



Asamblea General

Distr. general
1 de marzo de 2018
Español
Original: inglés

Septuagésimo segundo período de sesiones

Tema 134 del programa

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

Séptimo informe sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas: fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría en el marco del nuevo paradigma de gestión

Informe del Secretario General

Resumen

El Secretario General tiene el honor de presentar a la Asamblea General un informe sobre los progresos realizados en la aplicación del sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas, conforme a lo solicitado por la Asamblea en su resolución [71/283](#). El informe se divide en dos grandes partes. En la primera parte se ofrece información actualizada sobre los progresos realizados en el fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas a lo largo del año pasado, en particular respecto de: a) la definición del marco de liderazgo de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación; b) la promulgación de una mejor política de protección de los denunciantes de irregularidades; c) el establecimiento de medidas especiales para combatir la explotación y los abusos sexuales; d) la prevención del acoso sexual y la respuesta a los casos de acoso sexual; y e) la realización de una evaluación del riesgo de fraude y corrupción.

En la segunda parte del informe se explica la forma en que el Secretario General prevé fortalecer el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría para apoyar su propuesta de un nuevo paradigma de gestión, en virtud del cual se delegará mayor autoridad en los administradores a quienes se haya conferido la responsabilidad de cumplir los mandatos de la Organización y quienes, a su vez, tendrán que rendir cuentas de sus decisiones, su desempeño y su conducta. Introduce un modelo de “tres líneas de defensa” que aclarará las funciones y responsabilidades esenciales respecto de la gestión del riesgo y los procedimientos de control interno de la Organización y aumentará la eficacia de los sistemas de gestión del riesgo. El modelo, que está en consonancia con el objetivo general de las iniciativas de reforma de la gestión, tiene



por objeto mejorar la eficacia de la Organización en el cumplimiento de sus mandatos y asegurar la utilización eficaz de los recursos.

El Secretario General también aprovecha esta oportunidad para presentar, en el anexo I, un resumen de la versión actualizada del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría, con las nuevas adiciones que se han incorporado desde que se presentó por primera vez en el informe titulado “Hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas” (A/64/640), así como los elementos nuevos que se están creando en el contexto de la propuesta de reforma de la gestión. La versión actualizada del sistema será la base para preparar orientaciones sobre rendición de cuentas a nivel mundial que articulen claramente para los funcionarios y los administradores en qué consisten esos componentes, de qué forma se combinan entre sí los mecanismos de rendición de cuentas y cómo se relacionan unos mecanismos con otros, a fin de que los administradores y los funcionarios desempeñen sus funciones de manera informada y responsable y rindan cuentas de sus actos y decisiones. En el anexo II del presente informe figura un plan de acción para la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría de las Naciones Unidas en el período 2018-2021.

I. Introducción

1. En su informe de fecha 27 de septiembre de 2017, titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” ([A/72/492](#) y [A/72/492/Add.1](#)), el Secretario General recalcó su compromiso de fortalecer la cultura de rendición de cuentas en la Secretaría. En el nuevo paradigma de gestión propuesto se descentralizará la adopción de decisiones acercándola al punto de ejecución. La burocracia se reducirá y se racionalizarán y simplificarán las políticas. Se mejorarán el apoyo y los servicios que se prestan a los departamentos, las comisiones regionales, las oficinas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno. Los cambios en las estructuras de gestión y apoyo a fin de respaldar mejor la ejecución de los programas y proporcionar a los administradores orientación sobre políticas estratégicas y garantía de calidad se presentarán a la Asamblea General en la segunda parte de la continuación de su septuagésimo segundo período de sesiones.

