trabajo que se ajusten a los objetivos y resultados institucionales aprobados sean asumidos también por los directores y el personal de los demás niveles de la Secretaría.

27. Los pactos entre los directores y el personal, que están relacionados entre sí y se asumen también en los niveles inferiores, constituyen elementos fundamentales para que la Organización y el personal rindan cuentas por la obtención de los resultados establecidos en sus mandatos. Es un principio básico de la rendición de cuentas que cada director o funcionario debe tener autoridad y control sobre los recursos necesarios para lograr los resultados esperados. Sin esa autoridad y control no puede haber verdadera responsabilidad ni rendición de cuentas.

### **1. Pactos con los funcionarios de alto nivel**

28. Los pactos sobre el desempeño son contratos anuales suscritos entre el Secretario General y sus funcionarios de más alto nivel, que integran en un documento los objetivos, los resultados previstos y los parámetros de desempeño conexos específicos a cada departamento según el marco estratégico y el presupuesto por programas. Además, el Secretario General ha pedido a los directores que incorporen

en sus pactos distintos objetivos de gestión, en particular aquellos relacionados con la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión y cuestiones relacionadas con la gestión financiera.

29. Desde 2006, el Secretario General viene suscribiendo pactos anuales sobre el desempeño con los funcionarios de más alto nivel (los que cumplen funciones a nivel de Secretario General Adjunto). En 2008, esos pactos se hicieron extensivos a los funcionarios con nivel de Subsecretario General, que los suscriben con sus respectivos Secretarios Generales Adjuntos.

30. Al final de cada ciclo de evaluación, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas evalúa la actuación de cada funcionario de alto nivel y la compara con los objetivos fijados en el pacto y el plan de acción sobre recursos humanos e informa al Secretario General de sus conclusiones. Sobre la base de esas conclusiones, el Secretario General pide a esos funcionarios que presenten a la Junta un plan de acción detallado para corregir deficiencias que hayan puesto de manifiesto las evaluaciones sobre su desempeño. El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno está examinando actualmente la aplicación de los planes de acción sobre recursos humanos en las operaciones sobre el terreno para asegurar una mayor rendición de cuentas por los funcionarios directivos.

31. Los pactos quedan registrados en los expedientes administrativos de dichos funcionarios. Si en una evaluación se detectan esferas en que la actuación no ha sido satisfactoria, el Secretario General puede adoptar medidas administrativas contra el funcionario en cuestión. Además, los pactos, al igual que las evaluaciones de desempeño individual, se publican en la intranet de la Secretaría, lo que da a esta un nivel de transparencia que, hasta donde sabe, no tiene precedentes en una organización internacional.

32. Se alienta al personal directivo superior a dar a conocer sus pactos a sus subordinados para que estos, cualquiera sea su categoría, ajusten sus planes de trabajo anuales a los pactos celebrados por esos directores. De ese modo, los directores se aseguran de que los resultados institucionales que se han pactado sean asumidos también en los niveles inferiores, y que se incluyan subsiguientemente en los planes de trabajo de cada funcionario.

## **2. Sistema de evaluación de la actuación profesional**

33. En diciembre de 1993, la Asamblea General, en su resolución 48/218 A, hizo suyas las recomendaciones del Comité del Programa y de la Coordinación sobre el establecimiento de un sistema transparente y eficaz de obligaciones y rendición de cuentas y aclaró además que ese sistema debía incluir la evaluación del desempeño de todos los funcionarios. En respuesta a ello, en abril de 1996, la Secretaría puso en marcha el sistema de evaluación de la actuación profesional e introdujo una versión electrónica que pasó a ser de uso obligatorio a partir del 1º de abril de 2003.

34. El sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional tiene por finalidad vincular los programas establecidos por mandato de la Asamblea General con los planes de trabajo de los departamentos, divisiones, secciones y, en última instancia, con los planes de trabajo individuales, y constituye un mecanismo fundamental de rendición de cuentas en la Organización. El sistema determina la contribución de cada persona al logro de los resultados acordados, así como su responsabilidad por ella. El proceso permite a los directores poner en claro las metas

individuales al comienzo del ciclo en el plan de trabajo, mantener la adecuación de la actuación del personal a dichas metas mediante un diálogo continuo, y evaluarla al final del ciclo.

35. A lo largo de todo el proceso se procura que la rendición de cuentas y la responsabilidad individual vayan acompañadas de un control efectivo de los recursos correspondientes. Se ha elaborado una gran variedad de programas de desarrollo institucional y de aprendizaje creativo para fomentar de forma gradual y sistemática la capacidad de administración y liderazgo en relación con la gestión de la actuación profesional.

36. La correcta aplicación por los departamentos del sistema de evaluación de la actuación profesional se supervisa mediante los planes de acción de recursos humanos. Los departamentos y oficinas están sujetos a supervisión, informes y apoyo sistemáticos con el objetivo de aumentar el cumplimiento oportuno de este componente fundamental del sistema de rendición de cuentas.

### **3. Recompensas, medidas correctivas y sanciones**

37. En la actualidad, con la posible excepción de los aumentos de escalón dentro de la misma categoría, no se prevén recompensas desde una perspectiva de la gestión de la actuación individual para el personal con muy buen desempeño. En cuanto a las sanciones y medidas correctivas, pueden aplicarse tanto en casos de bajo rendimiento como de desviaciones de los principios y valores a los que debe ajustarse la conducta del personal y que se enuncian en la Carta de las Naciones Unidas, las Normas de conducta de la administración pública internacional (véase ST/SGB/2002/13, anexo, secc.V), y el Estatuto y Reglamento del Personal.

38. En cuanto a las medidas correctivas por desempeño insatisfactorio, el sistema de gestión de la actuación del personal prevé actualmente dos calificaciones, a saber, “cumple parcialmente las expectativas de desempeño” y “no cumple las expectativas de desempeño”. En el caso de la primera calificación, los directores deben velar por que el funcionario cuente con un plan integral y detallado para mejorar su actuación, y celebrar con él reuniones periódicas para comentar su trabajo. Si el funcionario recibe la calificación “cumple parcialmente las expectativas de desempeño” durante dos años consecutivos, puede negársele el incremento de escalón dentro de su categoría. En cuanto a la segunda calificación, puede tener como consecuencia que no se le conceda al funcionario el incremento de escalón dentro de su categoría, que no se le renueve su contrato en el caso de tratarse de un nombramiento de plazo fijo o que se le rescinda su nombramiento por servicios insatisfactorios.

39. Con respecto a las sanciones que corresponde aplicar si el funcionario se aparta de principios y valores a los que debe ajustarse la conducta del personal y que se enuncian en la Carta de las Naciones Unidas, las Normas de conducta de la administración pública internacional y el Estatuto y Reglamento del Personal, los jefes de oficina y directores de programa, y el Departamento de Seguridad pueden llevar a cabo investigaciones administrativas en la Secretaría, y, en las misiones de mantenimiento de la paz tienen autoridad para hacerlo la Dependencia Especial de Investigaciones, los componentes de la policía de las Naciones Unidas o los grupos especiales y las juntas de investigación; también puede llevar a cabo investigaciones la Oficina de Ética. Ello se suma a la función primordial de investigación asignada a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna en virtud de los mandatos que le

fueron otorgados por la Asamblea General. Cuando el apartamiento de las normas no llega al nivel de falta de conducta y solo se adoptan medidas administrativas, por ejemplo, en el caso de una cuestión relacionada con el desempeño, el asunto queda normalmente en manos del departamento o la oficina correspondientes con el apoyo activo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Cuando en una investigación se encuentran pruebas de que se han cometido faltas de conducta (es decir, cuando se han contravenido los reglamentos, normas e instrucciones administrativas de las Naciones Unidas), el caso se remite a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, para que se resuelva de conformidad con los procedimientos establecidos para la aplicación de medidas disciplinarias. En los párrafos 118 a 120 *infra* se explica la forma en que se adoptan las medidas correctivas cuando el que denuncia la falta es un órgano de supervisión.

## **V. Sistemas y controles internos**

40. Los objetivos de las Naciones Unidas se encuentran claramente establecidos en el Artículo 1 de la Carta. Al cumplirlos, los funcionarios están obligados a respetar normas, reglamentos y políticas y a seguir los procesos y procedimientos establecidos, en particular un conjunto de sistemas y controles internos que garantizan el correcto funcionamiento de la organización.

41. Esos sistemas y controles han sido concebidos para garantizar razonablemente el logro de los objetivos de la Organización en lo que respecta a la eficiencia operacional, la utilización adecuada de los recursos, la presentación de informes fidedignos sobre cuestiones financieras y el cumplimiento de las normas, reglamentos y políticas aplicables.

### **A. Normas, reglamentos y directrices que establecen la forma en que deben adoptarse medidas en la Organización**

#### **1. Estatuto y Reglamento del Personal y el Manual de recursos humanos**

42. Existe una jerarquía de normas bien establecida que regula todas las cuestiones relacionadas con el personal de la Secretaría. El marco jurídico o jerarquía de normas de las Naciones Unidas está formado por la Carta de las Naciones Unidas, el Estatuto y Reglamento del Personal y las instrucciones administrativas, según se detalla a continuación.

##### **a) Carta de las Naciones Unidas y Estatuto y Reglamento del Personal**

43. La Carta de las Naciones Unidas es la principal fuente normativa en lo que respecta al personal de la Organización. La Carta establece los principios generales que le son aplicables y establece además la función del Secretario General en cuestiones relativas a la gestión y administración del personal.

44. Por otra parte, en el Estatuto del Personal se enuncian las condiciones básicas de servicio y los derechos, deberes y obligaciones fundamentales de la Secretaría de las Naciones Unidas. En el Estatuto se fijan los principios generales de la política de personal que debe seguirse en la dotación de personal y la administración de la Secretaría (ST/SGB/2009/6, Alcance y finalidad). En el Reglamento, que fue establecido y enmendado por la Administración, se detallan las disposiciones del

Estatuto en lo que respecta a los derechos, obligaciones y condiciones de servicio del personal. En la jerarquía de normas jurídicas, prima lo dispuesto en el Estatuto, al cual deben ajustarse el Reglamento del Personal y las enmiendas que se propongan al mismo.

45. En caso de conflicto entre las disposiciones del Estatuto y del Reglamento, prevalece el Estatuto y no se tiene en cuenta ninguna disposición del Reglamento que sea incompatible con él. Además, cualquier enmienda al Reglamento que haga el Secretario General es provisional hasta que haya sido notificada a la Asamblea General, que puede decidir retirar o modificar los cambios que se hayan introducido.

**b) Manual de Recursos Humanos**

46. En el Manual de Recursos Humanos figuran todas las disposiciones del Estatuto y el Reglamento del Personal, los boletines del Secretario General, las instrucciones administrativas y las circulares informativas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, que se remiten unas a otras mediante un sistema de hipervínculos. El Manual es actualizado electrónicamente por la Oficina de Gestión de los Recursos Humanos y puede consultarse en el sitio web de las Naciones Unidas ([www.un.org/hr\\_handbook/English](http://www.un.org/hr_handbook/English)).

**2. Reglamento Financiero, Reglamentación Financiera Detallada y Manual financiero**

47. El Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada (ST/SGB/2003/7) constituyen el único documento general del que dimanen las políticas de gestión financiera de la Organización. En él se asientan prácticas sólidas de gestión financiera. La Asamblea General establece en el Reglamento Financiero las directrices legislativas generales que rigen la gestión financiera de las Naciones Unidas. El Secretario General, respetando el Reglamento Financiero, elabora y promulga la Reglamentación Financiera Detallada, en la que se definen los parámetros que debe seguir el personal en el cumplimiento de sus funciones.

48. El Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada permiten la delegación sistemática de facultades de gestión financiera de conformidad con el siguiente criterio: el Secretario General delega la autoridad y la responsabilidad por la aplicación del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada en el Secretario General Adjunto de Gestión. El Secretario General Adjunto de Gestión delega además la autoridad y la responsabilidad necesarias para velar por su aplicación en el Subsecretario General/Controlador y el Secretario General de Servicios Centrales de Apoyo, mediante una instrucción administrativa (ST/AI/2004/1).

49. El Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada también establecen la responsabilidad por la administración tanto de los bienes fungibles como de los bienes no fungibles de la Organización, incluidos todos los sistemas empleados para recibirlos, registrarlos, utilizarlos, protegerlos, mantenerlos y disponer de ellos.

