



# Asamblea General

Distr. general  
18 de diciembre de 2014  
Español  
Original: inglés

---

## Sexagésimo noveno período de sesiones

Tema 131 del programa

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

## Cuarto informe sobre los progresos hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas

### Informe del Secretario General

#### *Resumen*

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General un informe sobre los progresos realizados en la aplicación del marco de rendición de cuentas, conforme a lo solicitado por la Asamblea en su resolución 68/264. En el informe se comunican a los Estados Miembros las medidas adoptadas y previstas por el Secretario General para fortalecer la rendición de cuentas en respuesta a dicha resolución, y se reseñan detalladamente los procesos y los resultados de la primera evaluación de riesgos en toda la Secretaría, así como los progresos realizados en la aplicación de la gestión basada en los resultados.



## **I. Introducción**

1. El presente informe se ha preparado en respuesta a la resolución 68/264 de la Asamblea General, en que esta solicitó al Secretario General que la informara sobre la aplicación de la resolución en la primera parte de la continuación de su sexagésimo noveno período de sesiones.

2. En el informe se proporciona información actualizada sobre la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales, incluidos los resultados de la evaluación inicial de los riesgos en toda la Secretaría, y la gestión basada en los resultados. Asimismo, se describen los progresos realizados desde el anterior informe anual sobre la rendición de cuentas (A/68/697) en una serie de esferas de interés para los Estados Miembros, incluidas la responsabilidad personal, la rendición de cuentas en las misiones sobre el terreno, la relación entre el proyecto Umoja y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y la rendición de cuentas, las adquisiciones y la ética.

## **II. Gestión de los riesgos institucionales y marco de control interno**

3. La gestión de los riesgos institucionales es un instrumento de gestión moderna que facilita el debate sobre cuestiones estratégicas fundamentales para las actividades de la Organización, promoviendo la buena gobernanza y una mayor rendición de cuentas. Ayuda a aclarar los objetivos y los riesgos conexos a distintos niveles de la Organización y facilita un diálogo transparente y abierto sobre cuestiones estratégicas, no solo en el seno de la Organización, sino también con las instancias interesadas y los Estados Miembros.

### **A. La evaluación de los riesgos institucionales en toda la Secretaría**

#### **1. El proceso**

4. En su resolución 68/264, la Asamblea General observó los progresos realizados por el Secretario General en la aplicación de la gestión de riesgos institucionales y solicitó que incluyera los resultados de la evaluación de riesgos en toda la Secretaría en el siguiente informe sobre los progresos en la rendición de cuentas.

5. La primera evaluación de los riesgos institucionales en toda la Secretaría, que se llevó a cabo bajo los auspicios del Comité de Gestión, tuvo por objeto determinar, evaluar y priorizar los principales riesgos estratégicos para la Organización y las respuestas de gestión conexas.

6. En la evaluación se señalaron posibles riesgos para las actividades de la Secretaría, para lo cual se tuvieron en cuenta los objetivos estratégicos de la Organización que figuran en el marco estratégico bienal, un examen de la documentación pertinente, un análisis de anteriores evaluaciones de riesgos y el examen de las cuestiones intersectoriales dimanantes de las recomendaciones de los órganos de supervisión.

7. A mediados de 2013 se presentó al Comité de Gestión un perfil de riesgo preliminar. Posteriormente se celebraron entrevistas y seminarios con todos los jefes de departamento y oficina y sus equipos directivos superiores en toda la organización, incluidas las oficinas fuera de la sede y las comisiones económicas y sociales a nivel regional, a fin de completar el registro de riesgos con riesgos emergentes y priorizar los resultados preliminares, adoptando así una visión holística de arriba abajo.

8. Durante el primer trimestre de 2014 se celebraron nuevas consultas a fin de seguir priorizando las esferas de riesgo determinadas inicialmente.

## **2. Registro de riesgos**

9. El registro de riesgos incluye definiciones de los riesgos, un análisis completo de los factores de riesgo fundamentales, una descripción de los controles ya establecidos por la administración y un esbozo de las posibles estrategias de respuesta a los riesgos. Se asignó a cada riesgo una puntuación en función de su probabilidad y su repercusión (exposición). Tras una evaluación de la eficacia de los controles ya establecidos para mitigar el riesgo, se determinó el nivel de riesgo residual como punto de partida para definir la respuesta y aplicar el tratamiento apropiado.

10. Los riesgos se clasificaron en categorías sobre la base de la evaluación cualitativa de los factores de exposición y la eficacia de los controles, así como de otros factores recogidos durante el proceso de evaluación de riesgos. De los 23 riesgos detectados, visualmente representados en el tablero de riesgos (gráfico I), 9 se clasificaron muy altos” (y de ellos 6 se consideraron “críticos”, es decir, que exigían la atención inmediata del personal directivo superior), 10 “altos” y 4 “medianos”.

## Tablero de riesgos

ESTRATÉGICOS	GOBERNANZA	OPERACIONALES	OPERACIONALES <i>(continuación)</i>	FINANCIEROS
<i>Planificación y asignación de recursos</i>	<i>Gobernanza</i>	<i>Gestión de programas</i>	<i>Seguridad</i>	<i>Financiación e inversiones</i>
<b>Visión y mandato</b>	<b>Entorno de control y gestión de riesgos</b>	<b>Investigación, análisis y asesoramiento</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Financiación y gestión extrapresupuestarias</b>
<b>Planificación estratégica y consignación presupuestaria</b>	<b>Estructura de la Organización y sincronización</b>	<i>Actividades de las misiones</i>	<i>Propiedad intelectual</i>	<i>Contabilidad e informes conexos</i>
<b>Estrategia, gestión y rendición de cuentas en materia de recursos humanos</b>	<b>Asociación y coordinación</b>	<b>Mantenimiento de la paz/misiones políticas especiales</b>	<b>Gestión de los conocimientos y la información</b>	<b>Informes financieros y las IPSAS</b>
<i>Factores internos y externos</i>	<b>Liderazgo y administración</b>	<b>Planificación de las misiones</b>	<i>Recursos de información</i>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>Clima político - externo</b>	<b>Relaciones entre el personal y la administración</b>	<i>Servicios de apoyo</i>	<b>Estrategia, infraestructura y seguridad de la tecnología de la información y las comunicaciones</b>	<i>Normativos</i>
<b>Transformación institucional</b>	<i>Conducta ética y reputación</i>	<b>Gestión de adquisiciones, contratos y proveedores</b>		<b>Políticas y resoluciones internas</b>
	<b>Ética</b>	<b>Continuidad de las operaciones</b>		
	<b>Percepción pública y reputación</b>			

*Nota:* Los recuadros sombreados en negro indican niveles de riesgo muy elevados; los sombreados en gris oscuro indican niveles de riesgo elevados; y los sombreados en gris claro niveles de riesgo medianos.

11. El Comité de Gestión (ampliado con carácter excepcional para incluir a todos los funcionarios directivos superiores de la Organización a nivel de jefe de departamento u oficina) validó el registro de riesgos y llegó a una comprensión común de los riesgos y su gravedad, determinando los riesgos en que era necesario adoptar medidas inmediatas y designando los administradores (titulares de los riesgos a nivel institucional) responsables de la definición de planes de reacción y respuesta a los riesgos. En dichos planes se detallarán las medidas que la administración prevé introducir para seguir mitigando los riesgos, así como los plazos de ejecución.

12. Tras posteriores deliberaciones del Comité de Gestión y el Comité Mixto de Políticas en una reunión celebrada el 9 de septiembre de 2014, el Secretario General aprobó oficialmente el registro preliminar de riesgos como instrumento que resume los principales riesgos estratégicos para la Organización, la ejecución de estrategias pertinentes de respuesta a los mismos y la estructura de gobernanza del proceso. Como se explica en la sección A.4, el registro preliminar de riesgos será objeto de nuevos ajustes mediante la labor de los grupos de trabajo de reacción a los riesgos.