2. El Secretario General delegará la autoridad en el personal directivo superior en lo que respecta al modo de utilizar los recursos en apoyo de la ejecución de los programas y el cumplimiento de los mandatos. No se tratará de una delegación de autoridad automática, sino que estará basada en un examen minucioso de la capacidad de los administradores para asumir esa autoridad y de su capacidad para ejercerla de manera apropiada. Se ofrecerá capacitación y apoyo en relación con el uso adecuado de esa autoridad delegada. La institución en su conjunto y cada uno de sus funcionarios deberán rendir cuentas de la obtención de los resultados acordados manteniendo el cumplimiento de los reglamentos, las reglas y las normas éticas. También se esperará de los funcionarios que detecten y gestionen los riesgos que pongan en peligro el logro de sus objetivos. El desempeño de los programas y de la gestión se someterá a vigilancia, evaluación y presentación de informes de manera sistemática. Los directores de los programas adoptarán medidas correctivas para mantener la buena marcha de los planes, y las enseñanzas extraídas servirán de base para la planificación futura. La información sobre la planificación y el desempeño de los programas se actualizará y se comunicará anualmente a los Estados Miembros en el contexto del documento del proyecto de presupuesto por programas anual. Además, el desempeño programático y financiero de cada uno de los programas se recogerá en unos tableros que se actualizarán trimestralmente. Los tableros estarán a disposición de los Estados Miembros y del personal. En el presente informe se describe el modo en que se está fortaleciendo el sistema de rendición de cuentas para apoyar las reformas de la gestión propuestas y ajustarse a ellas.

II. Medidas adoptadas recientemente para fortalecer el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas

3. Desde el comienzo de su mandato el Secretario General ha adoptado una serie de medidas para fortalecer la cultura de la rendición de cuentas en la Secretaría. Algunas de esas medidas se basan en los logros alcanzados por la Organización en anteriores procesos de reforma, mientras que otras son nuevas iniciativas. A continuación se hace una breve descripción de esas medidas.

Marco de liderazgo para la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación

4. En los informes del Secretario General titulados “Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo” ([A/60/692](#), [A/60/692/Corr.1](#) y [A/60/692/Corr.2](#)) e “Invertir en el personal” ([A/61/255](#),

[A/61/255/Add.1](#) y [A/61/255/Add.1/Corr.1](#)) se señaló la necesidad de apoyar y desarrollar más la cultura de liderazgo y gestión de las Naciones Unidas. Entre las medidas adoptadas en ese sentido se encuentran la introducción de los pactos entre el Secretario General y el personal directivo superior como un instrumento de gestión estratégica, el establecimiento de una capacidad específica en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para contratar y prestar apoyo al personal directivo superior en las misiones sobre el terreno, y la elaboración de programas de formación inicial y mentoría, así como de programas de capacitación obligatoria para el personal directivo superior.

5. En su informe de fecha 27 de septiembre de 2017, el Secretario General declaró que las Naciones Unidas debían superar los límites institucionales y aprovechar todo el potencial de los recursos, las capacidades y las alianzas a su alcance para que la Organización pudiera ejercer un liderazgo verdadero. Dos factores fundamentales para el éxito serían lograr una profunda transformación de la cultura y contar con un liderazgo visionario y ejemplar en todos los niveles y en todo el sistema de las Naciones Unidas. Un liderazgo que comunicara la visión de la Organización a todas las partes interesadas y que fuera audaz y adoptara decisiones y rindiera cuentas de ellas, y que reconociera los problemas y actuara con prontitud para resolverlos.

6. Esas características son intrínsecas al marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas que aprobó la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE). Como se explica en el informe del Secretario General de fecha 27 de septiembre de 2017, en el nuevo marco de liderazgo se establecen ocho características definitorias que se consideran esenciales para cumplir el mandato básico de la Organización de promover la paz y la seguridad, proteger los derechos humanos, atender las necesidades humanitarias y fomentar el progreso económico y social de conformidad con lo dispuesto en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

7. Según esos ocho principios, las Naciones Unidas deben ejercer un liderazgo que: a) esté inspirado en principios y defienda los valores, las normas y los reglamentos de la Organización; b) esté basado en normas cuyo fundamento sean los valores y reglamentos de las Naciones Unidas; c) sea inclusivo; d) sea responsable y asuma una rendición de cuentas de 360 grados, tanto dentro de las Naciones Unidas como en todo el sistema de las Naciones Unidas y ante los Estados Miembros y los destinatarios de los servicios de la Organización; e) sea multidimensional y tenga un carácter integrado que trascienda los límites institucionales y funcionales; f) sea transformador y logre un cambio positivo; g) sea colaborativo; y h) se aplique de forma autónoma y refleje los principios establecidos en todas sus interacciones. A esa lista el Secretario General ha añadido una novena característica, a saber, que sea un liderazgo pragmático y orientado a la acción, que promueva la adopción de medidas prácticas basadas en principios para cumplir los mandatos, mantenga un equilibrio entre los riesgos administrativos y operacionales y se decante siempre en favor de la acción para prevenir y aliviar el sufrimiento humano.