50. Todos los funcionarios de las Naciones Unidas deberán observar el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada y las instrucciones administrativas expedidas en aplicación de dichas normas. El funcionario que contravenga el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y las

instrucciones administrativas pertinentes podrá ser tenido por responsable, personal y financieramente, de las consecuencias de sus actos.

### **Manual financiero**

51. El Manual financiero se utiliza conjuntamente con el Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación y otras directrices pertinentes para asegurar la buena gestión de los recursos financieros de la Organización. En el Manual se describen todos los procedimientos institucionales relativos a las cuestiones financieras y presupuestarias, empezando por lo dispuesto en la Carta, así como la autoridad y la responsabilidad por la gestión, el proceso presupuestario, las cuotas, las contribuciones voluntarias y extrapresupuestarias, la gestión del efectivo y las inversiones, la contabilidad y la presentación de informes financieros, las adquisiciones, las auditorías y las cuestiones éticas.

### **3. Manual de Adquisiciones**

52. El Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada también regulan los procesos de adquisiciones de la Organización<sup>d</sup>. En el Manual de Adquisiciones de las Naciones Unidas figuran otras directrices administrativas relacionadas con la función, el personal y las operaciones en el ámbito de las adquisiciones. El Manual de Adquisiciones puede consultarse en [www.un.org/Depts/ptd/manual.htm](http://www.un.org/Depts/ptd/manual.htm).

### **4. Instrucciones administrativas**

53. Otros mecanismos utilizados por la Administración para elaborar políticas y procedimientos internos y comunicarlos al personal son los boletines del Secretario General, las instrucciones administrativas y las circulares informativas, en ese orden jerárquico. Esas disposiciones contienen información adicional sobre reglamentos, normas y políticas de la Organización.

### **5. Manuales y directrices sobre el mantenimiento de la paz**

54. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han elaborado los siguientes manuales y directrices como instrumentos adicionales de control interno para las misiones de mantenimiento de la paz: el Manual de Transporte de Superficie para las operaciones sobre el terreno; el Manual de aviación; el Manual de Liquidación, las directrices sobre el proceso de planificación integrada de las misiones; el Manual de administración de bienes de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas; el Manual sobre el equipo de propiedad de los contingentes y las directrices sobre los procedimientos financieros aplicables a las actividades sobre el terreno.

---

<sup>d</sup> En particular, los párrafos 5.12 a 5.14 y las Reglas 105.13 a 105.19 y 105.22 a 105.23.



## **B. Sistemas institucionales para asegurar el funcionamiento de las Naciones Unidas**

### **1. Selección y contratación del personal**

#### **a) Funcionarios**

55. La selección y los ascensos del personal para puestos en las Naciones Unidas se realizan normalmente mediante el sistema Galaxy que funciona por Internet y se utiliza para anunciar las vacantes y gestionar la contratación, selección e incorporación de los postulantes en listas de candidatos. Los candidatos externos que aprueban los concursos nacionales y los candidatos internos que aprueban el examen para pasar del cuadro de servicios generales al cuadro orgánico, que es un examen muy competitivo, pueden ser contratados directamente para ocupar puestos del cuadro orgánico de categoría básica (P-2). Todas las demás contrataciones y ascensos se hacen mediante el sistema Galaxy.

56. La contratación, clasificación, ascenso y movilidad del personal se llevan a cabo con arreglo a lo dispuesto en la instrucción administrativa ST/AI/2006/3/Rev.1. Los anuncios de vacantes son preparados por los directores de los programas y aprobados por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos antes de su publicación en el sistema Galaxy. A partir del 1º de abril de 2010, los anuncios de vacantes serán publicados en Inspira, el nuevo sistema de gestión de talentos. Se han elaborado modelos para la descripción de puestos con el fin de simplificar la elaboración de los anuncios de vacantes para la mayoría de los puestos del sistema de las Naciones Unidas y asegurar su uniformidad. Una vez que se han examinado cuidadosamente los candidatos que reúnen las condiciones requeridas, los directores de los programas envían una lista final de candidatos recomendados a los órganos centrales de examen para su consideración. Esos órganos determinan si la lista de candidatos recomendados, que se conoce como la “propuesta”, ha sido elaborada con arreglo a los procedimientos correspondientes y si se ajusta a los criterios de evaluación aprobados con anterioridad por el órgano de examen correspondiente. También verifica que se hayan tenido en cuenta los criterios de equilibrio geográfico y de género.

57. El jefe de departamento u oficina selecciona a los candidatos una vez que el órgano central de examen ha determinado que se ha hecho una aplicación correcta de los criterios de evaluación y se han seguido los procedimientos adecuadamente. El sistema de selección se basa en el concepto fundamental de que los jefes de departamentos y oficinas, que son los responsables de obtener los resultados sustantivos previstos en sus programas de trabajo y quienes deben rendir cuentas de ello, son también quienes deben decidir en definitiva qué personal resultará seleccionado para ejecutar esos programas.

#### **b) Contratistas y consultores**

58. Los contratistas individuales son personas contratadas ocasional y temporalmente por la Organización para que aporten su competencia profesional, su pericia o sus conocimientos para el desempeño de una tarea o de parte de un trabajo específico contra el pago de un honorario. Un consultor es una autoridad o un especialista de reconocida competencia en una materia determinada, contratado temporalmente por las Naciones Unidas en calidad de consultor o asesor de la Secretaría, que posee una especialización técnica o conocimientos específicos de los

que normalmente carece el personal de plantilla de la Organización y que no responde a una necesidad constante de la Secretaría. El empleo de contratistas individuales y consultores está regulado por la instrucción administrativa ST/AI/1999/7.

59. Al realizar la selección, el departamento normalmente elige a uno de entre al menos tres candidatos cualificados y justifica la selección que propone antes de que la oficina ejecutiva de ese departamento apruebe un acuerdo de servicios especiales. De conformidad con la sección 5.6 b) de la instrucción administrativa ST/AI/2006/3/Rev.1, ni los consultores ni los contratistas individuales pueden concursar un puesto en la Secretaría ni ser designados para ocuparlo hasta después de seis meses de concluida la prestación de sus servicios.

## **2. Separación de funciones**

60. La Secretaría cuenta con un sistema de separación de funciones para fortalecer los controles internos y reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades. Ese sistema no permite que una sola persona controle todas las fases de un proceso decisorio ni de una transacción que implique la utilización de recursos de la Organización, lo que reduce la posibilidad de que alguien pueda violar las reglamentaciones, normas o procedimientos y causar una pérdida financiera a la Organización.

61. A continuación se presentan algunos de los sistemas más importantes que garantizan la separación de funciones en las Naciones Unidas.

### **a) Órganos centrales de examen<sup>e</sup>**

62. En cuanto a la selección del personal, las obligaciones se dividen de la siguiente manera: el jefe del departamento u oficina tiene a su cargo la selección, la contratación y el ascenso del personal que se encuentra bajo su supervisión; y los órganos centrales de examen se ocupan de vigilar la integridad del proceso que conduce a la preselección y selección definitiva de los candidatos idóneos. Esa separación de funciones se detalla en los párrafos anteriores, donde se explicó el papel que desempeñan las distintas instancias en el proceso de contratación.

### **b) El proceso de designación**

63. El proceso de designación consiste en un procedimiento de aprobación, que es independiente de la selección del candidato, y que tiene por objeto asegurar que todos los miembros del personal que desempeñen funciones importantes en la gestión de los recursos financieros, humanos o físicos cuenten con las cualificaciones y la experiencia necesarias para cumplir con las responsabilidades que les sean asignadas. El proceso de designación establece efectivamente un doble mecanismo de rendición de cuentas en la Organización, según el cual los miembros del personal que desempeñan funciones administrativas son responsables ante sus respectivos jefes de departamento, pero rinden cuentas también al Departamento de Gestión en lo que respecta al cumplimiento de todos los reglamentos, normas y procedimientos que regulan su labor. En el curso de 2009, ese proceso fue objeto de una evaluación integral, con miras a adoptar un proceso de designación más rápido y sencillo.

---

<sup>e</sup> El Grupo Superior de Examen es un órgano consultivo permanente creado para formular recomendaciones al Secretario General sobre nombramientos y ascensos para cubrir puestos de la categoría D-2 (ST/SGB/2009/2).

**c) Separación de las funciones de certificación y aprobación**

64. Con arreglo a este sistema todos los compromisos, obligaciones y gastos que impliquen la utilización de recursos de la Secretaría deben ser firmados por un oficial designado al efecto, encargado de la certificación. Seguidamente, los procesos por los que se establecen las obligaciones, se registran los gastos y se tramitan los pagos deben llevar la firma de un oficial debidamente designado y responsable de su aprobación. Tanto la autoridad como la responsabilidad por dicha certificación y aprobación se asignan a título personal y no pueden delegarse. El oficial responsable de la certificación no puede ejercer la función de aprobación ni el oficial de aprobación la función de certificación para la misma transacción.

**d) Signatarios de cuentas bancarias**

65. Los signatarios de cuentas bancarias se aseguran de que existan suficientes fondos en dichas cuentas en el momento en que se presentan cheques y otros instrumentos para el cobro, verifican que esos instrumentos se libren correctamente al destinatario, y que los documentos bancarios se conserven adecuadamente y sean destruidos cuando se vuelvan obsoletos. Los signatarios de cuentas bancarias no pueden ejercer funciones de aprobación, lo cual garantiza un sistema eficaz de separación de funciones que impide que el funcionario que tramita o aprueba un pago sea el mismo que firma el cheque en nombre de la Organización. La autoridad de los funcionarios con firma autorizada ante el banco se asigna a título personal y no puede delegarse.

**e) El funcionario encargado de hacer los pedidos y el Oficial de Adquisiciones**

66. En cuanto al proceso de adquisiciones, la formulación de pedidos y la tramitación de adquisiciones son funciones separadas. El funcionario que se encarga de hacer los pedidos prepara una descripción completa de los bienes o servicios que se desea adquirir y establece un plazo razonable en el que deberá realizarse el trabajo o prestarse el servicio. El pedido se presenta entonces al Oficial de Adquisiciones, que adopta el resto de las medidas necesarias en el proceso de adquisiciones, sin que medie ninguna intervención del funcionario que intervino en primer término.

**f) Comités de contratos**

67. Las medidas más importantes que se adoptan en materia de adquisiciones en las Naciones Unidas están sujetas a la revisión de un comité independiente. De conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, el Secretario General Adjunto de Gestión establece en la Sede y otros lugares comités de revisión encargados de dar su opinión por escrito acerca de trámites de adquisición que conduzcan a la adjudicación o enmienda de contratos de adquisición. Esos comités velan por que los trámites de adquisición se basen en criterios de equidad, integridad y transparencia, entre otros.

**g) Juntas de fiscalización de bienes**

68. Las juntas de fiscalización de bienes se establecen con arreglo al Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada a fin de que den su opinión por escrito al Secretario General Adjunto de Gestión acerca de las pérdidas, los daños u otras discrepancias que se presenten en relación con bienes de las Naciones Unidas. Las juntas de fiscalización de bienes también determinan el grado de

responsabilidad, de haberlo, que incumba a un funcionario de las Naciones Unidas o a otra parte por la pérdida, el daño o la discrepancia.

69. La venta de suministros, equipo u otros bienes declarados sobrantes o inservibles requiere la aprobación de una junta de fiscalización de bienes (y no la decisión de un único funcionario de la Organización) y se hace por licitación, a menos que la junta competente decida otra cosa. El mismo principio se aplica a la enajenación o disposición de los bienes de las operaciones de mantenimiento de la paz, que también se rigen por esas normas. En este último caso, debe presentarse un informe a la Asamblea General sobre el destino final de los bienes de cada operación de mantenimiento de la paz que haya sido liquidada.

### 3. Delegación de autoridad<sup>f</sup>

70. La autoridad del Secretario General dimana de la Carta de las Naciones Unidas, que establece que es el más alto funcionario administrativo de la Organización. En los niveles inferiores de la Secretaría de las Naciones Unidas existen cuatro tipos de delegación de autoridad: administrativa, sustantiva, institucional y por designación.

71. La **delegación administrativa** se refiere a la autoridad que se delega para la gestión de los bienes físicos y de los recursos financieros y humanos en la Secretaría. Esa autoridad puede delegarse a alguien a título personal o en virtud de la función que cumple en la Organización.