13. El universo de riesgos al que se hizo referencia anteriormente no representa la totalidad de los riesgos que podría afrontar la Secretaría —y este también es el caso de los “riesgos de alto nivel”. Sin embargo, estos son los riesgos que los funcionarios directivos superiores colectivamente consideran de máxima prioridad. Por tanto, en este momento la Secretaría centrará su atención en esos riesgos, ya que considera que es importante centrarse en un número limitado de esferas de riesgo que colectivamente se consideran de “alta prioridad”, donde es posible lograr resultados tangibles a mediano plazo.

14. También es importante señalar que aplicar e incorporar la gestión de los riesgos institucionales en todo el sistema de las Naciones Unidas es un proceso continuo. A medida que la Secretaría afronta nuevos desafíos y se establecen estrategias de mitigación, surgirán nuevos riesgos, mientras que la prioridad de algunos de los riesgos identificados previamente descenderá y la de otros ascenderá.

### **3. Esferas de riesgo de importancia crítica**

15. Las operaciones de las Naciones Unidas están expuestas, en muchas esferas, a riesgos inherentes elevados. Mientras que otras organizaciones evalúan posibles proyectos y, sobre la base de un análisis de los riesgos, deciden si deben o no participar, las Naciones Unidas deben aceptar todos los mandatos de los Estados Miembros. Muchos de esos mandatos a menudo entrañan despliegues y actividades en circunstancias difíciles o peligrosas, con muy poco tiempo de planificación y escasa información.

16. Por tanto, el perfil de riesgo resultante de la Secretaría es elevado y singular, y la clasificación final de los riesgos por orden de prioridad y los umbrales pertinentes deben considerarse en este contexto general. El registro de riesgos resumirá la titularidad de los riesgos institucionales y los principales factores de riesgo, y sobre esa base se elaborarán planes de acción detallados en respuesta a los riesgos que la evaluación ponga de manifiesto como riesgos de importancia crítica. El registro preliminar de riesgos incluye lo siguiente:

**Riesgo 1: Estructura orgánica y sincronización**

*Titular del riesgo institucional: Vicesecretario General*

17. El riesgo 1 es la posibilidad de que la estructura general de la Organización no sea capaz de apoyar el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de una manera eficiente y eficaz. La falta de claridad en cuanto a la estructura orgánica y las responsabilidades y objetivos de los distintos departamentos y oficinas podría dar lugar a actividades contrapuestas o redundantes y, en última instancia, a la posible pérdida de confianza de los Estados Miembros y del público en general.

18. El riesgo se deriva de la posibilidad de una mentalidad y una estructura orgánica caracterizadas por la “compartimentación”, que se derivan de la naturaleza de la Organización. Los departamentos y oficinas competirían entre sí en busca de fondos y recursos y cada uno perseguiría sus objetivos particulares, en lugar de las actividades que contribuyen más eficazmente a lograr los objetivos generales de la Organización. Los mecanismos para avanzar hacia objetivos comunes serían insuficientes, lo cual dificultaría cada vez más la ejecución de las actividades intersectoriales.

**Riesgo 2: Transformación institucional**

*Titular del riesgo institucional: Secretario General Adjunto de Gestión*

19. El riesgo 2 es la posibilidad de que la Organización no sea capaz de responder a las necesidades de un entorno cambiante. Una cultura conservadora y caracterizada por la aversión al riesgo limitaría la capacidad de la Organización en términos de flexibilidad y respuesta a los cambios.

20. Este riesgo refleja en parte la posibilidad de la “fatiga por el cambio” dentro de la Organización como resultado de múltiples proyectos simultáneos de transformación (por ejemplo, Umoja, las IPSAS, las reformas en materia de recursos humanos, la movilidad, etc.). La cultura institucional estaría dominada por la aversión al riesgo y, en ese caso, los administradores superiores y el personal a todos los niveles tendrían miedo de asumir responsabilidades y adoptar decisiones. Al igual que en otras organizaciones del sector público, en ese caso se daría una tendencia a resistirse al cambio o existirían intereses creados para mantener el *statu quo*. En consecuencia, se seguiría un número considerable de prácticas heredadas sin un nuevo examen crítico de su idoneidad, mientras que los instrumentos para facilitar el cambio institucional no serían los más apropiados.

**Riesgo 3: Planificación estratégica y consignación presupuestaria**

*Titular del riesgo institucional: Jefe de Gabinete, Oficina Ejecutiva del Secretario General*

21. El riesgo 3 se define como una capacidad limitada para identificar y evaluar alternativas y seleccionar las más idóneas al objeto de proporcionar orientación y asignar recursos en aras de una ejecución efectiva en el cumplimiento de la misión, el mandato y los objetivos de la Secretaría y los distintos departamentos, limitación que afecta a la claridad en la adopción de decisiones. Podría darse el caso de que las solicitudes presupuestarias no fueran atendidas plenamente, lo cual afectaría la capacidad de la Organización para llevar a cabo su misión y hacer realidad sus objetivos, planes y estrategias.

22. El riesgo podría afectar a los programas, que se formularían sin tener una visión suficientemente global a nivel de la Organización, y no llegaría a articularse del todo una comprensión común de los objetivos de la Organización a largo plazo. Puesto que el marco estratégico se prepara tres años antes de la ejecución de los programas, los planes estratégicos tal vez no tendrían la flexibilidad necesaria para responder eficazmente a nuevas realidades o necesidades emergentes. En un entorno de recursos limitados, la existencia de nuevos mandatos podría ser además una sobrecarga para la Organización si no se examinan de manera sistemática los mandatos existentes y las consecuencias de la falta de financiación.

#### **Riego 4: Seguridad**

*Titular del riesgo institucional: Secretario General Adjunto de Seguridad*

23. El riesgo 4 es la posibilidad de que, en determinadas circunstancias, resulte difícil garantizar la seguridad del entorno de trabajo y la protección, promoción y vigilancia de la seguridad personal de los funcionarios, voluntarios y otras personas en las instalaciones de las Naciones Unidas o en apoyo de las Naciones Unidas y las actividades conexas. La existencia de normas de seguridad excesivamente restrictivas limitaría las actividades de las Naciones Unidas sobre el terreno y repercutiría negativamente en las actividades humanitarias.

24. El riesgo podría afectar a la salud y la seguridad del personal y las operaciones, amenazadas por la naturaleza de los entornos políticos y físicos en que operan las Naciones Unidas, ya que la capacidad de las autoridades locales para hacer frente a incidentes de seguridad con la respuesta necesaria puede ser limitada. Los esfuerzos para gestionar los riesgos de seguridad también podrían contribuir a aumentar los riesgos de carácter programático, incluido un contacto limitado con los beneficiarios, lo cual afectaría a la eficacia de las operaciones y la credibilidad de la Organización. También existe el riesgo de que no se preste suficiente atención a los efectos de problemas en materia de seguridad y salud ocupacional.

#### **Riesgo 5: Financiación extrapresupuestaria y gestión conexas**

*Titular del riesgo institucional: Contralor*

25. El riesgo 5 es la posibilidad de que la capacidad de algunos departamentos para alcanzar sus objetivos se vea afectada por la imposibilidad de obtener fondos extrapresupuestarios. La necesidad de recurrir a fondos extrapresupuestarios puede comprometer la independencia de las Naciones Unidas o crear la apariencia de que dicha independencia está condicionada si se otorga mayor prioridad a proyectos para los que se ha obtenido financiación específica. Deben fortalecerse aún más los sistemas de control interno para lograr una gestión eficaz de los fondos fiduciarios.