8. El marco de liderazgo, que se lleva a la práctica en 2018 a través de los pactos del personal directivo superior, se integrará en todas las decisiones relativas a la selección de personal de dirección y gestión de todos los niveles en la Secretaría. Además, la Secretaría tiene la intención de revitalizar y actualizar todos los programas de orientación, capacitación, mentoría y asesoramiento individual para que sean conformes con el marco. La Organización está elaborando un mecanismo de evaluación de 360 grados alrededor de esas nueve cualidades y está realizando encuestas del personal para recabar su opinión sobre los titulares de puestos de liderazgo y gestión. En 2017 se puso en marcha un ejercicio experimental en que algunos miembros del personal directivo superior en la Sede y en las operaciones sobre el terreno se sometieron a exámenes de 360 grados. A raíz de un estudio que

realizó el Departamento de Gestión, recientemente se propuso para su examen por el Secretario General un modelo de evaluación de retroinformación de 360 grados del personal directivo superior que se prevé poner en funcionamiento en 2018. Cuando se ponga en marcha esa evaluación de retroinformación de 360 grados se recabarán las respuestas del personal directivo superior, y las enseñanzas extraídas se incorporarán en la ulterior realización de las evaluaciones de retroinformación de 360 grados para el personal directivo intermedio y de los niveles inferiores.

Fortalecimiento de la política de protección de los denunciantes de irregularidades

9. El Secretario General se ha comprometido a garantizar un entorno en que los funcionarios se sientan seguros para denunciar infracciones y a protegerlos contra las represalias cuando lo hagan. Esa es una parte importante de todo marco de lucha contra el fraude y la corrupción. Los funcionarios y demás personal de las Naciones Unidas de todos los niveles suelen ser los primeros en reconocer las infracciones en el lugar de trabajo; por lo tanto, su empoderamiento para que hablen sin temor a represalias ayudará a prevenir, detectar y desalentar el fraude y la corrupción, actuar al respecto y facilitar las denuncias.

10. El 20 de enero de 2017 se promulgó una política notablemente reforzada de protección contra las represalias por denunciar faltas de conducta y por cooperar con auditorías o investigaciones debidamente autorizadas ([ST/SGB/2017/2](#)) y el 28 de noviembre de 2017 entró en vigor una política revisada ([ST/SGB/2017/2/Rev.1](#)). La política revisada permite a la Oficina de Ética recomendar medidas preventivas cuando la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) haya detectado un riesgo de represalias. La política brinda protección contra las represalias a los contratistas y consultores individuales y a los funcionarios de las Naciones Unidas que señalen hechos ilícitos cometidos no solo por otros funcionarios, sino también por contratistas, personal de mantenimiento de la paz ajeno a las Naciones Unidas y otros agentes. También prevé la posibilidad de transferir a otra oficina al responsable de las represalias (por oposición al denunciante) después de una investigación. Además, los funcionarios tienen derecho a solicitar la revisión de las determinaciones de la Oficina de Ética y a que se les notifiquen las medidas disciplinarias adoptadas contra los funcionarios que hayan tomado represalias contra ellos. Las condiciones y la ejecución de la política se examinarán anualmente.

Evaluación del riesgo de fraude y corrupción en toda la Secretaría

11. Tras la publicación del primer Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción para la Secretaría de las Naciones Unidas ([ST/IC/2016/25](#)), la Secretaría llevó a cabo una evaluación del riesgo de fraude y corrupción para determinar las principales esferas que corrían riesgo en ese sentido a fin de elaborar una estrategia amplia contra el fraude y la corrupción y aplicar las debidas medidas de mitigación, atendiendo así a una preocupación de larga data de la Junta de Auditores por el hecho de que la Secretaría no hubiera llevado a cabo una evaluación exhaustiva del riesgo en materia de fraude.