72. Las principales fuentes de delegación de autoridad sobre cuestiones financieras son el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada (ST/SGB/2003/7). El Reglamento establece que el funcionario que contravenga el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada o las instrucciones administrativas pertinentes podrá ser tenido por responsable, personal y financieramente, de las consecuencias de sus actos (Regla 101.2). Por lo tanto, la autoridad en materia de gestión financiera en la Secretaría se delega a un funcionario por escrito a título personal más que en virtud de su cargo o sus funciones. En cuanto a las adquisiciones, la autoridad se delega también a título personal, mediante una carta por la que se transfieren facultades en materia de adquisiciones, como ocurre también en la esfera de la gestión de los activos físicos.

73. En la esfera de los recursos humanos, prevalece la delegación funcional de autoridad. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos examina la capacidad de los funcionarios de recursos humanos y da su autorización en el proceso de designación.

74. La **delegación sustantiva** se refiere a la autoridad que se delega a los jefes de departamento para la ejecución del programa de trabajo de la Secretaría. Este tipo de delegación se realiza mediante boletines del Secretario General, en los que se describen la organización y la estructura de los distintos departamentos u oficinas y se hace una descripción detallada de las actividades sustantivas que son responsabilidad de cada esfera.

---

<sup>f</sup> Este análisis se basa en gran medida en el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Delegación de autoridad y rendición de cuentas: Parte II de la serie de informes sobre la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2004/7, véase A/59/631).

75. La **delegación institucional** es la extensión de la autoridad administrativa a entidades que están fuera de la Sede, pero que se encuentran bajo la supervisión del Departamento de Gestión de la Sede, en particular la autoridad delegada a los distintos departamentos de la Secretaría, como las cinco comisiones regionales, a las que se han otorgado distintos grados de autoridad administrativa tanto respecto de cuestiones financieras (por ejemplo, en materia de adquisiciones) como de recursos humanos. Lo mismo ocurre con las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones especiales, así como con los proyectos de cooperación técnica respecto de los cuales se han delegado distintos grados de autoridad a los “organismos de ejecución”.

76. La **delegación de autoridad por designación** se refiere a la autoridad que delegan el Secretario General u otros funcionarios superiores de la Organización, a un comité, equipo de tareas o grupo de trabajo para la supervisión o ejecución de una tarea o conjunto de tareas. Los principales órganos de la Secretaría con competencia en materia de gestión son el Comité de Políticas de Gestión, el Comité de Gestión, el Grupo Superior de Gestión, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas y el Comité Directivo sobre la aplicación de medidas de gestión del cambio (véase ST/SGB/1997/5, ST/SGB/2005/13, ST/SGB/2005/16, y ST/SGB/2006/14).

## C. Garantía de imparcialidad en el funcionamiento de los sistemas y controles internos de la Secretaría

### 1. Ombudsman

77. La Oficina del Ombudsman fue creada en 2002 para que el personal de las Naciones Unidas, donde fuera que se encontrara, contara con un mecanismo específico para resolver oficiosamente conflictos relacionados con su actividad profesional en un marco de confidencialidad, imparcialidad y neutralidad (ST/SGB/2002/12). Cuando una controversia concreta o conjunto de cuestiones sea indicio de un problema sistémico, la Oficina del Ombudsman puede formular recomendaciones para que se introduzcan cambios en las políticas o en la práctica. El Ombudsman informa periódicamente al Secretario General sobre las actividades de su Oficina y plantea cuestiones relativas a la administración y al personal a fin de facilitar la solución de conflictos. El Secretario General presenta un informe anual a la Asamblea General sobre las actividades del Ombudsman.

78. En el reciente proceso de reforma al sistema de administración de justicia, la Asamblea General creó una Oficina del Ombudsman única, integrada y descentralizada para la Secretaría y los fondos y programas de las Naciones Unidas, así como para la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (resolución 62/228). La nueva oficina, denominada ahora Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, incluye una división de mediación y siete oficinas regionales.

### 2. Administración de justicia

79. A partir del 1º de julio de 2009, se estableció en las Naciones Unidas un nuevo sistema de justicia interna. Este nuevo sistema independiente, profesional y descentralizado constituye una pieza fundamental en los esfuerzos por garantizar la imparcialidad y mejorar la rendición de cuentas. La reforma del sistema de justicia

de las Naciones Unidas se llevó a cabo sobre la base de la opinión de un panel de expertos externo y las consultas realizadas al personal por intermedio del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración. La estructura del nuevo sistema quedó establecida en las resoluciones de la Asamblea General 61/261, 62/228 y 63/253.

80. El nuevo sistema consta de dos pilares, uno formal y otro informal. El primer pilar se centra en la resolución de conflictos por medios oficiosos, es decir, no judiciales. El segundo, el sistema formal, consta de dos niveles de control judicial independiente a cargo del Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas y del Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas.

**a) Sistema informal**

81. Si bien la resolución informal de conflictos no es nueva en las Naciones Unidas, actualmente se está haciendo un mayor hincapié en los arreglos informales y se están asignando más recursos para fomentar esta modalidad. Con el nuevo auge de la resolución informal de conflictos se intenta resolver los problemas en una etapa temprana y reducir el número de casos que se tramitan en el sistema formal. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas es el eje de este sistema, e incluye la División de Mediación, que ofrece servicios de esa índole en numerosas regiones. La mediación es un proceso informal y confidencial por el que una persona capacitada asiste a las partes para que lleguen a un arreglo negociado de su controversia.

82. En cualquier momento del proceso se puede intentar llegar a una mediación o a otras formas de resolución informal de conflictos, incluso cuando la cuestión se esté tramitando por la vía formal. Los magistrados del Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas pueden, con el consentimiento de las partes, remitir una causa en trámite ante ese Tribunal a la Oficina del Ombudsman para que intente una mediación. Si no se llega a ningún acuerdo, el caso vuelve al sistema formal para que se adopte una decisión. Los arreglos negociados, una vez que han sido acordados y concluidos, son vinculantes para las partes, que pueden exigir su cumplimiento presentando una solicitud al Tribunal Contencioso-Administrativo.

**b) Sistema formal**

83. El sistema formal representa un cambio importante respecto del sistema anterior, que se basaba en un examen de homólogos, por el que la Junta mixta de apelación y los Comités mixtos de disciplina examinaban los hechos de un caso particular y formulaban recomendaciones al Secretario General, que podía aceptarlas o rechazarlas. El funcionario podía también apelar un dictamen desfavorable ante el Tribunal Administrativo de las Naciones Unidas, cuya decisión al respecto era vinculante. Este sistema se había vuelto impracticable en el contexto actual de las Naciones Unidas, que se han convertido en una organización mucho más extensa, descentralizada y diversificada desde el punto de vista operacional.

84. Con el nuevo sistema se intenta resolver esos problemas mediante un proceso judicial estructurado en dos niveles, en que las sentencias son dictadas por magistrados profesionales asistidos por personal letrado. Los funcionarios cuentan con la asistencia de asesores letrados en el proceso de apelación. Cualquier funcionario puede apelar una decisión administrativa en el sistema formal, incluso medidas disciplinarias. El sistema formal está integrado por varios componentes: la

Oficina de Administración de Justicia; el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas y el Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas; las secretarías de ambos tribunales y la Oficina de Asistencia Letrada al Personal. Cada componente del sistema formal es independiente y profesional.

85. En el contexto del nuevo sistema de justicia interna, la Asamblea General creó la Dependencia de Evaluación de la Gestión dentro del Departamento de Gestión. La función de esa dependencia es evaluar la adopción de decisiones de la Administración para que se ajusten a los reglamentos, normas e instrucciones administrativas pertinentes y determinar cuáles son las nuevas tendencias y problemas sistémicos a fin de que la Administración adopte rápidamente medidas correctivas.

86. Con el establecimiento del nuevo sistema y la ampliación de los mecanismos orientados a garantizar la justicia en la aplicación de los procedimientos y controles internos de la Secretaría, esta reconoce la necesidad de informar mejor a los funcionarios sobre las tareas que competen a los distintos órganos para evitar confusión y la duplicación de la labor de los distintos sistemas y mecanismos.

*i) Los Tribunales*

87. El Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas es un tribunal de primera instancia, que funciona a tiempo completo en Ginebra, Nairobi y Nueva York. El Tribunal está integrado por cinco magistrados profesionales plenamente independientes, de los cuales tres son de dedicación exclusiva y dos trabajan a tiempo parcial. Los magistrados no son funcionarios y no pueden ocupar ningún cargo en las Naciones Unidas una vez concluido su mandato. El Tribunal está asistido por secretarías que funcionan en Ginebra, Nairobi y Nueva York. La función del Tribunal es examinar los hechos del caso y está facultado para celebrar vistas orales, que son generalmente públicas. El Tribunal dicta sentencias vinculantes, aunque tanto los funcionarios como el Secretario General pueden apelarlas, con arreglo al estatuto del Tribunal.

88. El Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas ha sido instituido como un tribunal de segunda instancia de este sistema que funciona en dos niveles. La función del Tribunal no es volver a juzgar las causas desde el principio, sino examinar las sentencias del Tribunal Contencioso-Administrativo y determinar si se ha cometido un error. El estatuto del Tribunal de Apelaciones le otorga competencia para conocer en las apelaciones interpuestas por cualquiera de las partes, cuando puede demostrarse que el Tribunal Contencioso-Administrativo se ha extralimitado de su jurisdicción, ha cometido un error de derecho o de procedimiento o ha llegado a una conclusión manifiestamente irrazonable. El Tribunal está compuesto por siete magistrados, con al menos 15 años de experiencia judicial en una jurisdicción nacional o internacional.

*ii) Oficina de Asistencia Letrada al Personal*

89. La Oficina de Asistencia Letrada al Personal constituye una mejora considerable en lo que respecta a la asistencia letrada al personal que desea apelar una decisión administrativa o a quien se le ha impuesto una sanción disciplinaria. Esta Oficina cuenta con siete oficiales jurídicos de dedicación exclusiva que desempeñan sus funciones en Addis Abeba, Beirut, Ginebra, Nairobi y en la oficina principal de Nueva York. Si bien el establecimiento de la Oficina significa que se ha

asumido un compromiso mayor con el principio de que los funcionarios deben tener acceso a asesoramiento jurídico profesional y a asistencia letrada, es posible que el número de solicitudes exceda la capacidad de la oficina y que algunos funcionarios necesiten recurrir a la asistencia voluntaria de funcionarios actuales o anteriores, que posean los conocimientos jurídicos necesarios.

iii) *Oficina de Administración de Justicia*

90. La Oficina de Administración de Justicia, que es plenamente independiente y está encabezada por un director ejecutivo, tiene a su cargo la coordinación del funcionamiento general del sistema formal. La Oficina de Asistencia Letrada al Personal y las secretarías del Tribunal Contencioso-Administrativo y del Tribunal de Apelaciones integran la Oficina de Administración de Justicia, que tiene su sede en Nueva York y que, por medio de las secretarías de los Tribunales y de la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, tiene también una presencia en Addis Abeba, Beirut, Ginebra y Nairobi.

iv) *Evaluación de la gestión*

91. La fase de evaluación de la gestión, en que se examinan las decisiones administrativas impugnadas, está a cargo de la Dependencia de Evaluación de la Gestión del Departamento de Gestión y es el primer paso en cualquier asuntos que se tramite en el sistema formal. Este proceso de examen permite al Departamento de Gestión evaluar si una decisión impugnada se ha adoptado de conformidad con los reglamentos, normas o instrucciones administrativas pertinentes.

92. Si la Dependencia de Evaluación de la Gestión determina que se ha adoptado una decisión incorrecta, la Administración velará por que se modifique esa decisión o se dé al caso una solución adecuada. Esta etapa hace posible que la Administración se corrija a sí misma o que ofrezca soluciones adecuadas, lo que reduce el número de casos que se instruyen en el sistema formal. La evaluación de la gestión también facilita que la Administración detecte problemas de naturaleza sistémica, adopte medidas correctivas y asegure la rendición de cuentas.

## VI. Normas éticas e integridad

93. Un elemento fundamental del sistema de rendición de cuentas es el componente ético; concretamente, los mecanismos, políticas, principios y valores a los que ha de atenerse el personal de las Naciones Unidas en su conducta y actuación. Los valores y principios fundamentales que rigen la conducta del personal figuran en la Carta de las Naciones Unidas, las Normas de conducta de la administración pública internacional (véase ST/SGB/2002/13, anexo, secc. V) y el Estatuto y el Reglamento del Personal.