26. El riesgo nace de la posibilidad de que los donantes cambien sus prioridades o transfieran los recursos a otras instancias, lo cual podría generar inestabilidad en las operaciones de la Secretaría y afectar la capacidad de planificación estratégica. La falta de financiación previsible también podría percibirse como factor de influencia potencial en la Organización para que esta atienda a las prioridades de los países donantes en lugar de las del conjunto de los Estados Miembros, lo cual distorsionaría las prioridades de los programas. Los administradores de los fondos fiduciarios podrían no disponer de todos los mecanismos para garantizar de manera efectiva una administración responsable de los fondos por los organismos de

ejecución, y la Organización podría quedar expuesta a riesgos a su reputación a causa de posibles deficiencias en el establecimiento de controles sobre el uso y los efectos de los fondos y controles para mitigar debidamente los riesgos fiduciarios.

#### **Riesgo 6: Estrategia de recursos humanos y gestión y rendición de cuentas al respecto**

*Titular del riesgo institucional: Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos*

27. El riesgo 6 se define en términos de la necesidad de una estrategia de gestión de recursos humanos bien definida y holística, que apoye la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la Organización, así como las necesidades de los empleados y se concretaría en la insuficiencia de actividades de perfeccionamiento y mejoramiento de las aptitudes del personal y una capacidad insuficiente para proporcionar orientación e información efectivas sobre el desempeño, así como medidas insuficientes para promover la rendición de cuentas o responsabilizar por otros medios a partes o instancias por sus acciones o por su inacción.

28. En ese caso, las políticas y procedimientos existentes no apoyarían de manera efectiva la contratación de personal cualificado y motivado y la creación de una cultura orientada a los resultados y el desempeño profesional, lo cual dificultaría la formulación de estrategias y mecanismos eficaces en materia de gestión de los recursos humanos y planificación de la carrera. Las oportunidades de ascenso y los incentivos para premiar la actuación profesional serían extremadamente limitados. En cuanto a la rendición de cuentas, no siempre se articularía claramente un sistema efectivo que vincule la actuación profesional y los mecanismos de presentación de informes y que ofrezca transparencia a los directores y al personal, así como a los Estados Miembros y las instancias interesadas. En consecuencia, se vería limitada la posibilidad de sancionar al personal y los directores por no lograr los objetivos.

#### **4. La estructura de gobernanza**

29. Una estructura de gobernanza sólida es esencial para la puesta en marcha e implantación de una iniciativa de transformación a tan gran escala. También es fundamental para lograr una supervisión y unos sistemas eficientes de presentación de informes, así como estructuras de adopción de decisiones y procesos de control efectivos, y una buena rendición de cuentas en general.

30. Teniendo en cuenta estos principios y la experiencia adquirida en la ejecución de proyectos de transformación institucional a gran escala<sup>1</sup>, la Secretaría ha definido una estructura de gobernanza eficiente para la gestión de los riesgos institucionales que consta de cuatro elementos principales:

##### **El Comité de Gestión**

31. En su calidad de comité de gestión de los riesgos institucionales para la Secretaría, realiza cada tres meses las tareas siguientes:

a) Examina la idoneidad de las estrategias de respuesta a los riesgos que se formulen;

---

<sup>1</sup> El sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja), el plan maestro de mejoras de infraestructura y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).



- b) Supervisa la eficacia de la gestión general de los riesgos institucionales y el marco de control interno;
- c) Proporciona orientación pertinente y dirección general al proceso.

#### **Titulares de los riesgos institucionales**

32. Los titulares de los riesgos institucionales son los funcionarios con rango de Secretario General Adjunto o Subsecretario General responsables de asegurar que se determinen de manera apropiada los riesgos en su esfera de responsabilidad y se apliquen estrategias de mitigación de riesgos, señalando las mismas a la atención del Comité de Gestión. Para desempeñar esas funciones, los interesados deberán:

- a) Presidir y liderar el debate de los grupos de trabajo de reacción a los riesgos;
- b) Evaluar la eficacia de los controles internos;
- c) Traducir las estrategias de mitigación en planes detallados de respuesta y reacción a los riesgos, en los que se definan los planes de acción para su ejecución, las partes responsables y los plazos;
- d) Señalar a la atención del Comité de Gestión nuevas cuestiones que puedan surgir durante el proceso;
- e) Informar periódicamente al Comité de Gestión sobre la articulación práctica de la respuesta a los riesgos.

#### **Grupos de trabajo de reacción a los riesgos**

33. Los grupos de trabajo están integrados por funcionarios de diferentes departamentos y oficinas que representan los diversos ámbitos funcionales de la Secretaría. Son “expertos temáticos” que aportan conocimientos especializados a los debates de los grupos. Los grupos de trabajo se encargan de:

- a) Apoyar la labor de los titulares de los riesgos institucionales;
- b) Examinar los factores determinantes y los controles y respuestas propuestos para hacer frente a los riesgos;
- c) Contribuir activamente a la definición de planes de respuesta y reacción a los riesgos y a su aplicación;
- d) Señalar a la atención de los titulares de los riesgos institucionales las nuevas cuestiones que puedan surgir durante el proceso.

#### **Función de gestión de los riesgos institucionales en la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión**

34. La función de gestión de los riesgos institucionales se encarga de:

- a) Proporcionar la metodología e instrumentos coherentes para apoyar la labor de los grupos de trabajo;
- b) Coordinar las reuniones de los grupos de trabajo y participar en sus debates; Prestar asistencia para articular los resultados de esas deliberaciones en una metodología coherente de gestión de los riesgos institucionales (estas tareas se ejecutan en cooperación con los titulares de los riesgos institucionales);

c) Consolidar los avances en la aplicación de estrategias de mitigación de riesgos e informar al respecto al Comité de Gestión.

35. Se ha confiado al Vicesecretario General una importante función de coordinación en esta estructura de gobernanza. Puesto que los principales riesgos de importancia crítica que han sido identificados están estrechamente relacionados entre sí, es necesaria una estrecha coordinación de las actividades de los grupos de trabajo. Esto ayudará a evitar posibles duplicaciones y a asegurar que se reconozcan y aprovechen posibles sinergias, ya que las medidas concebidas para mitigar determinado riesgo podrían influir positivamente en otras esferas también. En consecuencia, además de sus responsabilidades como titular de los riesgos institucionales en el ámbito de la “Estructura de la Organización y sincronización”, el Vicesecretario General celebrará reuniones periódicas con los titulares de los riesgos institucionales para mantener el diálogo y la coordinación apropiados entre los diferentes grupos de trabajo de reacción a los riesgos.

36. La gestión de los riesgos y los controles internos y la aplicación de planes apropiados de reacción a los riesgos de conformidad con los principios definidos en el marco son responsabilidad de cada jefe de departamento u oficina y de todos los miembros del personal, de conformidad con sus funciones y papeles específicos.

37. Por último, la aplicación de un sistema de gestión de los riesgos institucionales coherente e integrado es un elemento fundamental del marco de rendición de cuentas del Secretario General. Ayudará a implantar una cultura de gestión de los riesgos en la labor cotidiana de la Secretaría y aumentar la confianza de las partes interesadas. Con ese fin, se facilitará el liderazgo y la participación continuos de los funcionarios directivos superiores por conducto del Comité de Gestión para lograr también sinergias e integración con otras partes vitales de la Agenda Transformativa.

## 5. Observaciones de los órganos de supervisión

38. En varias ocasiones, los órganos de supervisión han señalado los importantes progresos alcanzados en la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales. Por ejemplo, la Junta de Auditores indicó recientemente: “La Junta reconoce que la Administración está inmersa en un importante programa de modernización y transformación institucional ..., pero hay indicios de que se está cerca de alcanzar algunos de los beneficios. La Junta se siente particularmente alentada por los acontecimientos muy positivos en materia de gestión de los riesgos institucionales, que si continúan y se consolidan, ofrecen la perspectiva de que la Organización se concentre mucho más y de manera estratégica en las cuestiones clave a las que se enfrenta; y, por lo tanto, por las perspectivas de una mejora notable en la forma en que las actividades se ejecutan y se controlan” (A/69/5 (Vol. I), cap. II, resumen).