12. La evaluación se basó en un examen de los datos históricos disponibles y las pérdidas sufridas por la Secretaría y en una amplia serie de entrevistas y talleres realizados en toda la Secretaría, así como en consultas con los órganos de supervisión. Recibió la aprobación del Comité de Gestión, en su calidad de comité de gestión de riesgos institucionales de la Secretaría.

13. Se determinaron seis esferas de riesgo fundamentales: a) la cultura institucional y la rendición de cuentas; b) la gobernanza en materia de tecnología de la información y las comunicaciones y la ciberseguridad; c) el entorno de control del sistema Umoja;

d) los asociados en la ejecución; e) el robo de combustible, raciones y existencias; y f) las adquisiciones.

14. Se asignó a los propietarios del riesgo institucional la responsabilidad de elaborar para esos riesgos prioritarios planes detallados de tratamiento de los riesgos y actuación frente a los riesgos, en que se indicarán medidas concretas de tratamiento de los riesgos para seguir mitigándolos y se establecerán plazos para su aplicación.

15. De cara al futuro, el Comité de Gestión examinará periódicamente los progresos realizados en la aplicación de las medidas de mitigación acordadas y, en general, la exposición de la Secretaría a los riesgos de fraude y corrupción.

16. Ese examen será el punto de partida para que los jefes de los departamentos, las misiones y las oficinas extrapolen a las condiciones locales las observaciones sobre los resultados y apliquen las medidas necesarias en el plano local.

Fortalecimiento de la protección contra la explotación y los abusos sexuales

17. En su primer informe sobre el tema correspondiente a 2017 ([A/71/818](#), [A/71/818/Corr.1](#) y [A/71/818/Add.1](#)), el Secretario General expuso una estrategia con cuatro vertientes para prevenir la explotación y los abusos sexuales cometidos por quienes prestan servicio bajo la bandera de las Naciones Unidas y responder a esos casos: a) poner los derechos y la dignidad de las víctimas en el primer plano de la actuación de las Naciones Unidas; b) poner fin a la impunidad de los culpables de haber cometido actos de explotación y abusos sexuales; c) crear una red de múltiples interesados para apoyar la estrategia; y d) aumentar la transparencia acerca de la cuestión y crear conciencia en todo el mundo sobre esa conducta aborrecible. El Secretario General nombró a una defensora de los derechos de las víctimas que trabajaría conjuntamente con todas las partes del sistema de las Naciones Unidas, los Estados Miembros, la sociedad civil y otros interesados para prestar apoyo, en colaboración con los defensores de los derechos de las víctimas sobre el terreno en cuatro misiones de las Naciones Unidas, a una respuesta integrada de políticas en favor de la asistencia a las víctimas y la rendición de cuentas. El Secretario General también invitó a los Jefes de Estado y de Gobierno a que se unieran a un círculo de liderazgo sobre la prevención y respuesta a la explotación y los abusos sexuales en las operaciones de las Naciones Unidas como muestra de su compromiso de trabajar en colaboración para impedir esa conducta y responder con firmeza en caso de que se produjera.

18. El Secretario General también elaboró, en cooperación con los Estados Miembros, un pacto voluntario por el que se establecen medidas concretas de prevención y respuesta en que se da preeminencia a los intereses de las víctimas. Aseguró la rendición de cuentas de las Naciones Unidas con respecto a su autoridad fortaleciendo los mecanismos para alentar a la presentación de denuncias; hizo presente el examen de la explotación y los abusos sexuales mediante los Diálogos sobre Liderazgo y la emisión de tarjetas con el lema “no hay excusa” para el personal de todas las entidades que operan en lugares de destino sobre el terreno de alto riesgo; e hizo un llamamiento a todos los dirigentes de las Naciones Unidas para que certificaran que sus entidades informaban de todas las denuncias creíbles que recibían. Exigió a todas las entidades que mantuvieran datos sobre las denuncias de supuestos casos de explotación y abusos sexuales en situaciones en que no hubiera información suficiente para revelar la existencia de esa conducta contra una víctima identificable o identificada y que presentaran esos datos con periodicidad trimestral, información que el Secretario General ha hecho pública desde noviembre de 2017 por conducto de su portavoz. También impulsó la elaboración de un instrumento de cribado para prohibir que se volviera a contratar a miembros del personal de las Naciones Unidas sobre quienes pesara una denuncia fundada de otra parte de la Organización.