94. Se ha elaborado un nuevo Código de Ética para el personal de las Naciones Unidas, que fue presentado a la Asamblea General en su sexagésimo cuarto período de sesiones (A/64/316, anexo). El Código de Ética es una declaración concisa, que define claramente los valores y principios fundamentales aplicables en el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades oficiales de las Naciones Unidas. Además, existe un Código de Conducta, las Normas de conducta de la administración pública internacional, que establece los principios que deben orientar la conducta de los miembros del personal para que sea conforme con su condición de funcionarios públicos internacionales.



## **A. Oficina de Ética**

95. Con arreglo al Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 (resolución 60/1 de la Asamblea General) y en el contexto de las iniciativas de reforma general de la gestión, en enero de 2006 se creó una oficina independiente, la Oficina de Ética, que elabora normas, ofrece capacitación y organiza programas de información, además de prestar asesoramiento y orientación confidenciales al personal sobre cuestiones éticas, por ejemplo, sobre conflictos de interés. La Oficina también supervisa una línea telefónica para consultas sobre cuestiones éticas, tiene responsabilidades en materia de protección del personal contra represalias de que puedan ser objeto quienes denuncian faltas de conducta o coopera con investigaciones debidamente autorizadas y administra el programa de declaración de la información financiera de las Naciones Unidas.

### **1. Promoción de normas éticas**

96. La Oficina de Ética, en colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, fomenta la capacitación sobre cuestiones éticas para aumentar la concienciación en materia de ética, integridad y rendición de cuentas. La Oficina elabora, revisa y adapta programas de capacitación y procura incorporar las cuestiones relacionadas con la integridad y la ética en el marco general de las actividades de capacitación y perfeccionamiento del personal, como los programas de orientación para nuevos funcionarios.

97. La Oficina de Ética desempeña un papel importante al prestar asesoramiento y orientación confidenciales a funcionarios a título individual, así como a grupos de funcionarios, departamentos y oficinas. Los funcionarios pueden ponerse en contacto con la Oficina de Ética para discutir conflictos de interés reales o potenciales, como los relacionados con actividades externas, restricciones aplicables después de concluida la relación laboral o aceptación de regalos. La Oficina de Ética no reemplaza los mecanismos vigentes para denunciar faltas de conducta o resolver las quejas del personal, sino que ofrece a los funcionarios y a la Administración la oportunidad de asesorarse confidencialmente sobre cuestiones éticas o conflictos de interés.

### **2. Divulgación de información financiera**

98. La Oficina de Ética administra el programa de declaración de la información financiera para mantener y aumentar la confianza pública en la integridad de la Organización. El principal objetivo del programa es determinar los eventuales conflictos de interés que pueden plantearse respecto de activos financieros, afiliaciones privadas y actividades externas de los funcionarios, y asesorarlos sobre la mejor forma de manejar esos conflictos, teniendo en cuenta en primer lugar el interés de las Naciones Unidas. Podría, por ejemplo, aconsejarse a los funcionarios que se deshicieran de determinados activos o se abstuvieran de participar en una determinada actividad.

99. El programa inicial de declaración de la información financiera entró en vigor el 1º de enero de 1999. No obstante, en el actual boletín sobre las declaraciones de situación financiera y de interés (ST/SGB/2006/6), que entró en vigor el 1º de mayo de 2006, se redujo el umbral mínimo de las declaraciones y se aumentaron las exigencias de presentación de informes respecto de los cónyuges de los funcionarios

y sus hijos a cargo. Asimismo se amplió el alcance de la política para incluir a todos los funcionarios de las categorías D-1 y L-6 y categorías superiores; a todos los funcionarios (con independencia de su categoría) cuyas principales obligaciones incluyeran funciones de adquisición o inversiones, y a los que tuvieran acceso a información confidencial sobre adquisiciones o inversiones o funcionarios que prestaran servicio en la Oficina de Ética. Los casos de los funcionarios que incumplan la obligación de presentar las declaraciones requeridas en virtud del programa de declaración de la situación financiera deberán ser remitidos a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para la posible adopción de medidas disciplinarias.

100. Desde diciembre de 2007, el Secretario General ha alentado a los altos funcionarios de las Naciones Unidas (a nivel de Subsecretario General y categorías superiores) a dar a conocer voluntariamente las declaraciones de su situación financiera. Las declaraciones presentadas voluntariamente por los Secretarios Generales Adjuntos y los Subsecretarios Generales están a disposición del público en el sitio web del Secretario General.

### **3. Protección contra represalias**

101. La política de protección contra las represalias de que puedan ser objeto quienes denuncian faltas de conducta y quienes cooperan con auditorías o investigaciones debidamente autorizadas entró en vigor el 1º de enero de 2006 (ST/SGB/2005/21). Con esta política se formalizan las medidas de protección de los funcionarios que hayan sido amenazados o sufran represalias por haber denunciado debidamente faltas de conducta en su entorno de trabajo, o por cooperar con auditorías o investigaciones debidamente autorizadas. Si la Oficina de Ética llega a la conclusión de que existen razones de peso para pensar que se han tomado represalias o que se ha amenazado con tomarlas, remitirá la cuestión por escrito a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para que se investigue el caso y notificará inmediatamente, también por escrito, al denunciante. Todas las denuncias se tramitan con arreglo a los procedimientos específicos que aseguran que la cuestión se resuelva confidencialmente y con celeridad.

### **4. Coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas**

102. El Comité de Ética de las Naciones Unidas (véase ST/SGB/2007/11) se creó el 1º de diciembre de 2007 con objeto de establecer un conjunto unificado de normas y políticas de ética para la Secretaría y para los organismos y programas que se administran por separado. El Comité desempeña una función consultiva en relación con algunos casos y cuestiones importantes que tengan repercusiones en toda la Organización y que sean planteados por cualquier oficina de ética o el Presidente del Comité de Ética.

103. El Comité de Ética de las Naciones Unidas intercambia información sobre la formulación y la ejecución de políticas a fin de promover un enfoque coherente en la aplicación de normas y políticas éticas en las Naciones Unidas. El Comité procura armonizar las políticas en materia de protección y capacitación, para coordinar los programas de declaraciones de la situación financiera y examinar los informes anuales de las organizaciones en él representadas.

## VII. Funciones de supervisión

104. La Administración es la principal responsable de supervisar los sistemas y controles internos para que la Organización pueda lograr sus objetivos de manera eficiente y transparente. Los órganos de supervisión cumplen un papel importante cuando se trata de fomentar una cultura de cumplimiento e integridad y desalentar la mala gestión y la corrupción. En el desempeño de sus funciones, esos órganos prestan un apoyo fundamental a la Administración evaluando de forma independiente la adecuación y eficacia de esos sistemas y controles internos. En la presente sección del informe se describe la función de los principales órganos de supervisión de la Secretaría en relación con la rendición de cuentas y se examinan enfoques y medidas para mejorar la aplicación oportuna de las recomendaciones que formulan esos órganos.

### A. Las funciones de supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas en relación con la rendición de cuentas

105. Las funciones de supervisión en la Secretaría están a cargo de la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Comité Asesor Independiente de Auditoría<sup>g</sup>. A continuación se presenta una descripción de esos cuatro órganos.

#### 1. Junta de Auditores

106. En su resolución 74 (I), la Asamblea General estableció la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (bautizada originalmente en español con el nombre de Junta de Revisores de Cuentas) para que fiscalizara las cuentas de las Naciones Unidas y sus fondos y programas y para que informara de sus conclusiones y recomendaciones a la Asamblea por intermedio de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. La Junta se ocupa principalmente de realizar auditorías financieras y de cumplimiento y tiene la responsabilidad, entre otras cosas, de comprobar si los estados financieros presentan adecuadamente la situación financiera al final del ejercicio y los resultados de sus operaciones durante el ejercicio que haya terminado; si los estados financieros se prepararon de conformidad con los principios de contabilidad establecidos; si los principios de contabilidad se aplicaron de modo compatible con la contabilidad del ejercicio financiero precedente y si las operaciones se ajustaron al Reglamento Financiero y a lo dispuesto por la autoridad legislativa.

107. Además, el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detalladas autorizan a la Junta de Auditores a realizar auditorías del desempeño (ST/SGB/2003/7). Al respecto, la Junta puede formular observaciones acerca de la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y gestión de la Organización.

<sup>g</sup> El Comité Asesor Independiente de Auditoría, como órgano subsidiario de la Asamblea General, desempeña funciones de asesoramiento especializado y asiste a la Asamblea en el cumplimiento de sus funciones de supervisión (véase la resolución 60/248, secc. XIII).

## **2. Dependencia Común de Inspección**

108. La Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas es el único sistema de inspección, evaluación e investigación externas e independientes a nivel de todo el sistema. Es responsable ante la Asamblea General y, análogamente, ante los órganos legislativos competentes de los organismos especializados y demás organizaciones internacionales del sistema de las Naciones Unidas que hayan aceptado su Estatuto (resolución 31/192 de la Asamblea General, anexo).

109. La Dependencia proporciona una opinión independiente mediante una inspección y una evaluación encaminadas a mejorar la gestión y los métodos, y a lograr una mayor coordinación entre las organizaciones, y puede proponer las reformas o formular las recomendaciones que considere necesarias, presentar informes a los órganos competentes de las organizaciones con miras a asistirlos en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de gobernanza, y dirigir notas y cartas sobre asuntos de gestión a sus jefes ejecutivos. La Dependencia procura asistir a las organizaciones para que sean más eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus objetivos y mandatos legislativos, determina cuáles son las mejores prácticas y facilita el intercambio de información y conocimientos en todo el sistema.

## **3. Oficina de Servicios de Supervisión Interna**

110. El mandato de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna es promover la buena gobernanza y la rendición de cuentas en la Organización, supervisando su funcionamiento de forma independiente y objetiva. La Oficina fue establecida en julio de 1994 como oficina con independencia operacional, con el fin de asistir al Secretario General en el desempeño de las funciones que le incumben en materia de supervisión interna de los recursos y el personal de la Organización mediante actividades de supervisión, auditoría interna, inspección, evaluación e investigación. Su mandato se revisa cada cinco años, como lo disponen las resoluciones 48/218 B, 54/244 y 59/272 de la Asamblea General.

111. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna ayuda a la Organización a proteger sus bienes y asegura que las actividades de los programas se ajusten a las resoluciones, reglamentaciones, normas y políticas de la Organización. La Oficina desempeña un papel importante en la prevención y la detección del fraude, el despilfarro, los abusos, los actos ilícitos o la mala administración.

## **4. Comité Asesor Independiente de Auditoría**

112. Tras la Cumbre Mundial 2005, la Asamblea General señaló que era necesario adoptar medidas adicionales para aumentar la independencia de las estructuras de supervisión, y pidió al Secretario General que le presentara en su sexagésimo período de sesiones, propuestas detalladas acerca del establecimiento de un comité asesor de supervisión independiente. El Secretario General presentó esas propuestas en noviembre de 2005 (véase A/60/568 y Corr.1 y 2). En diciembre de 2005, la Asamblea General decidió establecer el Comité Asesor de Auditoría Independiente como nuevo órgano de supervisión y asesoramiento independiente en las Naciones Unidas y órgano subsidiario de la Asamblea (resolución 60/248, secc. XIII).

113. El Comité Asesor de Auditoría Independiente, no tiene funciones operacionales sino que presta asesoramiento especializado y ayuda a la Asamblea General a ejercer sus responsabilidades de supervisión. Más concretamente, el Comité asesora a la Asamblea General sobre el alcance, los resultados y la eficacia de las auditorías y otras funciones de supervisión, especialmente de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna; sobre medidas que aseguren que la administración cumpla las recomendaciones de auditoría y otras recomendaciones de supervisión; y sobre la gestión de los riesgos, controles internos, y cuestiones operacionales, contables y de divulgación de información. Además, el Comité asesora a la Asamblea General sobre medidas para aumentar y facilitar la cooperación entre los órganos de supervisión de las Naciones Unidas.