39. La Junta también observó que “los principales riesgos detectados por el personal directivo superior se ajustan bien a las cuestiones de las que la Junta ha informado, tanto en el presente informe como en informes anteriores” (*ibid.*) y concluyó que “este es un importante paso adelante y constituye el acontecimiento más positivo en materia de gestión de los riesgos institucionales que la Junta ha visto en las Naciones Unidas” (*ibid.*, párr. 18).

40. El Comité Asesor de Auditoría Independiente, en su informe correspondiente a 2013/14, acogió con beneplácito “los progresos realizados por la administración” y

recomendó que “el Comité de Gestión, que también hace las veces de comité de gestión de los riesgos institucionales, continúe participando en el proceso de gestión de los riesgos institucionales y asegure que la gestión de los riesgos institucionales se convierta en un instrumento integrado e importante utilizado para dirigir la Organización” (A/69/304, párr. 30). El Comité concluyó felicitando “al comité de gestión de los riesgos institucionales y a la administración por su entrega y los progresos en la ruptura de los compartimentos estancos y por haber convertido la gestión de los riesgos institucionales en una herramienta integral e importante de la Organización” (*ibid.*, párr. 34).

## 6. Situación del plan de acción sobre rendición de cuentas en lo que respecta a la gestión de los riesgos institucionales

41. La situación del plan de acción en lo que respecta a la gestión de los riesgos institucionales puede resumirse como sigue:

- Conclusión de la evaluación de los riesgos institucionales en toda la Secretaría  
*Entidad responsable:* Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión  
*Fecha de aplicación:* marzo de 2014  
*Situación:* Evaluación preliminar terminada – una vez finalizada, la evaluación se actualizará oficialmente cada dos años
- Validación de las conclusiones por el Comité de Gestión  
*Entidad responsable:* Comité de Gestión (una vez concluida la labor de la Oficina del Secretario General Adjunto)  
*Fecha de aplicación:* conclusiones preliminares validadas en abril de 2014  
*Situación:* concluida
- Identificación de los titulares de los riesgos y definición de planes generales de reacción y respuesta a los riesgos  
*Entidad responsable:* Comité de Gestión/titulares de los riesgos institucionales  
*Fecha de aplicación:* primera fase basada en la evaluación preliminar a junio de 2014, entonces en curso  
*Situación:* concluida/en curso
- Supervisión y presentación de informes al Comité de Gestión y al Comité Asesor de Auditoría Independiente sobre la aplicación de los planes de reacción y respuesta a los riesgos y el perfil general de riesgo de la Organización  
*Entidad responsable:* Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión  
*Fecha de aplicación:* en curso  
*Situación:* en curso
- Programa de comunicación para la gestión de los riesgos institucionales: a) difundir el curso de aprendizaje electrónico en Inspira; b) planificar nuevas sesiones y talleres de capacitación presenciales; c) seguir desarrollando en iSeek las páginas web sobre gestión de los riesgos institucionales y control

interno; y d) la comunidad de intercambio de prácticas de gestión de los riesgos institucionales

*Entidad responsable:* Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión

*Fecha de aplicación:* en curso

*Situación:* en curso

42. Además de estos esfuerzos a nivel institucional, los diferentes departamentos y oficinas están adoptando medidas concretas para la aplicación detallada de la gestión de los riesgos institucionales como parte de sus actividades. Varias oficinas, incluidas la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental y la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, con el apoyo de la función de gestión de los riesgos institucionales, ya han elaborado sus propios registros de riesgos. Otras, como ONU-Hábitat, están trabajando activamente con este fin.

43. En relación con las misiones de mantenimiento de la paz y las funciones de apoyo conexas de la Sede, también está en marcha la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales utilizando la metodología común a toda la Secretaría. La intención es llevar a cabo un ejercicio completo en determinadas misiones, que luego se puede hacer extensivo a otras.

### **III. Gestión basada en los resultados**

44. En el párrafo 22 de su tercer informe sobre los progresos hacia un sistema de rendición de cuentas ([A/68/697](#)), el Secretario General recomendó las siguientes medidas para acelerar la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría:

a) Dirigir una campaña de alto nivel de promoción y divulgación para recalcar al personal directivo superior y al personal la necesidad de que la Organización se centre más en el logro de resultados claramente definidos;

b) Hacer hincapié en la evaluación conjunta del desempeño institucional y el desempeño individual de los funcionarios directivos superiores por parte de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas;

c) Organizar cursos de capacitación sobre diferentes esferas relacionadas con la gestión basada en resultados;

d) Elaborar directrices y materiales de capacitación sobre la gestión basada en resultados, incluidas herramientas de aprendizaje en línea.

45. El Secretario General afirmó que esas recomendaciones se aplicarían con arreglo a un “enfoque gradual” y estableció un calendario para su aplicación de dos bienios consecutivos, a saber, 2014-2015 y 2016-2017.

46. A continuación figura una actualización de la situación o las medidas adoptadas desde el último informe sobre los progresos hacia un sistema de rendición de cuentas.

## A. Cursos de capacitación

### 1. Preparación del presupuesto (marcos lógicos y otras cuestiones conexas)

47. La Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General impartió capacitación dirigida específicamente a los directores de programas sobre la preparación de los marcos lógicos correspondientes al bienio 2016-2017 para los departamentos y oficinas respectivos. En total, se organizaron 25 sesiones de trabajo para el mismo número de departamentos y oficinas entre febrero y abril de 2014. Las sesiones dieron lugar a una serie de modificaciones observables, incluidas declaraciones de objetivos más centradas en los beneficios para el usuario final, una mayor claridad de los beneficios para los usuarios finales y una mayor precisión y mensurabilidad de los indicadores.

### 2. Supervisión de programas y presentación de informes

48. La Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión organizó nueve sesiones de capacitación sobre supervisión de programas y presentación de informes entre agosto y diciembre de 2014 en Viena, Ginebra y Nueva York para el personal de 25 departamentos y oficinas. Apoyándose en materiales didácticos actualizados y ejercicios adaptados a las necesidades de los participantes, el programa de capacitación proporcionó a 160 miembros del personal un panorama general del proceso de presupuestación basada en los resultados y una guía práctica sobre la forma de evaluar los progresos hacia los logros previstos mediante la utilización de indicadores de progreso y medidas de la ejecución.

## B. Actividades de autoevaluación

49. En diferentes informes de los órganos de supervisión se ha hecho hincapié en la falta de recursos para la implantación de un marco de evaluación sólido en toda la Secretaría<sup>2</sup>. Para superar esta limitación, la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión está ejecutando un proyecto piloto para fortalecer la capacidad de autoevaluación en el Departamento de Gestión, cuyos resultados —si son satisfactorios— se compartirán con el resto de la Secretaría. El proyecto piloto utiliza personal existente cuyas funciones están estrechamente relacionadas con la supervisión y la evaluación dentro del Departamento de Gestión o que han expresado interés en aprender a realizar autoevaluaciones. Con ese fin, la Oficina organizó en Nueva York los días 16 y 17 de enero de 2014 una sesión de capacitación de dos días de duración sobre la realización de evaluaciones. Asistieron a la sesión 23 participantes del Departamento de Gestión, así como personal de otros departamentos con escasa capacidad de autoevaluación, según el informe [A/68/70](#) de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

50. Al término de la sesión, se constituyeron tres grupos de evaluación con el personal del Departamento de Gestión al que se había impartido capacitación para llevar a cabo evaluaciones específicas en 2014-2015 sobre cuestiones que pueden tener repercusiones para todo el Departamento de Gestión (y potencialmente para

---

<sup>2</sup> Véase el párrafo 19 del documento [A/60/73](#), el párrafo 43 del documento [A/64/63](#) y el párrafo 12 del documento [A/68/70](#) (informes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna). Además, en el informe [A/68/70](#) se señala que solo seis departamentos y oficinas de la Secretaría disponen de dependencias dedicadas exclusivamente a la autoevaluación.

toda la Secretaría). Estas actividades de autoevaluación permitirán al Departamento evaluar su desempeño en lo que respecta a realizar evaluaciones, determinar buenas prácticas y aspectos mejorables y servir de ejemplo a otras entidades que disponen de recursos limitados y no cuentan con capacidad dedicada exclusivamente a la evaluación.