19. Dado el riesgo mayor de explotación y abusos sexuales en las misiones sobre el terreno, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno reforzó la capacidad de las misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales elaborando un juego de herramientas de gestión de riesgos sobre explotación y abusos sexuales que facilita a las misiones un enfoque sistemático para detectar, evaluar y mitigar los riesgos relativos a la explotación y los abusos sexuales. El juego de herramientas utiliza referencias de medición normalizadas que se corresponden con las de otros procesos de gestión del riesgo para las misiones de mantenimiento de la paz y está concebido para adaptarse a las condiciones específicas de cada misión. El juego de herramientas se pondrá a prueba sobre el terreno en el primer semestre de 2018 y, sobre la base de las enseñanzas extraídas de su aplicación experimental, se ultimarán y se pondrá en funcionamiento en el segundo semestre del año.

Lucha contra el acoso sexual

20. La lucha contra el acoso sexual en la Secretaría de las Naciones Unidas y en todo el sistema también es una prioridad institucional para el Secretario General y un elemento fundamental de la panorámica más amplia de la promoción de la paridad de género y el empoderamiento de la mujer dentro de la Organización. El Secretario General ha recalcado reiteradamente su determinación de ejercer tolerancia cero respecto del acoso sexual en el lugar de trabajo, entre otras cosas mediante una carta conjunta con los sindicatos del personal en que se alentaba a los funcionarios a que apoyaran a las víctimas y los testigos y se les recordaban los mecanismos de denuncia disponibles.

21. Se están adoptando una amplia variedad de medidas concretas e inmediatas con objeto de que los funcionarios y otros miembros del personal que hayan sido víctimas de acoso sexual o lo hayan presenciado se sientan seguros y empoderados para hablar y de que existan los mecanismos apropiados para prevenir esos incidentes, investigarlos y darles respuesta y para ofrecer protección a las víctimas y los testigos.

22. Gracias a la revisión de la política sobre las investigaciones y los procesos disciplinarios ([ST/AI/2017/1](#)) y al fortalecimiento de la política de protección de los denunciantes de irregularidades frente a las represalias, el marco normativo para los funcionarios ha quedado fortalecido. El Secretario General ha movilizado al personal directivo superior en torno al objetivo de mejorar la orientación, la información y los servicios destinados al personal, poniendo el acento en aumentar el apoyo a las víctimas. Entre las medidas adoptadas cabe mencionar una línea telefónica de asistencia en la Secretaría disponible las 24 horas para que el personal pueda obtener información y apoyo confidencial, una versión actualizada del programa obligatorio de formación sobre la prevención del acoso y los abusos sexuales y una nota informativa sobre los mecanismos de denuncia y los servicios disponibles. Puede obtenerse fácilmente información sobre todas esas medidas en una página especial de nueva creación en la intranet.

23. Habida cuenta de que muchos casos de acoso sexual no llegan a denunciarse, se está preparando una encuesta del personal de la Secretaría para comprender mejor la prevalencia, la naturaleza y la experiencia del acoso sexual. El estudio facilitará y reforzará la capacidad de la Organización para responder con eficacia y rapidez. También se está trabajando para fortalecer la capacidad de investigación y de respuesta. La OSSI está aplicando un procedimiento simplificado y acelerado para recibir, procesar y tramitar todas las denuncias de acoso sexual. Se está estableciendo un equipo especializado en las investigaciones y se está contratando a más investigadores. Se está prestando especial atención a aumentar el número de mujeres investigadoras.