## **B. Aplicación de las recomendaciones y detección de problemas sistémicos**

114. A fin de asegurar la aplicación oportuna de las recomendaciones de los órganos de supervisión el Secretario General decidió modificar el mandato del Comité de Gestión (véase ST/SGB/2005/6) para incluir como una de sus funciones fundamentales el velar por que las conclusiones y las recomendaciones de la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se incorporen de manera efectiva en los procesos de gestión ejecutiva y se haga un seguimiento de las recomendaciones aceptadas y se las aplique oportunamente (véase ST/SGB/2006/14).

115. El Departamento de Gestión vigila la aplicación de las recomendaciones de supervisión a nivel departamental e informa trimestralmente al Comité de Gestión de la marcha de esa aplicación. Los informes de los órganos de supervisión también se incorporan al proceso intergubernamental, sea por intermedio del Comité del Programa y de la Coordinación, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y/o la Quinta Comisión, lo que permite a los Estados Miembros adoptar decisiones fundamentadas respecto de los logros de la Organización y su nivel de acatamiento de las normas, políticas y procedimientos.

116. El Departamento de Gestión procura mejorar sus actividades de supervisión, desarrollando gradualmente la capacidad de examinar los problemas sistémicos que mejorarían si se aplicaran soluciones también de carácter sistémico. Los análisis sistémicos trascenderían el enfoque parcial de supervisar la aplicación de las recomendaciones en cada departamento por separado, y sentarían la base para la adopción de soluciones globales a problemas y deficiencias que afectan a toda la Secretaría. Se prevé que los informes en que se describan problemas sistémicos y se propongan soluciones serán presentados periódicamente al Comité de Gestión para que facilite pautas y adopte decisiones sobre la aplicación de las soluciones propuestas.

117. Los órganos de supervisión también desempeñan una función importante al velar por la aplicación de las recomendaciones, formulando a su vez recomendaciones que incluyan propuestas claras y viables para su cumplimiento; proporcionando mecanismos que promuevan la adopción de medidas y el seguimiento de recomendaciones en materia de supervisión y que fomenten la disciplina para lograr su aplicación plena y oportuna; prestando especial atención en los informes sobre actividades de supervisión a cuestiones fundamentales que tienen efectos

considerables en la eficacia funcional y evitando un número excesivamente elevado de recomendaciones que podría dificultar su aplicación y disminuir la capacidad de respuesta de la Secretaría, y aplicando un enfoque coherente en materia de supervisión que tenga en cuenta los riesgos y dé prioridad a las recomendaciones y las esferas que revisten mayor riesgo.

### **C. Adopción de medidas correctivas ante la denuncia de una falta de conducta por un órgano de supervisión**

118. Sobre la base de los resultados de las investigaciones realizadas por los órganos de supervisión acerca de presuntas faltas de conducta (por ejemplo, la violación de los reglamentos, normas e instrucciones administrativas de las Naciones Unidas), la Organización adopta medidas adecuadas (disciplinarias o administrativas) contra los funcionarios. En algunos casos en que la conducta denunciada no llega a constituir una falta de conducta y solo se adoptan medidas administrativas, por ejemplo, en el caso de una cuestión relacionada con el desempeño, el asunto queda normalmente en manos del departamento o la oficina correspondiente, con la activa participación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Cuando en una investigación se encuentran pruebas de que se ha cometido una falta de conducta (es decir, cuando se han contravenido los reglamentos, normas e instrucciones administrativas de las Naciones Unidas), el caso se remite a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, para que se resuelva de conformidad con los procedimientos establecidos para la aplicación de medidas disciplinarias.

119. Cuando se hayan formulado denuncias verosímiles de que se ha cometido un delito los casos pasan por un cuidadoso proceso de evaluación, tanto de carácter jurídico como normativo, antes de que se proponga la adopción de medidas adecuadas al Secretario General para que decida al respecto. Esas medidas pueden consistir en la remisión del caso a las autoridades nacionales de los Estados Miembros para que se investiguen los hechos en mayor profundidad o se entablen acciones judiciales. Una vez tomada la decisión de remitir un caso a las autoridades nacionales, la Oficina de Asuntos Jurídicos procede a llevarla a efecto.

120. Todos los años se informa detalladamente a la Asamblea General y a todos los funcionarios de las Naciones Unidas de las faltas de conducta y/o conductas delictivas cuya comisión haya sido comprobada, de conformidad con lo dispuesto en la resolución 59/287 de la Asamblea General.

## Anexo II

### Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno

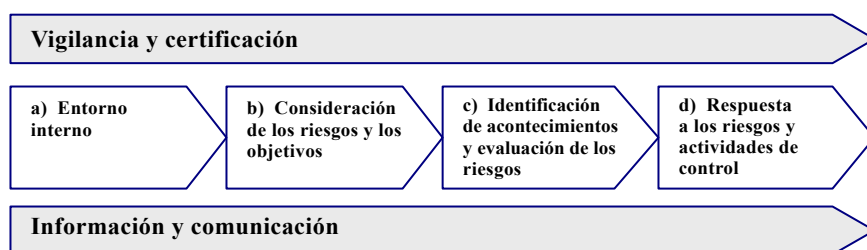
#### I. Introducción y definición

1. La gestión del riesgo institucional se define como un proceso destinado a identificar los posibles acontecimientos que pueden afectar a la Organización y a gestionar los riesgos conexos de forma de tener una certeza razonable de que se alcanzarán los objetivos de la Organización. Es controlada y ejecutada por los más altos funcionarios de la Organización y aplicada en la determinación de estrategias en toda la Organización. Un sistema eficaz de control interno es parte integrante de la gestión del riesgo institucional.

2. En el presente documento se propone la adopción de un marco para la gestión del riesgo institucional y de control que tiene todas las características de mayor importancia recomendadas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway<sup>a</sup>, el Comité de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores<sup>b</sup> y el Comité Directivo Independiente sobre el examen amplio de la gobernanza y la supervisión en el sistema de las Naciones Unidas (A/60/883/Add.1 y 2). Los componentes principales del proceso de gestión de riesgos son los siguientes: a) entorno interno; b) consideración de los riesgos y los objetivos; c) identificación de acontecimientos y evaluación de los riesgos; d) respuesta a los riesgos y actividades de control; e) información y comunicación y f) vigilancia y certificación. Estos elementos se ilustran y describen a continuación.

Figura I

#### Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno



3. A fin de aplicar el marco y disponer de un nivel apropiado de supervisión de la ejecución, en el presente documento se propone que la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión desempeñe una función específica de gestión del riesgo institucional y de control, para lo cual se crearía allí la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control.

<sup>a</sup> “Enterprise risk management: integrated framework”, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (septiembre de 2004).

<sup>b</sup> “Guidelines for internal control standards for the public sector”, Comité de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2004 y 2007).

## II. Marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno

### A. Entorno interno

4. Para establecer procesos eficaces de gestión del riesgo y de control son indispensables el apoyo y el compromiso firmes de la Asamblea General, el Secretario General y el personal directivo superior. Un marco sostenible exige la participación cabal y la responsabilidad de los directores en toda la Secretaría, pero sólo puede aplicarse con éxito si recibe la aprobación y un apoyo constante y visible del personal directivo superior. Además, para la gestión de riesgo y el control se debe contar con recursos adecuados en todos los niveles de la Organización.

5. Como primera medida hacia la aplicación de un marco amplio, la Secretaría debe fijar una política general de gestión del riesgo institucional y de control que exprese el propósito, los mecanismos de gobernanza y los principios que orientarán la adopción del marco. Esa política se debe aplicar individualmente a los diferentes departamentos según el nivel y el contexto de los riesgos y la evaluación de éstos.

6. El desarrollo de la política se ajustará a los principios siguientes:

a) **Incorporación.** La gestión del riesgo debe incorporarse explícitamente en los procesos existentes. Se ha de actuar con una adecuada flexibilidad en la ejecución de las estrategias y la asignación de los recursos pertinentes, teniendo debidamente en cuenta los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de cada dependencia orgánica y de la Secretaría a nivel de las entidades;

b) **Coherencia.** La Organización debe emplear, como parte de su proceso de adopción de decisiones, un método coherente para identificar, evaluar, mitigar, vigilar y dar a conocer los riesgos relacionados con sus procesos y funciones;

c) **Integración.** El marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno debe integrarse plenamente con los principales procesos operacionales, como la planificación estratégica, la gestión operacional y financiera y la medición y la gestión del desempeño;

d) **Poder de decisión para el personal directivo.** Para que sea posible aumentar la rendición de cuentas, los titulares de los riesgos y la administración deben apreciar correctamente los riesgos que afectan a sus actividades y disponer de flexibilidad suficiente para adoptar el curso de acción adecuado para mitigar esos riesgos;

e) **Cultura de conciencia de los riesgos.** Se deben propiciar hábitos que permitan concentrarse en los riesgos y en la obtención de resultados, de modo que la Secretaría deje de lado la actitud de aversión al riesgo imperante ahora y la reemplace por una cultura de conciencia de los riesgos, en la que las decisiones se basen en una evaluación sistemática de los riesgos y las recompensas;

f) **Comunicación.** Se debe difundir información suficiente en los diferentes niveles de toda la Organización, al personal directivo superior, el Secretario General y la Asamblea General. Disponiendo también del asesoramiento de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y del Comité Asesor de Auditoría Independiente, los Estados Miembros y el Secretario General podrán desempeñar con eficacia sus respectivas funciones de gobernanza y supervisión y tomar decisiones sobre las modificaciones del sistema de control interno.



## B. Consideración de los riesgos y los objetivos

7. El proceso de evaluación de los riesgos empieza con una descripción de los riesgos relacionados con las estrategias, los planes y los objetivos básicos que en definitiva se usarán para fijar un orden de prioridad entre los riesgos y determinar qué actividades de gestión y mitigación se necesitan. Con ese fin, la Secretaría define su universo de riesgos, que incluye una descripción de alto nivel de todos los riesgos que pueden afectar a la Organización. Como subconjunto del universo de riesgos de la Secretaría, cada departamento, oficina, comisión, misión y tribunal prepara su propio catálogo de riesgos que debe ajustarse al perfil de la dependencia orgánica de que se trate. Este proceso facilita la adopción de una terminología compartida sobre los riesgos, que permite que la Secretaría reúna y evalúe datos sobre los riesgos a distintos niveles en toda la Organización en forma coherente e integrada. También permite al personal directivo superior comprender la repercusión que pueden tener diversas estrategias de respuesta diferentes a nivel de todo el sistema, así como evaluar la eficacia general de los controles y las medidas existentes de mitigación de los riesgos.

8. El universo de riesgos para la Secretaría preparado en 2008 es un catálogo de 116 riesgos agrupados en cinco sectores principales: a) estratégico; b) gobernanza; c) operaciones; d) cumplimiento; y e) financiero (véase el cuadro 1, *infra*).

9. Toda la información pertinente sobre los riesgos relacionada con el proceso de evaluación de éstos se debe incluir en un archivo central, el registro de riesgos de la Secretaría. Debe incluir el universo de riesgos (la categoría y la subcategoría de los riesgos y su definición) e información sobre los resultados de las clasificaciones, los factores que aumentan los riesgos y sus causas. Cada dependencia debe mantener al día el subconjunto pertinente de riesgos del registro para reflejar los cambios que haya habido en el contexto de riesgo. Se debe hacer un examen completo al menos una vez por año junto con evaluaciones periódicas de los riesgos.

10. Cuando se hayan definido los objetivos y el alcance de la evaluación de los riesgos, la Secretaría tiene que determinar los criterios de puntuación para medir los riesgos. La práctica más idónea es medir los riesgos en términos de repercusión, probabilidad y eficacia del control. La repercusión indica cuál es el resultado o efecto probable de un acontecimiento. La probabilidad es la medida en que es posible que se produzca un determinado acontecimiento. La eficacia del control señala la eficacia percibida de los controles, procesos y actividades utilizados para gestionar o mitigar un riesgo. En este contexto, los controles internos son los procesos que pone en marcha el personal directivo superior para dar una garantía razonable de que se alcanzarán los objetivos perseguidos. Véase el cuadro 2 *infra*, donde figuran los criterios de puntuación para la medición de la repercusión, la probabilidad y el nivel de la eficacia del control, en la Secretaría de las Naciones Unidas.

## C. Identificación de acontecimientos y evaluación de los riesgos

11. Los posibles acontecimientos se deben identificar recogiendo información entre el personal directivo superior y los funcionarios de la dependencia orgánica que hace la evaluación de los riesgos. Esto se puede hacer con entrevistas

individuales, en talleres, con cuestionarios sobre los riesgos y con encuestas. Los riesgos se pueden identificar también consultando otras fuentes pertinentes, incluidos los análisis de flujo de procesos, informes de auditoría, informes sobre incidentes y lecciones aprendidas.