### **C. Evaluación conjunta de desempeño institucional y el desempeño individual del personal directivo superior por la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas**

51. A fin de evaluar simultáneamente el desempeño individual e institucional, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas celebra cada año una reunión específica para examinar el desempeño del personal directivo superior en relación con los objetivos que figuran en sus pactos anuales, así como el desempeño de la Organización en relación con los indicadores que figuran en el presupuesto por programas. La evaluación de esta última se hace por medio del informe bienal sobre la ejecución de los programas y, desde 2012, también del informe provisional sobre la ejecución de los programas. La Junta lleva a cabo este examen conjunto como un medio de fortalecer la coherencia entre la rendición de cuentas individual e institucional al más alto nivel.

52. La mayor vinculación entre la rendición de cuentas personal e institucional se fortalecerá con la introducción de un nuevo elemento en la evaluación de los pactos del personal directivo superior en 2015, que incluirá por primera vez un examen por la Oficina Ejecutiva del Secretario General de la parte de la evaluación que históricamente hacía cada funcionario directivo superior por sí mismo. Esta parte se basa en la sección del pacto que refleja los objetivos particulares de cada funcionario directivo superior. Como parte de su evaluación, la Oficina Ejecutiva del Secretario General también examinará las secciones pertinentes del informe sobre la ejecución de los programas que describen los logros de dichos funcionarios con respecto a los objetivos institucionales de la Organización.

### **D. El camino a seguir**

53. La planificación de programas, la supervisión y la presentación de informes, así como la capacitación correspondiente, formarán parte del módulo de formulación del presupuesto correspondiente a la Ampliación de Umoja 2, que se espera se diseñe, construya y ponga en marcha entre 2015 y 2017.

## **IV. Rendición de cuentas personal**

### **A. Gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento**

54. Recientemente, el Secretario General presentó una propuesta a la Asamblea General para revisar el sistema de gestión de la actuación profesional (A/69/190/Add.2 y Corr.1), atendiendo a la solicitud de la Asamblea contenida en su resolución 68/252. La propuesta tiene por objeto fortalecer la rendición de cuentas,

simplificar el proceso normativo y de evaluación, mejorar la cultura de gestión en la Organización y hacer frente de manera más eficaz al desempeño insatisfactorio. Con sujeción al respaldo de la Asamblea, se prevé que las reformas y la nueva política se apliquen a partir del 1 de abril de 2015.

55. Para crear conciencia de la importancia de la gestión del desempeño y alentar una mayor atención por parte del personal directivo superior, se incluyó un indicador relacionado con la finalización de las evaluaciones de la actuación profesional de final de ciclo en los pactos del personal directivo superior en 2014, que repercutió positivamente en las tasas de finalización. A partir del 15 de septiembre de 2013, la tasa de finalización de las evaluaciones de la actuación profesional fue del 70% en todas las entidades de la Secretaría para el ciclo terminado en marzo de 2013. Tras la inclusión del indicador en los pactos en 2014, al 15 de septiembre de 2014 la tasa de finalización era el 86% de todas las entidades de la Secretaría para el ciclo de evaluación que terminó en marzo de 2014.

## **B. Situación del plan de acción sobre rendición de cuentas en lo que respecta a la gestión de los riesgos institucionales**

56. La situación del plan de acción en lo que respecta a la gestión de los riesgos institucionales puede resumirse como sigue:

- Revisión de la política y la herramienta de gestión electrónica de la actuación profesional para simplificar y aclarar los procesos

*Entidad responsable:* Oficina de Gestión de Recursos Humanos

*Fecha de aplicación:* continuamente a lo largo de 2015

*Actualización:* tras la aprobación de la Asamblea General, se espera que la política revisada empiece a aplicarse a partir del 1 de abril de 2015 con una herramienta de gestión electrónica revisada.

- Elaboración de programas de capacitación y orientación en línea para el personal directivo y el personal en general sobre la gestión de la actuación profesional a fin de aumentar la accesibilidad de tales programas de aprendizaje

*Entidad responsable:* Oficina de Gestión de Recursos Humanos

*Fecha de aplicación:* continuamente a lo largo de 2015

*Actualización:* actualmente se están elaborando las herramientas de aprendizaje electrónico y la orientación en línea. En 2015 estarán disponibles los instrumentos prioritarios para todo el personal, los administradores y los profesionales de recursos humanos.

- Mejora de la capacidad de presentación de informes (sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos) para garantizar un mejor seguimiento

*Entidad responsable:* Oficina de Gestión de Recursos Humanos

*Fecha de aplicación:* en curso

*Actualización:* las mejoras están en marcha y continúan. Se están preparando mejoras adicionales en la herramienta de gestión electrónica que facilitarán una mejor presentación de informes.

- Promulgación de directrices en relación con los premios y el reconocimiento

*Entidad responsable:* Oficina de Gestión de Recursos Humanos

*Fecha de aplicación:* 2015

*Actualización:* dichas directrices se promulgarán en el marco de las nuevas directrices e instrumentos en apoyo de la política revisada en 2015.

- Publicación de directrices detalladas sobre la evaluación del personal y la gestión de casos de desempeño insatisfactorio

*Entidad responsable:* Oficina de Gestión de Recursos Humanos

*Fecha de aplicación:* primer trimestre de 2014

*Actualización:* dichas directrices se promulgarán en 2015, en el marco de las nuevas directrices e instrumentos en apoyo de la política revisada.

### **C. Pactos de los funcionarios directivos superiores**

57. El Secretario General continúa fortaleciendo los pactos del personal directivo superior para que sean un instrumento significativo y poderoso de rendición de cuentas, como se solicita en el párrafo 18 de la resolución 68/264 de la Asamblea General. Un ejemplo reciente de este continuo fortalecimiento fue el examen de mitad de año de los pactos llevado a cabo por la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas en 2014, a fin de determinar las deficiencias que requerían la atención del personal directivo superior antes de que finalizara el año. Este examen de mitad de año se realizó por primera vez respecto de los pactos de 2014, y las conclusiones dimanantes del examen se compartieron con el personal directivo superior para ayudar a mejorar la actuación profesional antes del final del ciclo de evaluación. Otro ejemplo fue la decisión de la Junta de permitir que la Oficina Ejecutiva del Secretario General participara de manera más proactiva en la redacción de los pactos de 2015 y en la evaluación de final de ciclo (véase el párr. 52).