24. Para acelerar la actuación en todo el sistema de las Naciones Unidas, en noviembre de 2017 el Secretario General estableció un equipo de tareas de la JJE sobre la lucha contra el acoso sexual encargado de examinar las políticas relativas al acoso sexual, la capacidad de investigación y los mecanismos de protección y apoyo a las víctimas en todo el sistema de las Naciones Unidas. Bajo la presidencia de la Secretaria General Adjunta de Gestión, en su calidad de Presidenta del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, el equipo de tareas se centra en la mejora de la reunión de datos en todo el sistema y las actividades de prevención y respuesta. Ha establecido grupos de trabajo temáticos sobre políticas, presentación de denuncias, capacidad de investigación, comunicación y aprovechamiento de la innovación. El equipo de tareas presentará sus conclusiones y recomendaciones al Comité de Alto Nivel sobre Gestión y la JJE en mayo de 2018.

Incentivos al desempeño, medidas correctivas y sanciones

25. El Secretario General se ha comprometido a aplicar un sistema eficaz de incentivos para el buen desempeño, medidas correctivas para el desempeño deficiente y sanciones por conducta insatisfactoria y faltas de conducta.

26. En lo tocante a los incentivos, la Asamblea General, en su resolución 70/244, solicitó a la Comisión de Administración Pública Internacional que llevara a cabo un estudio sobre los planes de gestión de la actuación profesional en las organizaciones del régimen común y que formulara recomendaciones sobre incentivos al desempeño. En el septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea, la Comisión presentó en su informe anual los resultados de los estudios solicitados y una serie de recomendaciones, en particular un conjunto de principios y directrices para la evaluación y la gestión de la actuación profesional y para el reconocimiento de distintos niveles de desempeño (véase A/72/30, párr. 65 y anexo VI). Por efecto de la resolución 72/255, en que la Asamblea aprobó la propuesta de la Comisión al respecto, esos principios y directrices se recogerán en el examen en curso del sistema de gestión de la actuación profesional de la Secretaría, en que se prevé mantener consultas con representantes del personal.

27. La Secretaría elaborará un sistema de gestión de conocimientos en que se recogerán estudios de casos con ejemplos de medidas correctivas y posibles sanciones adoptadas respecto de casos de desempeño deficiente y gestión deficiente de la autoridad delegada. El sistema de gestión de conocimientos funcionará como punto de referencia para orientar a los funcionarios superiores y a quienes hayan recibido alguna delegación de autoridad de funcionarios superiores. Demostrará la manera de retirar la delegación o imponer otras sanciones (por ejemplo, traslado lateral con cambio de funciones o rescisión del contrato). Además, el sistema de gestión de conocimientos también contendrá casos de ejemplos positivos en que los administradores aplicaron debidamente su delegación de autoridad.

28. La Secretaría espera terminar lo antes posible su labor sobre los incentivos, las medidas correctivas y las sanciones, con sujeción al proceso consultivo entre el personal y la administración, e informar de los resultados en un futuro informe sobre la rendición de cuentas.

Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y Umoja: instrumentos importantes para fortalecer la rendición de cuentas

29. La aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y la utilización del sistema Umoja de planificación de los recursos institucionales son el fundamento de la propuesta de reforma del Secretario General. Esas dos importantes iniciativas de transformación institucional, cada una por sí misma y en su interacción, fortalecen el marco de rendición de cuentas aumentando

la visibilidad en las operaciones desde el punto de vista de la amplitud y la profundidad de la información y suministrando información de mayor calidad para planificar y ejecutar actividades y medir sus resultados con mayor precisión.

Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

30. La adopción de las IPSAS por las Naciones Unidas introdujo la contabilidad según el principio del devengo, lo que permite a la Organización informar de sus resultados con criterios coherentes y comparables y brinda oportunidades de análisis comparado con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y del sector público. Además, la preparación de los informes financieros con arreglo a las IPSAS presenta una imagen más nítida de los activos y pasivos de la Organización (por ejemplo, los sueldos y prestaciones de los empleados) y ofrece a todos los interesados una perspectiva más amplia de la situación financiera, el desempeño y los flujos de efectivo de la Organización y una mejor evaluación de la eficacia con que las Naciones Unidas han utilizado sus recursos disponibles.