12. Luego, cada uno de los riesgos identificados deberá evaluarse de acuerdo con los criterios adoptados previamente para clasificar los riesgos y los controles. Como primera medida, a cada riesgo se le dará una puntuación de acuerdo con su probabilidad y su repercusión, sobre la base de la información obtenida en las entrevistas, los talleres, las encuestas o los análisis de procesos, sin tomar en consideración ninguno de los controles existentes adoptados para mitigar el riesgo (clasificación del riesgo inherente). Luego se han de recabar opiniones para evaluar la eficacia de los controles o los procesos disponibles para mitigar el riesgo. La correcta evaluación de los controles depende de que se tenga una comprensión cabal del propósito perseguido con ellos, es decir, de qué modo se prevé que reducirán la probabilidad o la repercusión de un determinado riesgo, así como su eficacia operacional.

13. La consideración de la exposición al riesgo inherente, por un lado, y del grado de eficacia de los controles, por el otro, determina la intensidad del riesgo residual<sup>c</sup>. Las determinaciones de los riesgos residuales deben validarse en un taller organizado con ese fin de modo que todo el personal directivo tenga una misma opinión acerca de los riesgos identificados y su gravedad.

#### **D. Respuesta a los riesgos y actividades de control**

14. Las clasificaciones según la repercusión y la probabilidad que son resultado de la evaluación de los riesgos identificados determinan la exposición general al riesgo inherente y, cuando se han considerado las medidas de control, la exposición al riesgo residual. Los riesgos resultantes se pueden clasificar en tres niveles:

a) **Nivel 1.** Son los riesgos más importantes que exigen atención de alto nivel, por lo que serán puestos en conocimiento del Secretario General por conducto del Comité de Gestión y, por intermedio del Secretario General, también se indicarán a la Asamblea General;

b) **Nivel 2.** Son riesgos moderados que, por lo común, exigen que se tomen medidas correctivas o de vigilancia bajo la responsabilidad del titular del riesgo y del punto focal local de gestión de riesgos y control. Esos riesgos se deben dar a conocer a la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control y al jefe del departamento u oficina responsable del área que se evalúa;

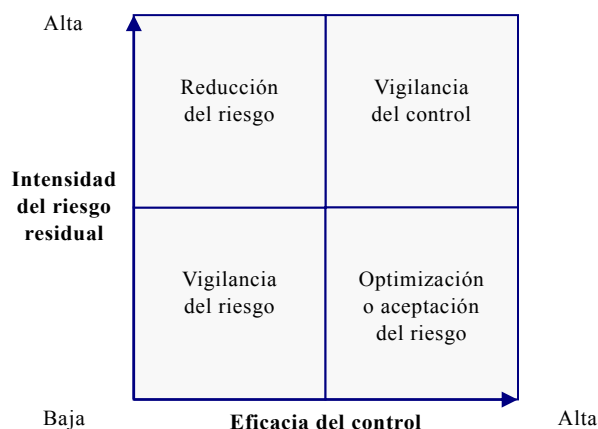
c) **Nivel 3.** Son riesgos que, según se prevé, tienen una exposición al riesgo relativamente baja y un riesgo residual bajo y que se deben vigilar periódicamente para tener la seguridad de que el nivel de riesgo permanece estable.

---

<sup>c</sup> Según la definición incluida en el marco elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, el riesgo residual es el que queda después de que el personal directivo ha tomado medidas para modificar la probabilidad o la repercusión de los riesgos y, por consiguiente, tiene que ser el punto de partida para determinar el tratamiento que constituye una respuesta adecuada.

15. El mapa de calor del riesgo residual, que es el cuadrado con cuatro casillas que aparece a continuación, representa los resultados de la evaluación del riesgo y en particular los riesgos residuales como función de la exposición al riesgo y del nivel de eficacia del control. Puede ayudar al personal de dirección a determinar las estrategias adecuadas para hacer frente a los riesgos y las medidas de mitigación.

Figura II  
Mapa de calor del riesgo residual



16. Los resultados de las evaluaciones hechas por las diferentes dependencias deben ser comparados por la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control y medidos de acuerdo con los criterios de puntuación aplicados a nivel de la entidad para tener un resultado de la evaluación del riesgo a dicho nivel.

## E. Información y comunicación

17. En toda la Organización se debe difundir información sobre los riesgos y las medidas de control pertinentes que sea debidamente detallada para apoyar la adopción de decisiones conducentes a la consecución de los mandatos y objetivos aprobados. En particular, el perfil de riesgo de la Organización y la eficacia de los controles implantados deben orientar las actividades del plan de respuesta de la administración y sus decisiones y deben ser tenidos en cuenta al establecer el nivel de financiación y la asignación de recursos como parte del marco estratégico y el proceso de presupuestación. De esta forma, un proceso eficaz de gestión del riesgo institucional y de control ayudará de manera decisiva a promover una cultura en la que se tengan en cuenta los riesgos mediante la adopción de decisiones basadas en el riesgo mejor fundamentadas, dado que la importancia de los riesgos y la eficacia de los controles especiales se tendrán explícitamente presentes al evaluar los programas y los recursos presupuestarios correspondientes.

18. Los riesgos que se han de cubrir, el nivel de detalle necesario y la frecuencia con que se han de presentar informes pueden variar dependiendo de quienes sean los destinatarios y según las responsabilidades que cada uno de ellos tenga en materia de gestión de riesgos y supervisión. Los directores de programas responsables de la

gestión de riesgos específicos a nivel local deben recibir información detallada acerca de su esfera de responsabilidad. La información sobre los riesgos y los controles en los casos en que el riesgo se considera de la mayor importancia debe presentarse sin demora y a nivel de toda la entidad al Secretario General por conducto del Comité de Gestión. El Secretario General transmitirá la información sobre la gestión del riesgo institucional a la Asamblea General según corresponda.

## **F. Vigilancia y certificación**

19. Dado que el proceso de evaluación de los riesgos depende de la percepción que el personal directivo tiene de la eficacia de los controles, habrá que hacer trabajos adecuados de certificación para validar la evaluación y dar garantías de que los controles adoptados son eficaces y de que los métodos elegidos para hacer frente a los riesgos detectados son los correctos. Los puntos focales locales de gestión de riesgos y control y la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control deben prestar asistencia al personal directivo en la ejecución de los trabajos constantes de vigilancia y presentación de información en esta materia.

20. De conformidad con su mandato, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna tendrá a su cargo la evaluación independiente de la eficacia de las medidas de control, incluidas la evaluación periódica y la evaluación de la puesta en práctica de un marco eficaz de gestión del riesgo institucional y de control. La División de Auditoría Interna de la Oficina también se ocupará de examinar los resultados del proceso de evaluación de los riesgos y tendrá en cuenta sus resultados cuando planifique sus auditorías.

21. Como parte de las actividades de comprobación de los informes financieros de la Organización, la Junta de Auditores podrá utilizar los resultados de la evaluación de los riesgos como componente importante de su examen del sistema de controles internos de la Organización.

22. El uso de buenos mecanismos de gobernanza es primordial para la adopción de un marco eficaz de gestión del riesgo. Si bien la gestión de rutina de los riesgos y los controles será responsabilidad de todos los directores y los funcionarios, en última instancia la función general de poner en práctica el marco para la gestión del riesgo institucional y de control interno en la Secretaría corresponde al Secretario General. A nivel de cada departamento, oficina, comisión, misión o tribunal, el uso eficaz de prácticas de gestión del riesgo y de control será obligación del respectivo funcionario de máxima jerarquía. Como parte del sistema actual de pactos entre los altos funcionarios y el Secretario General, cada uno de aquellos deberá confirmar todos los años, en un informe de certificación, cuáles son sus funciones en relación con el establecimiento y mantenimiento de un entorno de control interno firme como resultado del proceso de evaluación de los riesgos. La Asamblea General, con el asesoramiento de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y el Comité Asesor de Auditoría Independiente, supervisa la gestión del riesgo y se asegura de que el personal directivo superior adopta y aplica un marco eficaz de gestión del riesgo institucional y de control interno<sup>d</sup>.

---

<sup>d</sup> Se puede encontrar una descripción detallada de los mecanismos específicos, las funciones y las responsabilidades en materia de gobernanza del riesgo en el documento titulado "Enterprise Risk Management and Control Framework", que se presentará al Comité Asesor de Auditoría Independiente en febrero de 2010.

### III. Plan de ejecución y plazos

23. Según se prevé, de comienzo a fin, el plan inicial de ejecución, que incluirá la determinación de los recursos humanos y tecnológicos necesarios, tomará aproximadamente dos años. Suponiendo que la Asamblea General dé su aprobación oficial a más tardar en diciembre de 2011, la ejecución inicial, que comprende cuatro etapas, podría ponerse en marcha en enero de 2012 y terminarse para diciembre de 2013 (véase la figura III). La realización de estudios de evaluación de riesgos en determinadas dependencias orgánicas se llevará a cabo de manera escalonada una vez que se haya creado la Sección de Gestión del Riesgo Institucional y de Control, por lo que se calcula que se necesitarán tres o cuatro años más para aplicar plenamente y adoptar el marco en las Naciones Unidas en todo el mundo, con sujeción a la disponibilidad de los recursos necesarios.

Figura III  
Plan de ejecución

2012												2013											
Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>1) Planificación: hasta mayo de 2012</b>																							
<b>2) Contratación: hasta diciembre de 2012</b>																							
<i>Publicidad</i>			<i>Proceso de selección</i>																				
<b>3) Sistema tecnológico: junio de 2012 – diciembre de 2013</b>																							
<i>Selección (proceso de adquisición): hasta mayo de 2013</i>						<i>Aplicación: hasta nov. de 2013</i>						<i>Capacitación</i>											
<b>4) Capacitación en gestión del riesgo institucional: enero de 2013 – continua</b>																							
<i>Planificación: hasta junio de 2013</i>						<i>Aplicación: continua</i>																	

#### 1. Planificación (5 meses)

- Planificación detallada de la ejecución
- Redacción de documentos adicionales, incluida la finalización de las políticas y los manuales de procedimiento detallados, sobre la base de los principios y prácticas que se bosquejan en este marco
- Determinación de las especificaciones del sistema tecnológico

#### 2. Contratación (12 meses)

- Preparación y difusión de los anuncios de vacantes
- Selección y contratación del personal
- Designación de los puntos focales locales de gestión de riesgos y control

**3. Adquisición y aplicación del sistema tecnológico (19 meses)**

- Identificación del sistema tecnológico de acuerdo con los procedimientos de adquisiciones de las Naciones Unidas
- Aplicación del sistema
- Capacitación en tecnología de la información

**4. Capacitación en gestión del riesgo institucional y control (continua)**

- Desarrollo de módulos de capacitación y su utilización a nivel mundial
  - Programa en línea destinado a todo el personal para impartir conocimientos prácticos básicos sobre la gestión del riesgo institucional
  - Programa de capacitación de instructores para los funcionarios que participarán más directamente en la aplicación del marco