58. La Junta introdujo solo cambios menores en el modelo de pacto para 2015, habiendo racionalizado considerablemente el modelo para el ciclo de 2014. En el párrafo 17 de su resolución 68/264, la Asamblea General solicitó al Secretario General “que considerara la posibilidad de incluir en los pactos del personal directivo superior un nuevo indicador estándar de gestión relacionado con la publicación de documentación oficial para los órganos intergubernamentales y las comisiones de la Asamblea General e informara al respecto en el contexto del siguiente informe sobre los progresos realizados en la rendición de cuentas”. En su reunión celebrada en mayo de 2014, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas examinó esta solicitud y recordó que como parte de los esfuerzos para racionalizar y hacer más estratégicos los pactos del personal directivo superior, la Junta había decidido no incluir el indicador de plazo en los pactos de 2013 o 2014. Atendiendo a la preocupación de la Asamblea General, la Junta recomendó que la cuestión fuera un tema permanente del programa del Comité de Gestión. En consecuencia, el Comité de Gestión ahora supervisa la presentación puntual de



documentación a la Asamblea General con miras a asegurar un mejor cumplimiento de los plazos fijados por los departamentos y oficinas autores, así como mejoras en los límites de palabras y la calidad de los manuscritos. Para facilitar su labor, el Comité de Gestión recibe periódicamente información actualizada del Secretario General Adjunto de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias sobre la situación de la documentación para reuniones. Se prevé que con esta mayor supervisión, el personal directivo superior esté en mejores condiciones de identificar y hacer frente a los problemas relacionados con la publicación de documentos oficiales de manera continua y sistemática.

59. La Junta también sigue abordando cuestiones sistémicas que impiden al personal directivo superior cumplir los objetivos de sus pactos. En 2014 estos esfuerzos se centraron principalmente en los plazos de contratación, esfera en que el cumplimiento de los pactos es deficiente en casi todos los casos. A petición de la Junta, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos examinó a fondo la contratación para determinar por qué los departamentos y oficinas no estaban cumpliendo los plazos de contratación. La Oficina determinó que el mayor obstáculo era la evaluación y la recomendación de candidatos por los directivos contratantes, que debían examinar manualmente un volumen de solicitudes cada vez mayor. Para hacer frente a esos desafíos, la Oficina propuso, con la anuencia del Comité de Gestión, que la Organización ensayara métodos de prueba selectiva bien establecidos y validados científicamente, complementados con la tecnología más avanzada, a fin de reducir los plazos de contratación, lo cual también serviría a la vez de indicador de desempeño futuro.

#### **D. Situación del plan de acción sobre rendición de cuentas en lo que respecta a los pactos del personal directivo superior**

60. Con arreglo al plan de acción, la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas llevará a cabo un examen de mitad de año de la actuación profesional del personal directivo superior comparándola con los objetivos fijados en sus pactos. La Junta llevó a cabo el primer examen de mitad de año de los pactos del personal directivo superior en 2014 y formuló observaciones a los funcionarios directivos superiores.

#### **E. Nuevas herramientas de rendición de cuentas relacionadas con la gestión de la actuación profesional**

61. A partir de 2015 el Secretario General firmará un pacto modificado con el Representante del Secretario General para la inversión de los fondos de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. Como esta es una plaza nueva y de carácter especializado, todavía se están elaborando los detalles del contenido del pacto modificado.

62. Del mismo modo, para hacer frente a la necesidad de una mejor rendición de cuentas, el proceso de evaluaciones de la actuación profesional al final del año se ampliará para incluir a algunas otras entidades de las Naciones Unidas cuyos jefes ejecutivos están bajo la autoridad del Secretario General, como los institutos de investigación y formación.

## V. Fortalecimiento de la rendición de cuentas en las misiones sobre el terreno<sup>3</sup>

63. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno han venido aplicando un mecanismo basado en el marco de rendición de cuentas y el sistema de puntuación desde julio de 2014, que ofrece una serie de indicadores para medir el desempeño de las misiones sobre el terreno en la ejecución de las funciones relacionadas con la conducta y la disciplina, así como un formato nuevo y más detallado para la presentación de informes sobre esos indicadores. El marco de rendición de cuentas describe de manera detallada la metodología para evaluar la rendición de cuentas de las misiones sobre el terreno y su personal directivo superior, así como el correspondiente apoyo por el personal de conducta y disciplina, mediante una serie de indicadores y expectativas conexas en relación con el desempeño de actividades relacionadas con la prevención, la aplicación coercitiva y las medidas correctivas. El marco también determina la naturaleza de las mediciones para la ejecución de esas actividades y la periodicidad de esas mediciones (trimestrales o anuales).

64. La política general del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sobre rendición de cuentas en materia de conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno está ultimada y se presentará para su aprobación por el equipo directivo superior en enero de 2015. Esta nueva política detalla funciones y responsabilidades para garantizar la aplicación de la estrategia de las Naciones Unidas para hacer frente a faltas de conducta en las misiones sobre el terreno, en particular la explotación y los abusos sexuales, mediante la prevención, la aplicación coercitiva y las medidas correctivas<sup>4</sup>.

65. Los dos departamentos están fortaleciendo la rendición de cuentas sobre el terreno también de otras maneras. Los Directores y Jefes de Apoyo a la Misión, como principales agentes fiduciarios de las operaciones de mantenimiento de la paz, siguieron sujetos a la obligación de presentar cartas de representación al final de cada ejercicio económico, y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno sigue supervisando y apoyando la utilización de la delegación de autoridad en materia de adquisiciones a las oficinas sobre el terreno, en particular mediante los exámenes de los informes mensuales y trimestrales sobre adquisiciones de las misiones sobre el terreno, el examen de los controles internos de las misiones durante las evaluaciones sobre el terreno y el examen de los resultados de auditoría y el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de auditoría relacionadas con las actividades de adquisición sobre el terreno.

66. Por último, se han establecido coordinadores de gestión de riesgos en las misiones. Están previstas actividades de capacitación en el ejercicio presupuestario 2014/15 para que los coordinadores de gestión de riesgos tengan las aptitudes

---

<sup>3</sup> Véase el informe del Secretario General sobre la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz (A/68/731) para obtener información adicional sobre los últimos esfuerzos del Secretario General para fortalecer la rendición de cuentas en todos los niveles de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

<sup>4</sup> Véase el informe del Secretario General A/68/756, en que figuran detalles relativos a las medidas adoptadas en la puesta en marcha de iniciativas relacionadas con el programa de acción reforzado sobre la explotación y los abusos sexuales.

necesarias para llevar a cabo evaluaciones de riesgos en las misiones. Para enero de 2015 está previsto un proyecto piloto de aplicación de la gestión de los riesgos institucionales en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo. La experiencia adquirida en la ejecución del proyecto se compartirá con otras misiones.

### **Situación del plan de acción sobre rendición de cuentas en lo que respecta a las misiones sobre el terreno**

67. La situación del plan de acción en lo que respecta a las misiones sobre el terreno puede resumirse como sigue:

- Finalización de una política de rendición de cuentas en materia de conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno, con su marco de rendición de cuentas y su mecanismo de puntuación

*Entidad responsable:* Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

*Fecha de aplicación:* 2014

*Actualización:* el marco de rendición de cuentas y el mecanismo del sistema de puntuación se pusieron en marcha en julio de 2014. La política de rendición de cuentas en materia de conducta y disciplina en las misiones sobre el terreno está ultimada y se presentará para su aprobación por el equipo directivo superior en enero de 2015.

- Examen de las cartas de representación

*Entidad responsable:* Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

*Fecha de aplicación:* cuarto trimestre de 2014

*Actualización:* todas las cartas de representación recibidas de las misiones de mantenimiento de la paz y el Centro Mundial de Servicios indican que los agentes fiduciarios principales han gestionado los recursos que se les confiaron de conformidad con el Reglamento y la Reglamentación Detallada de las Naciones Unidas.

- Introducción de prácticas de control de riesgos en determinadas zonas “a título experimental”

*Entidad responsable:* Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

*Fecha de aplicación:* estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, primer trimestre de 2014; Servicio de Asesoramiento en Derecho Penal y Asuntos Judiciales, Dependencia de Conducta y Disciplina y Explotación y Abusos Sexuales, segundo trimestre de 2014

*Actualización:* concluyó la evaluación de riesgos de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y se informó a los Estados Miembros en el cuarto informe anual sobre los progresos en la aplicación de la estrategia (A/68/637). Desde entonces se ha incorporado un enfoque de gestión de riesgos en la planificación estratégica y la aplicación de la estrategia y el

registro de riesgos se actualiza periódicamente. Además, se introdujeron prácticas de gestión de riesgos en esferas temáticas como la prevención de la explotación y los abusos sexuales y las actividades del Servicio de Asesoramiento en Derecho Penal y Asuntos Judiciales.