Cuadro 1  
**Universo de riesgos de la Secretaría de las Naciones Unidas**

1. Estratégico	2. Gobernanza	3. Operaciones	3. Operaciones (continuación)	4. Cumplimiento
<b>1.1 Planificación y asignación de recursos</b>	<b>2.1 Gobernanza</b>	<b>3.1 Gestión de programas</b>	<b>3.4 Servicios de apoyo</b>	<b>4.1 Jurídico</b>
1.1.1 Visión y mandato	2.1.1 Pautas en la cúpula de la Organización	3.1.1 Promoción	3.4.1 Financiación	4.1.1 Contrato
1.1.2 Planificación estratégica	2.1.2 Secretaría, consejos y comisiones	3.1.2 Actividades de divulgación	3.4.2 Traducción e interpretación	4.1.2 Propiedad intelectual
1.1.3 Presupuestación	2.1.3 Entorno de control	3.1.3 Desarrollo económico y social	3.4.3 Adquisiciones	4.1.3 Lucha contra la corrupción
1.1.4 Asignación presupuestaria	2.1.4 Adopción de decisiones - Asamblea General, Consejo de Seguridad y comisiones	3.1.4 Gestión de conferencias	3.4.4 Gestión de los proveedores	4.1.4 Derecho internacional
1.1.5 Estrategia y planificación de recursos humanos	2.1.5 Estructura organizativa	3.1.5 Actividades de investigación, análisis y asesoramiento	3.4.5 Gestión de activos e inventarios	4.1.5 Privacidad
1.1.6 Ejecución e integración de la planificación	2.1.6 Medición del desempeño	3.1.6 Formulación de políticas	3.4.6 Gestión de instalaciones y de bienes raíces	<b>4.2 Reglamentario</b>
1.1.7 Sincronización organizacional	2.1.7 Gestión del desempeño	3.1.7 Cooperación interinstitucional y actividades de enlace	3.4.7 Planificación relativa al plan maestro de mejoras de infraestructura	4.2.1 Normativa interna y resoluciones
1.1.8 Superposición de mandatos	2.1.8 Operaciones interinstitucionales conjuntas y formación de asociaciones	<b>3.2 Actividades de las misiones</b>	3.4.8 Continuidad de las operaciones	4.2.2 Relaciones laborales de las Naciones Unidas
1.1.9 Contratación externa	2.1.9 Transparencia	3.2.1 Paz y seguridad internacionales	3.4.9 Actividades comerciales	4.2.3 Normas del país anfitrión
<b>1.2 Principales órganos, miembros y colaboradores</b>	2.1.10 Liderazgo y gestión	3.2.2 Apoyo electoral	3.4.10 Asistencia jurídica	<b>5. Financiero</b>
1.2.1 Asamblea General y Estados Miembros	2.1.11 Rendición de cuentas	3.2.3 Estado de derecho	3.4.11 Administración de los tribunales y apoyo jurídico	<b>5.1 Financiación e inversiones</b>
1.2.2 Colaboradores, afiliados, organismos y donantes	2.1.12 Empoderamiento	3.2.4 Respuesta en casos de desastre y asistencia humanitaria	3.4.12 Gestión de la dependencia de detención	5.1.1 Contribuciones financieras
1.2.3 Relaciones organizacionales	<b>2.2 Conducta ética</b>	3.2.5 Planificación de la misión	<b>3.5 Recursos humanos</b>	5.1.2 Financiación
<b>1.3 Factores internos y externos</b>	2.2.1 Ética	3.2.6 Puesta en marcha de la misión	3.5.1 Asignación y disponibilidad de recursos	5.1.3 Fondos fiduciarios - entrada de efectivo
1.3.1 Entorno político - externo	2.2.2 Fraude y actos ilícitos	3.2.7 Liquidación de la misión	3.5.2 Captación, contratación y retención	5.1.4 Gestión de los fondos Fiduciarios
1.3.2 Entorno político - interno	2.2.3 Conflictos de interés	3.2.8 Logística	3.5.3 Planificación de la sucesión y ascensos	5.1.5 Gestión de los fondos de donantes y presentación de informes
1.3.3 Factores económicos - precios de productos	2.2.4 Conducta profesional y confidencialidad	3.2.9 Operaciones aéreas, terrestres y marítimas	3.5.4 Conducta y disciplina	5.1.6 Administración del efectivo
1.3.4 Acontecimientos excepcionales (por ejemplo, pandemias, elecciones, crisis medio-ambientales)	<b>2.3 Comunicaciones y relaciones públicas</b>	3.2.10 Ingeniería	3.5.5 Desarrollo y actuación profesional	5.1.7 Inversiones
1.3.5 Transformación organizacional	2.3.1 Relaciones con los medios de comunicación e información pública	3.2.11 Comunicaciones	3.5.6 Remuneración y prestaciones	5.1.8 Mercados financieros
	2.3.2 Comunicaciones en caso de crisis	3.2.12 Dotación de personal de la misión	3.5.7 Servicios médicos	5.1.9 Seguros
	2.3.3 Comunicaciones con el personal	3.2.13 Ampliación gradual de la misión	3.5.8 Seguridad	<b>5.2 Contabilidad y presentación de informes</b>
	2.3.4 Radio y teledifusión	<b>3.3 Tribunales internacionales</b>	3.5.9 Formación	5.2.1 Gestión financiera y presentación de informes financieros
	2.3.5 Comunicación en materia de tecnología	3.3.1 Investigaciones y enjuiciamiento	3.5.10 Movilidad	5.2.2 Contabilidad general
	<b>2.4 Reputación</b>	3.3.2 Juicios y apelaciones	<b>3.6 Propiedad intelectual</b>	5.2.3 Controles financieros
	2.4.1 Percepción pública, apoyo y reputación	3.3.3 Protección de testigos	3.6.1 Gestión de los conocimientos	5.2.4 Gestión del pasivo y desembolsos
	2.4.2 Crisis y planificación y gestión para imprevistos	3.3.4 Estrategia de conclusión	3.6.2 Gestión de la información y la documentación	5.2.5 Reembolsos de impuestos al personal
		3.3.5 Capacidad y actividades residuales	<b>3.7 Fuentes de información y tecnología de la información</b>	
			3.7.1 Aplicación de estrategias y sistemas de tecnologías de la información	
			3.7.2 Seguridad y acceso a las tecnologías de la información	
			3.7.3 Disponibilidad y continuidad de las tecnologías de la información	
			3.7.4 Integridad de las tecnologías de la información	
			3.7.5 Infraestructura y sistemas de las tecnologías de la información	

## Cuadro 2

**Crterios de puntuación de la Secretaría de las Naciones Unidas para medir la repercusión, la probabilidad y el nivel de eficacia del control**
**Repercusión**

Puntuación	Clasificación	Descripción de la repercusión					Recuperación	
		Seguridad	Duración	Alcance organizativo y operacional	Repercusión sobre la reputación	Repercusión sobre las operaciones	Repercusión financiera (cuantificada en términos presupuestarios)	Medidas necesarias para la recuperación
5	Crítico	Pérdida de vidas (funcionarios, asociados, población en general)	Repercusión potencialmente imposible de contrarrestar	Incapacidad a nivel de toda la Organización de proseguir el funcionamiento normal de ésta	Cobertura en los principales medios de comunicación internacionales durante más de una semana	Incapacidad de llevar a cabo la misión o las operaciones durante más de un mes	> 5% / > 500 millones de dólares	Requiere un importante grado de atención y de intervención por parte de la Asamblea General y de los Estados Miembros
4	Significativo	Pérdida de vidas a causa de accidentes o actividades no hostiles	Recuperación a largo plazo (es decir, entre 24 y 36 meses)	Dos o más departamentos/ oficinas o emplazamientos; interrupciones significativas y continuas del funcionamiento de dos o más departamentos/ oficinas o emplazamientos	Comentarios en los medios de comunicación y foros internacionales	Alteraciones en las operaciones durante al menos una semana	3-5% / 300 a 500 millones de dólares	Requiere la atención del personal directivo superior
3	Elevado	Lesiones sufridas por personal de las Naciones Unidas, asociados y población en general	Recuperación a corto plazo (es decir, entre 12 y 24 meses)	Uno o más departamentos/ oficinas o emplazamientos; repercusión moderada en uno o más departamentos/ oficinas o emplazamientos	Varios comentarios externos en un país	Alteración de las operaciones durante menos de una semana	< 2-3% / 200 a 300 millones de dólares	Requiere la intervención de personal directivo intermedio
2	Moderado	Pérdida de infraestructura, equipo y otros activos	Temporal (es decir, menos de 12 meses)	Un departamento/ oficina o emplazamiento; repercusión limitada en un departamento/ oficina o emplazamiento	Comentarios externos aislados en un país	Alteración moderada de las operaciones	< 1-2% / 100 a 200 millones de dólares	El asunto se delega a personal directivo y funcionarios de menor rango para su resolución
1	Bajo	Daños a una infraestructura, equipo u otros bienes		No aplicable, o repercusión limitada			< 1% / < 100 millones de dólares	No aplicable, o repercusión limitada



**Probabilidad**

<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Grado de certeza</i>	<i>Frecuencia</i>
5	Prevista	> 90%	Al menos una vez por año y/o varias veces al año
4	Muy probable	< 90%	Aproximadamente cada 1 a 3 años
3	Probable	< 60%	Aproximadamente cada 3 a 7 años
2	Poco probable	< 30%	Aproximadamente cada 7 a 10 años
1	Ligeramente probable	< 10%	Cada 10 años o más, o raramente

**Eficacia del Control**

<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Descripción</i>
5	Eficaz	Los controles han sido diseñados correctamente y funcionan conforme a lo previsto; las actividades de gestión son eficaces para gestionar y mitigar el riesgo
4	Necesita una mejora limitada	Los controles y/o las actividades de gestión han sido diseñados correctamente y funcionan con relativa eficacia, aunque hay aspectos susceptibles de mejora
3	Necesita una mejora significativa	Se cuenta con los principales controles y/o actividades de gestión, si bien hay un amplio margen de mejora
2	Ineficaz	Hay limitados controles y/o actividades de gestión y persiste un elevado nivel de riesgo; se han diseñado controles y/o actividades de gestión que son hasta cierto punto ineficaces para mitigar con eficiencia el riesgo o para lograr la eficiencia
1	Sumamente ineficaz	No existen controles ni actividades de gestión o adolecen de importantes deficiencias y no funcionan conforme a lo previsto; tal y como están diseñados, los controles y las actividades de gestión son sumamente ineficaces para mitigar el riesgo o para lograr la eficiencia

## Anexo III

### **Fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas de la Secretaría en respuesta a las deficiencias del Programa “Petróleo por Alimentos” de las Naciones Unidas**

1. En el apartado k) del párrafo 9 de su resolución 63/276, la Asamblea General pide “una explicación del modo en que las medidas destinadas a reforzar los mecanismos de rendición de cuentas de la Secretaría corregirían las importantes deficiencias en materia de supervisión interna, inspección y rendición de cuentas constatadas en la gestión del Programa ‘Petróleo por Alimentos’ de las Naciones Unidas”. La evaluación que aparece a continuación se preparó para atender esa solicitud.

#### **Supervisión del Programa**

2. Aunque algunas de las deficiencias del Programa escapaban al control de la Secretaría, el Comité de Investigación Independiente, en sus informes<sup>a</sup>, incluyó conclusiones importantes y señaló defectos, que si se corregían, mejorarían el desempeño de las funciones de la Secretaría. En el presente informe se tratan los defectos que son de incumbencia de la Secretaría.

3. En primer lugar, el Comité de Investigación Independiente reconoció que las Naciones Unidas habían tenido ante sí desafíos extraordinarios, que incluían consideraciones políticas, en relación con la administración del Programa “Petróleo por Alimentos”. El Comité también observó que la Secretaría, para desempeñar con eficacia las funciones que se le confiaban en virtud del programa, había tropezado con las dificultades que planteaban la falta de una estructura administrativa adecuada para hacer frente a las exigencias inmediatas de este programa humanitario “temporal” excepcionalmente grande y complejo.

4. La falta de un sistema oficial de gestión del riesgo en la Organización pudo haber sido una de las causas de que no se tuvieran en cuenta cuestiones como el riesgo político a que hacía frente la Organización en la administración del programa. El riesgo político, como componente de los riesgos residuales, es examinado en el contexto del marco de la gestión del riesgo institucional que propone el Secretario General.

#### **Supervisión por parte del personal directivo superior**

##### *Conclusión*

**5. El Programa se vio afectado por una combinación de una estructura jerárquica que no era clara y la falta de supervisión por parte del personal directivo superior y de investigaciones y respuestas independientes a los informes sobre abusos y corrupción en el programa. Sin embargo, no había garantías de que una supervisión más agresiva por parte del personal directivo superior habría impedido los abusos.**

<sup>a</sup> Informe provisional, de fecha 3 de febrero de 2005, segundo informe provisional, de fecha 29 de marzo de 2005, tercer informe provisional, de fecha 8 de agosto de 2005, e informe sobre la gestión del Programa “Petróleo por Alimentos”, de fecha 7 de septiembre de 2005 (vols. I, III y IV).

*Evaluación*

6. Aunque no hay garantías, el Secretario General cree que un sistema proactivo de gestión del riesgo habría promovido una supervisión más estrecha del programa, y, por lo tanto, habría atenuado los defectos observados. Con respecto a la falta de claridad en la estructura jerárquica, si la delegación de atribuciones hubiese sido más clara, habría habido una estructura jerárquica clara, con el consiguiente sistema de rendición de cuentas.