## **VI. Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y Umoja**

### **A. Los efectos de Umoja sobre rendición de cuentas**

68. El Secretario General ha hecho hincapié en que los beneficios de Umoja, incluidos los relacionados con una mayor rendición de cuentas, no se obtendrán automáticamente, sino que se harán realidad de manera gradual como resultado de los cambios en la relación entre el sistema, los procesos institucionales y la adopción de nuevos métodos de trabajo en la Secretaría. Además, dado que los beneficios cualitativos se distribuyen entre los Fundamentos de Umoja y la Ampliación de Umoja, la mayor parte no serán evidentes hasta que la Ampliación de Umoja se aplique en su totalidad.

69. Aunque todavía es demasiado pronto para sacar conclusiones en lo que respecta a la realización de ciertos beneficios, empiezan a observarse algunas tendencias positivas en las siguientes esferas:

#### **1. Procesos de gestión más integrados:**

70. En materia de adquisiciones, se ha implantado un catálogo centralizado de bienes y servicios, que permite la gestión de bienes y servicios y la presentación de informes al respecto en todo el ciclo de vida de la cadena de suministro de manera más racionalizada, eficiente y transparente.

71. En materia de finanzas, se ha introducido un plan de cuentas global y centralizado, con el cual es posible prestar mejor apoyo a las necesidades institucionales de la Organización y que permite un análisis más coherente y más amplio de los programas. Además, por primera vez en la historia, la Organización tiene acceso a una fuente única de datos maestros, utilizando este plan común de cuentas.

#### **2. Mayor eficacia de la gestión mediante la producción de más información y de mejor calidad**

72. Tras el despliegue de los Fundamentos de Umoja en las operaciones de mantenimiento de la paz, se depuraron más de 75.000 registros de proveedores, que quedaron reducidos a unos 7.000 registros, que se cargaron al Portal Mundial para los Proveedores de las Naciones Unidas y se sincronizaron con Umoja.

73. Umoja está permitiendo una visión más transparente de la cartera de bienes inmuebles de la Secretaría y facilitando un método cada vez más exhaustivo de registrar y gestionar los bienes. Por ejemplo, este es el caso de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití, ya que en las conclusiones preliminares de una reciente auditoría de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se mencionan una serie de buenas prácticas en esta esfera.

### **3. Flujos de trabajo más eficientes y estructuras más claras de rendición de cuentas**

74. Al concluir el primer despliegue sobre el terreno de los Fundamentos de Umoja y la Ampliación 1 de Umoja, se ha hecho más evidente que la Organización ya tenía establecidos numerosos procesos y modalidades de trabajo dispares que servían para realizar las mismas transacciones. La introducción con Umoja de modelos operativos comunes en toda la Organización ha dado lugar a: a) una revisión exhaustiva de las autoridades, funciones y responsabilidades respectivas que existen en las misiones sobre el terreno y los centros de servicios; y b) la solución de cuestiones y conflictos intersectoriales, como los relacionados con la delegación de autoridad entre las adquisiciones y la logística.

## **B. Los efectos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la rendición de cuentas**

75. En su tercer informe sobre el sistema de rendición de cuentas (A/68/697), el Secretario General esbozó los beneficios de las IPSAS en cuanto al fortalecimiento de la rendición de cuentas. La experiencia adquirida hasta la fecha en la labor de impulsar la aplicación de las IPSAS, es decir, la preparación de los primeros estados financieros ajustados a las IPSAS correspondientes a las operaciones de mantenimiento de la paz, ha confirmado que las IPSAS pueden contribuir a una mayor rendición de cuentas y en general a una mejor gestión de las Naciones Unidas.

76. Es importante reiterar que la introducción de las IPSAS y su criterio contable subyacente de valores devengados es, en sí misma, un compromiso de mejor rendición de cuentas, puesto que aumenta considerablemente la transparencia, elemento central de la rendición de cuentas. El fortalecimiento de la transparencia se basa en la disponibilidad de información mucho más detallada y completa sobre la situación financiera, la ejecución financiera y las corrientes de efectivo de la Organización, así como el uso que hace de sus recursos, información que ahora está a disposición de todos los interesados internos y externos.

77. En el contexto de los primeros estados financieros ajustados a las IPSAS correspondientes a las operaciones de mantenimiento de la paz al 30 de junio de 2014, esta mayor transparencia quedó demostrada en el hecho de que la Organización ha presentado por primera vez saldos de propiedades, planta y equipo de 1.400 millones de dólares, inventario de 400 millones de dólares, pasivos por prestaciones de los empleados, basados en cálculos actuariales, de 1.400 millones de dólares y probables desembolsos en efectivo en el futuro de 500 millones de dólares. Otro elemento notable de la transparencia es que esta información, que se ajusta a los requisitos de las IPSAS, se presenta con arreglo a las mejores prácticas internacionalmente reconocidas en materia de contabilidad y presentación de informes por entidades del sector público.

78. Junto con transparencia, la contabilidad conforme a las IPSAS entraña una mejor rastreabilidad de las decisiones de gestión y sus efectos en las transacciones, que son los elementos constitutivos de la información que figura en los estados financieros. La rastreabilidad permitirá a su vez una mejor rendición de cuentas para el uso de la nueva información generada por las IPSAS, ya que permite establecer la responsabilidad de las transacciones contables y, por ende, de aspectos específicos del desempeño y la posición de la Organización.

79. Una vez que pueda establecerse la responsabilidad, tanto la administración como los órganos de supervisión pueden realizar exámenes para conocer las razones subyacentes de las transacciones y los montos resultantes, y en base al resultado debería ser posible sacar conclusiones sobre si las sumas y las transacciones se han registrado y reflejado correctamente, y si las decisiones de gestión han generado o no mejores resultados generales para la Organización.

80. Un ejemplo reciente de la forma en que las IPSAS pueden hacer que se llenen lagunas y mejore la rendición de cuentas es la preparación de los estados financieros con arreglo a las IPSAS. La mayor atención a las cuestiones de conciliación que exigen las IPSAS ha despertado una mayor conciencia entre los administradores de esta esfera y ha dado lugar a una redistribución de los recursos en las misiones sobre el terreno, mejoras técnicas necesarias en Umoja y un aumento de la capacitación práctica en las misiones sobre el terreno. Como tal, la disciplina que exigen las IPSAS ha revelado posibles lagunas y ha permitido que estas se llenen, incluso antes de que surjan problemas considerables en materia de rendición de cuentas.

81. A medida que avanza la aplicación de las IPSAS y la Organización pasa a una fase en que “vive con las IPSAS”, la observancia de las nuevas normas y de los cambios resultantes en los procesos y procedimientos se convertirá en algo rutinario, y toda la Organización aprenderá progresivamente a utilizar la nueva información con fines de adopción de decisiones y para promover cambios positivos no solo a nivel institucional, sino también en los departamentos, las oficinas y las misiones. Los Estados Miembros en su función rectora también serán asociados importantes en esas actividades y beneficiarios de las mismas.

## VII. **Ética y rendición de cuentas**<sup>5</sup>

### A. **Esfuerzos para fortalecer la cultura institucional de las Naciones Unidas en materia de ética**

82. La Oficina de Ética ha concluido un examen independiente de la política vigente sobre protección contra las represalias. La Oficina Ejecutiva del Secretario General está examinando las recomendaciones sobre cambios en esta política en consulta con los departamentos y oficinas pertinentes. La Oficina también ha concluido su examen interno del programa de declaración de la situación financiera y las políticas conexas, y ha puesto en marcha el proceso de deliberación y consulta de carácter oficioso.

83. En 2012-2013, la Oficina de Ética inició los Diálogos sobre Liderazgo para asegurar la participación de todos los miembros del personal en sesiones anuales de educación ética, que también se celebraron en 2014 con un nuevo tema: el respeto y la tolerancia en el lugar de trabajo. Los comentarios iniciales de los directores y el personal sobre esos programas son muy positivos.

84. La Directora de la Oficina de Ética sigue organizando sesiones confidenciales de orientación ética con Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos recién incorporados o recién nombrados, y la mayoría de los altos cargos asisten a

---

<sup>5</sup> Véase [A/69/332](#) para profundizar más acerca de las actividades de la Oficina de Ética y los resultados obtenidos.

dichas sesiones en los 12 meses siguientes a su nombramiento. Este servicio se ha ampliado también a los expertos en misión.

85. La Directora de la Oficina de Ética también realizó evaluaciones confidenciales del comportamiento desde el punto de vista del liderazgo ético de los Secretarios Generales Adjuntos que firmaron pactos del personal directivo superior. Los resultados de dichas evaluaciones se tuvieron en cuenta en el modelo propuesto para el comportamiento de liderazgo ético del personal directivo superior. Las enseñanzas extraídas de esta iniciativa se incorporaron en la iniciativa de evaluación de múltiples evaluadores propuesta para los Secretarios Generales Adjuntos y los Subsecretarios Generales, patrocinada por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

86. En 2012 y 2014, la Oficina de Ética llevó a cabo una evaluación formal de los riesgos en materia de ética y prestigio en determinadas misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en respuesta a solicitudes de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. En dicha evaluación se determinó la probabilidad de riesgos en materia de ética y la posible gravedad de la incidencia de tales riesgos en la capacidad de las Naciones Unidas para cumplir su mandato en las operaciones de mantenimiento de la paz. Las misiones de mantenimiento de la paz están utilizando los resultados de este estudio para responder a las percepciones creadas y medir el mejoramiento de la cultura institucional a lo largo del tiempo.

## **B. Situación del plan de acción en lo que respecta al comportamiento ético**

87. En septiembre de 2014 la Oficina de Ética puso en marcha una versión rediseñada del programa introductorio de formación ética en línea que es obligatorio para todo el personal de las Naciones Unidas y al que puede accederse por medio de Inspira o mediante el portal público de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas.

88. En mayo de 2014 concluyó un examen amplio del marco normativo para el boletín del Secretario General sobre la protección contra las represalias (ST/SGB/2005/21), con la remisión de las recomendaciones y enmiendas propuestas a la Oficina Ejecutiva del Secretario General.

89. En diciembre de 2014 concluyó un examen amplio del marco normativo para el boletín del Secretario General relativo a la declaración de la situación financiera y declaración de intereses (ST/SGB/2006/6), y están en curso conversaciones oficiosas con el Departamento de Gestión y la Oficina de Asuntos Jurídicos.

90. En julio de 2014 se dio a conocer un proyecto de modelo de liderazgo ético para el personal directivo superior, tras lo cual se iniciaron las consultas en curso con el Departamento de Gestión.

### **El camino a seguir**

91. La tercera serie de Diálogos sobre Liderazgo se preparará para su distribución en el cuarto trimestre de 2015.

92. En el segundo trimestre de 2015, la Oficina de Ética prestará apoyo al Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para elaborar planes de acción y métodos de evaluación y medición de la ética en relación con la cultura institucional y los riesgos en materia de ética.

## **VIII. Fortalecimiento de la rendición de cuentas en materia de adquisiciones**

### **A. Capacitación y profesionalización**

93. De conformidad con las recomendaciones derivadas de una evaluación amplia de las necesidades de capacitación, en 2009 la Secretaría aprobó una hoja de ruta en materia de formación en tres fases. La primera fase del programa se inició en 2010, con la inauguración del campus de capacitación en línea en materia de adquisiciones, que ofrece formación, exámenes y certificados por medio de los cuatro cursos siguientes: ética e integridad en las adquisiciones; relación óptima costo-calidad; fundamentos de las adquisiciones; y exposición general del Manual de Adquisiciones. Es obligatorio completar los cursos de forma satisfactoria no solo para el personal de adquisiciones, sino también para el personal que tiene responsabilidades fiduciarias antes de su designación o de proceder a delegar autoridad en materia de adquisiciones, según proceda.

94. Al 30 de septiembre de 2014, se habían inscrito en el campus de capacitación en línea en materia de adquisiciones más de 5.000 personas, y se habían expedido un total de 4.323 certificados a miembros del personal de la Secretaría y de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. Con respecto a la primera fase, la tasa de cumplimiento de los funcionarios que tienen la obligación de tomar los cursos es del 93%.

95. Se ha iniciado la segunda fase del programa de formación con cursos avanzados para los solicitantes, el personal de adquisiciones y los administradores de contratos, incluida la planificación de las adquisiciones; las cuestiones contractuales relacionadas con las adquisiciones; y la gestión de contratos.

96. Asimismo, ya se ha puesto en marcha la tercera fase con el establecimiento de una academia dedicada a la formación, que permite al personal recibir formación avanzada en línea que da derecho a la obtención de un certificado profesional expedido por una institución de capacitación sobre adquisiciones reconocida internacionalmente.

97. Con respecto a esta fase los resultados son los siguientes: ocho funcionarios de la División de Adquisiciones y cinco funcionarios de las misiones sobre el terreno recibieron el diploma en compras y suministros del Instituto Colegiado de Compras y Suministros (Chartered Institute of Purchasing and Supply) entre 2012 y 2014. Un total de 49 funcionarios están matriculados actualmente en el programa del Instituto Colegiado de Compras y Suministros. Ocho están matriculados en el curso avanzado que les permitirá obtener el diploma en adquisiciones y suministros, de los cuales cinco son de la División de Adquisiciones y tres de las misiones sobre el terreno. Los funcionarios matriculados en el curso para la obtención del diploma en adquisiciones y suministros suman 41, de los cuales 13 son de la División de Adquisiciones y 28 de las misiones sobre el terreno.



## **B. Ética, integridad y cultura de gestión**

98. Entre otros controles en vigor, los profesionales de adquisiciones deben recibir formación obligatoria en ética e integridad y quedan sujetos a restricciones después del empleo, que se complementan con restricciones similares impuestas a los proveedores según lo dispuesto en el Código de Conducta de los Proveedores de las Naciones Unidas. La División de Adquisiciones colabora estrechamente con la Oficina de Ética en cuestiones relativas a las políticas, el examen de los proveedores y las actividades de capacitación a fin de mantener una estructura eficaz de control interno en las adquisiciones de la Organización, y sigue siendo obligatoria para los profesionales de adquisiciones la observancia del programa de declaración de la situación financiera.

99. Por último, con respecto al curso obligatorio en línea sobre ética, la tasa de cumplimiento de los funcionarios que tienen la obligación de tomar los cursos es del 95%.

## **C. Visitas de asistencia en materia de adquisiciones**

100. De 2007 a 2014, se han realizado 59 visitas de asistencia en materia de adquisiciones a las misiones de mantenimiento de la paz con el objetivo de examinar las actividades de adquisición, presentar informes sobre el desempeño en dichas actividades, determinar deficiencias y esferas de riesgo, y proponer medidas para fortalecer la función de adquisiciones.

## **IX. Recomendación a la Asamblea General**

101. **Se solicita a la Asamblea General que tome nota de los progresos realizados por la Secretaría en el fortalecimiento de su sistema de rendición de cuentas, tal como se describe en el presente informe.**