**Auditoría interna***Conclusión*

**7. El Comité de Investigación Independiente constató que los recursos destinados a la auditoría del Programa “Petróleo por Alimentos” eran insuficientes y limitaron el alcance de la auditoría. También observó que los auditores internos no habían examinado varios aspectos importantes del Programa (por ejemplo, funciones desempeñadas en la sede de la Oficina del Programa para el Iraq y elementos de los contratos de petróleo y artículos humanitarios, incluidos el precio y la calidad de los artículos). Aunque la Junta de Auditores verificaba, como práctica habitual, los procedimientos contables y de presentación de información financiera y los resultados de la cuenta administrativa (ESD), la División de Auditoría Interna había hecho solamente una auditoría interna de la cuenta administrativa.**

*Evaluación*

8. Para futuros programas de esta magnitud, será conveniente contar con una evaluación independiente de los sistemas y controles de los que no se dispuso para administrar el programa. Además, ya se han tomado medidas para resolver la cuestión de los recursos para la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. La Asamblea General, en su resolución 60/1, decidió que había que reforzar considerablemente los conocimientos especializados, la capacidad y los recursos de la Oficina en materia de auditoría e investigaciones.

*Conclusión*

**9. La presentación de informes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a la Asamblea General sobre los asuntos relacionados con el Programa no fue satisfactoria y los informes no se publicaron en el momento oportuno y con un formato uniforme.**

*Evaluación*

10. Las resoluciones de la Asamblea General 59/272, sobre los requisitos en materia de presentación de informes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, y 61/275, sobre el mandato del Comité Asesor de Auditoría Independiente, han ayudado a mejorar la rendición de cuentas en la Organización.

*Conclusión*

11. **La Oficina de Servicios de Supervisión Interna no hizo un seguimiento adecuado de la aplicación de las recomendaciones que habían sido aceptadas por la administración. Del mismo modo, antes de 2002, la Oficina del Programa para el Iraq y la Oficina de las Naciones Unidas del Coordinador de la Ayuda Humanitaria para el Iraq no habían hecho un seguimiento sistemático de la aplicación de las recomendaciones de auditoría.**

*Evaluación*

12. En el marco para la rendición de cuentas se reconoce que es necesario asegurar el seguimiento sin demora de las recomendaciones aceptadas procedentes de los órganos de supervisión. Hasta ahora, el Comité de Gestión es el encargado de asegurar que esas recomendaciones se incorporen en el proceso de gestión.

*Conclusión*

13. **Las Naciones Unidas no dispusieron de medios adecuados para resolver desacuerdos acerca de las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el alcance de sus auditorías. La División de Auditoría Interna de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se apartó de las prácticas más recomendables porque no rendía cuentas directamente a un comité de auditoría u otro órgano independiente, porque no había completado las evaluaciones de los riesgos a nivel de toda la Organización y por su falta de independencia presupuestaria.**

*Evaluación*

14. Desde esa época, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha adoptado planes de trabajo basados en los riesgos. Los presupuestos de la Oficina siguen pasando por un proceso similar al de otros departamentos. La diferencia principal es que las propuestas presupuestarias de la Oficina son examinadas y analizadas por el Comité Asesor de Auditoría Independiente, que es un órgano independiente que depende directamente de la Asamblea General.

*Conclusión*

15. **Los recursos consagrados a investigaciones eran limitados y las solicitudes de recursos adicionales hechas por el Programa no fueron aprobadas. A causa de las limitaciones en materia de financiación, la División de Investigaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, al poner en marcha exámenes de programas, adoptó una actitud simplemente reactiva y no proactiva. Si hicieron únicamente investigaciones limitadas, ya fuese por la falta de cooperación de las autoridades iraquíes o por falta de fondos y otros recursos.**

*Evaluación*

16. Parte del mandato del Comité Asesor de Auditoría Independiente es considerar los presupuestos de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. Este proceso asegurará que se proporcionen recursos suficientes de acuerdo con un enfoque basado en los riesgos para cumplir las funciones de supervisión. Véase también la respuesta que aparece en el párrafo 8 *supra* sobre la asignación de recursos.

## Administración del Programa

### *Conclusión*

17. En el informe se señaló que la intervención del Director Ejecutivo del Programa para el Iraq para solicitar asignaciones de petróleo en nombre de una persona vinculada a él fue un caso grave de conflicto de intereses y violó las disposiciones del Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas en materia de integridad, imparcialidad e independencia. En el informe también se indicó que el Director Ejecutivo del Programa y personas vinculadas a él obtuvieron beneficios monetarios personales del Programa consistentes en pagos en efectivo procedentes de la venta del petróleo que le había asignado el Iraq. Esas partes tenían conocimiento de que al Iraq se le pagaban sobreprecios ilegales con respecto a esas ventas de petróleo, en violación de las sanciones de las Naciones Unidas y de las normas aplicables al Programa “Petróleo por Alimentos”.

### *Evaluación*

18. Desde esa época, las Naciones Unidas han creado la Oficina de Ética, que ha elaborado políticas sobre los posibles conflictos de intereses, la presentación de declaraciones de la situación financiera y la protección de los denunciantes de irregularidades. Con esas medidas se impedirá o por lo menos se mitigará la posibilidad de que se repitan violaciones de ese tipo.

### *Conclusión*

19. La respuesta de la Secretaría a las alegaciones de sobreprecios y sobornos y las actividades de contrabando de petróleo reveló una pauta de inactividad y de presentación insuficiente de información al Consejo de Seguridad y al Comité del Consejo de Seguridad establecido en virtud de la resolución 661 (1990).

### *Evaluación*

20. En los instrumentos de rendición de cuentas previstos se contempla el desarrollo del régimen de supervisión ya reforzado para crear una función de supervisión eficiente que haga frente a los casos en que los funcionarios no cumplen con sus obligaciones de conformidad con las normas, las políticas y los procedimientos establecidos.

### *Conclusión*

21. Las deficiencias en materia de control y supervisión facilitaron la corrupción y los organismos de las Naciones Unidas no investigaron las denuncias de desfalco, irregularidades de gestión o conflictos de intereses.

### *Evaluación*

22. Las disposiciones sobre rendición de cuentas vigentes ahora afirman que los controles internos adecuados y un sistema sólido e independiente de supervisión son indispensables para una gestión correcta.

*Conclusión*

23. **Al parecer la administración no dio seguimiento a las conclusiones y recomendaciones de auditoría; esto ponía de manifiesto la falta de autoridad y prestigio de las auditorías internas.**

*Evaluación*

24. Después de la publicación del informe del Comité de Investigación Independiente, se estableció el Comité de Gestión, presidido por la Subsecretaria General. Una de sus funciones principales es asegurar que las recomendaciones de los órganos de supervisión se incorporen realmente en el proceso de gestión ejecutiva y que las recomendaciones aceptadas se pongan en práctica sin demora. El Comité de Gestión se reúne trimestralmente para pasar revista a las recomendaciones de los órganos de supervisión.

**Aplicación del Programa por parte de los organismos de las Naciones Unidas***Conclusiones*

25. **Aunque el Comité de Investigación Independiente reconoció de que los organismos de las Naciones Unidas habían tenido éxitos decisivos en las provincias del norte cuando habían hecho frente a una crisis humanitaria y distribuido bienes y servicios en toda la región, también detectó deficiencias importantes. Indicó que la ejecución del Programa por parte de los organismos adolecía de defectos notables porque los organismos se ocupaban de problemas ajenos a su competencia básica, la gestión, la coordinación y la supervisión eran insuficientes, etc. Los organismos tampoco habían podido ejecutar proyectos correctamente, aún en los casos en que éstos correspondían a sus esferas tradicionales de competencia, lo cual había dado por resultado una pérdida de recursos y demoras en la prestación de ayuda a las tres provincias del norte. Además, la Secretaría de las Naciones Unidas no controlaba y supervisaba en medida suficiente las actividades de los organismos y la organización del Programa no permitía ese control y supervisión. Además, la Secretaría tenía renuencia a utilizar un instrumento a su disposición, a saber, el control sobre los fondos del programa, para dirigir las actividades de los organismos. Por consiguiente, en el informe del Comité se observó que esas deficiencias en materia de control y supervisión facilitaban la corrupción y que los organismos no investigaban las denuncias de desfalco, irregularidades de gestión o conflictos de intereses.**

*Evaluación*

26. Para corregir estos defectos en materia de vigilancia, el Secretario General propone un marco sólido de gestión basada en el riesgo que se concentrará en la obtención de resultados y en la mejora del desempeño, la integración de las lecciones aprendidas en las decisiones sobre gestión y la vigilancia y presentación de informes sobre el desempeño. Los progresos en estos campos se complementarán con el sistema de información sobre la gestión basada en el riesgo a que se hizo referencia antes, estableciendo vínculos entre objetivos, resultados y recursos.

## Proceso de adquisiciones

### *Conclusiones*

27. En el informe del Comité de Investigación Independiente se dijo que el proceso de selección de cada uno de los tres contratistas de las Naciones Unidas elegidos en 1996 no se había ajustado a las disposiciones vigentes sobre cuestiones financieras y licitaciones y no había respetado normas razonables de equidad y transparencia.

28. En un caso, el postor que había hecho la oferta aceptable más ventajosa no fue elegido y ningún funcionario competente dejó constancia por escrito de las razones del rechazo de ese postor, como se dispone en la regla 110.21 de la Reglamentación Financiera Detallada. En otro caso, la División de Adquisiciones aceptó una oferta en la que se había hecho una enmienda inválida para reducir el precio ofrecido por un contratista. En otro caso, y en contravención de las normas y los procedimientos vigentes, en la decisión de otorgar contratos intervinieron factores que no eran de índole técnica y financiera.

29. Según el informe, aunque hubo un proceso abierto de licitación, no se cumplieron debidamente las normas de adquisiciones de las Naciones Unidas relativas a las cualificaciones de los posibles contratistas: al contratista no se le pidió que presentara una declaración financiera tal como estaba previsto, y no se tuvieron en cuenta dos investigaciones penales en contra del jefe Ejecutivo principal de un posible contratista. En el informe también se indicó que un funcionario de la División de Adquisiciones suministró información confidencial sobre las ofertas, las evaluaciones internas y consideraciones sobre el proceso de selección a un posible proveedor en contravención a lo dispuesto en el Manual de Adquisiciones de las Naciones Unidas y en el Estatuto y el Reglamento del Personal.

### *Evaluación*

30. En el contexto de la reforma de las adquisiciones, el Secretario General introdujo varias medidas para fortalecer el control interno y promover la ética, la integridad, la equidad y la transparencia en el proceso de adquisiciones, lo cual incluyó el establecimiento de un mecanismo independiente para considerar las impugnaciones a las adjudicaciones de contratos. Junto con las normas vigentes sobre presentación de declaraciones de la situación financiera, prevención de los conflictos de intereses, protección de denunciantes de irregularidades y un marco de gestión del riesgo institucional, estas medidas impedirán o mitigarán la posibilidad de que vuelvan a surgir situaciones como éstas.

## Auditoría externa

### *Conclusiones*

31. Los recursos dedicados a la auditoría del Programa eran insuficientes en relación con su magnitud.

32. El alcance de la auditoría de la Junta de Auditores se definió en términos estrechos, y se concentraba en especial en la exactitud de los estados financieros, mientras que se prestaba poca atención a los controles internos de las actividades del programa.

**33. En las auditorías externas no se examinaron ni se pusieron a prueba algunos de los aspectos más fundamentales del Programa, entre ellos la fijación de los precios del petróleo y los artículos humanitarios, ni se evaluó su repercusión en los estados financieros del Programa.**

*Evaluación*

34. Con el enfoque previsto para la gestión del riesgo institucional será más fácil identificar y mitigar los riesgos. La Junta de Auditores es un órgano independiente y es el único responsable de la realización de sus auditorías. Sin embargo, en el párrafo 7.4 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas (ST/SGB/2003/7) se dispone que la auditoría se realizará de conformidad con las normas comunes de auditoría generalmente aceptadas y con sujeción a cualesquiera instrucciones especiales de la Asamblea General. Además, en el párrafo 7.7 se indica que la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto podrá pedir a la Junta de Auditores que realice determinados exámenes. Con un marco sólido de gestión del riesgo institucional, la Asamblea General podrá identificar áreas de alto riesgo, lo que dará una orientación adicional para definir los temas de posibles auditorías especiales.

---