31. Los informes financieros de alta calidad generados por las IPSAS también exigen que se reconozcan o comuniquen más transacciones financieras, ya sea en los estados financieros o en las notas a los estados financieros (sobre elementos tales como las existencias, los activos intangibles y las cuentas por pagar), y que la Junta de Auditores prepare estados financieros y auditorías globales con periodicidad anual. Todos esos factores favorecen la mejora de la gobernanza, la gestión y la transparencia y aumentan la capacidad de las funciones de garantía independiente de las Naciones Unidas y de los Estados Miembros para ejercer sus responsabilidades de supervisión y exigir a la Organización que rinda cuentas.

Sistema Umoja de planificación de los recursos institucionales

32. La aplicación de Umoja en todo su alcance (Fundamentos y Ampliaciones 1 y 2) transformará las principales esferas de gestión de las operaciones y ofrecerá a los interesados una visión integrada y detallada del desempeño general de la Organización, poniendo de manifiesto las dependencias entre sus componentes administrativos y el modo en que el desempeño de cada uno de ellos está afectando al desempeño general de la Organización.

33. Umoja ya abarca una gama de funciones muy amplia. Además, un panorama más integrado y completo del desempeño de la Organización, en lugar de la visión fragmentada que producían las numerosas fuentes de información que existían con anterioridad, hará más transparentes la situación financiera y el desempeño de la Organización. La implantación en septiembre de 2018 de la Ampliación 2 de Umoja, dedicada a la planificación estratégica y la gestión de la actuación profesional, ofrecerá una mejora cualitativa importante en la rendición de cuentas por la obtención de resultados y paliará una laguna de larga data con respecto a la disponibilidad de herramientas para que los directores de programas gestionen de manera proactiva la ejecución de los programas. También facilitará las intervenciones para aplicar medidas correctivas a su debido tiempo y mejorará la eficacia del proceso de gestión del riesgo. A ese respecto, la Junta de Auditores ha reconocido que la implantación de Umoja en el plano mundial es un logro importante, ya que el sistema introduce un cambio radical en la tecnología, y ha considerado que Umoja sigue brindando una oportunidad única de cumplir los mandatos de manera más eficaz en función del costo al aumentar la eficiencia operacional de las funciones administrativas mediante métodos de trabajo modernos y perfeccionados y un sistema superior de adopción de decisiones gracias a la disponibilidad de mejor información de gestión (véase [A/70/158](#), párr. 18).

34. Umoja también facilita considerablemente el modelo global de prestación de servicios de la Secretaría, lo que aumentará la eficiencia de la Secretaría gracias a la especialización y la prestación de servicios con independencia de la ubicación y a la concentración de toda una serie de funciones transaccionales en un centro de servicios. Promoverá asimismo una interpretación y aplicación coherentes de todos los reglamentos, las normas, las políticas y los principios relacionados con la gestión de los recursos, reduciendo así los riesgos para la reputación y las finanzas de la Organización.

35. Mediante el análisis avanzado de datos pueden analizarse con rapidez y periodicidad volúmenes de datos muy grandes para medir y vigilar el desempeño en relación con cada uno de los procesos que abarca Umoja. Umoja también cuenta con instrumentos para vigilar el desempeño de los funcionarios en lo que respecta a su modo de utilizar el sistema. La plataforma permite a la Secretaría realizar minería de datos, lo que aumenta la capacidad de la Organización para detectar problemas sistémicos, pautas que permanecían ocultas, correlaciones, tendencias y otras informaciones útiles que ayudarán a adoptar decisiones institucionales con mayor conocimiento de causa y que, sin duda, darán lugar a una mayor eficiencia. Umoja también está reforzando la capacidad de los auditores al permitirles analizar no solo muestras de la población, sino también, de ser necesario, datos relativos a la totalidad de la población.

36. Por último, la implementación de Umoja en todo su alcance mejorará la aplicación de la gestión basada en los resultados fortaleciendo el vínculo entre los resultados y la utilización de los recursos y proporcionando a los administradores mejores instrumentos para gestionar de manera proactiva la ejecución de los programas. La información sobre el desempeño de los programas y el rendimiento financiero figurará en los tableros que se pondrán en funcionamiento a partir de principios de 2019.

III. Fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría en el marco del nuevo paradigma de gestión

Nuevas funciones y nuevos procesos para aumentar la rendición de cuentas en el contexto de un nuevo paradigma de gestión

37. Como se indicaba en su informe de fecha 27 de septiembre de 2017, el Secretario General propone a la Asamblea General un nuevo paradigma de gestión que empodere a los administradores para que decidan cuál es el mejor modo de utilizar sus recursos en apoyo de la ejecución de los programas y el cumplimiento de los mandatos. Para efectuar ese cambio, el Secretario General tiene la intención de delegar directamente en los jefes de las entidades de toda la Secretaría la autoridad necesaria para la gestión eficaz de sus recursos. Dichas delegaciones de autoridad estarán en consonancia con las responsabilidades a fin de garantizar la cadena de mando desde el Secretario General hacia el personal directivo superior y niveles inferiores, haciendo responsables al mismo tiempo a esos funcionarios de la ejecución programática y financiera de sus programas.

38. En el nuevo paradigma se descentralizará la adopción de decisiones acercándola al punto de ejecución. La burocracia se reducirá y se racionalizarán y simplificarán las políticas. Se mejorarán el apoyo y los servicios que se prestan a los departamentos, las comisiones regionales, las oficinas fuera de la Sede y las misiones sobre el terreno. Los cambios propuestos en las estructuras de gestión y apoyo a fin de respaldar mejor la ejecución de los programas y proporcionar a los administradores orientación sobre políticas estratégicas y garantía de calidad se presentarán a la Asamblea General en la segunda parte de la continuación de su septuagésimo segundo período de sesiones.

39. La delegación de autoridad del Secretario General en el personal directivo superior no tendrá alcance de delegación automática, sino que estará basada en un examen minucioso de la capacidad de los administradores para asumir esa autoridad y de su capacidad para ejercerla de manera apropiada.

40. La delegación de autoridad irá acompañada de reformas complementarias en materia de gestión, como la simplificación y racionalización de las normas, las políticas y los procedimientos y la creación de nuevas políticas y orientaciones administrativas claras y simplificadas, junto con los debidos mecanismos de capacitación, apoyo, vigilancia y rendición de cuentas. Una nueva función de vigilancia del desempeño y el cumplimiento evaluará la conformidad de las operaciones de la Organización con el sistema de control interno y las mejores prácticas aplicables a los procesos institucionales de la Secretaría. Esas nuevas funciones también servirán para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas.

41. Los nuevos componentes del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría, la mejora de los procesos, las prácticas y los procedimientos vigentes y la introducción de las nuevas funciones de cumplimiento, que se describen en detalle en el resto del informe, son los siguientes:

a) La actualización del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría y la preparación de orientaciones sobre la rendición de cuentas de la administración que expliquen el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría en un lenguaje claro y comprensible para todo el personal. Las orientaciones contendrán información sobre los valores, principios, estructuras, procesos y políticas de la Organización, a fin de que los administradores y los funcionarios de todos los niveles puedan desempeñar sus funciones de manera informada y responsable y rendir cuentas de sus actos y decisiones;

b) El fortalecimiento de la aplicación de la gestión basada en los resultados para reorientar la labor de los funcionarios de todos los niveles hacia el logro de los objetivos y resultados de la Organización y la definición de un plan de acción cuatrienal en pos de ese objetivo;

c) La mayor insistencia en el modelo de “tres líneas de defensa” para aumentar la claridad sobre los riesgos y los controles y contribuir a mejorar la eficacia de los sistemas de gestión del riesgo;

d) El fortalecimiento del sistema del pacto del personal directivo superior para evaluar con mayor eficacia el desempeño de los directivos superiores de la Organización;

e) La aprobación de una declaración de control interno, que será firmada por todos los miembros del personal directivo superior;

f) La creación de un sistema mejorado y racionalizado de delegación de autoridad en que se establezcan claramente las autoridades y las responsabilidades en una matriz de rendición de cuentas;

g) El establecimiento de una nueva serie de funciones de vigilancia y cumplimiento que incluya:

i) La mejora de la orientación y el apoyo para la delegación de autoridad y una vigilancia más sistemática y frecuente del uso de la autoridad delegada y la separación de funciones;

ii) La vigilancia del desempeño y el cumplimiento mediante el análisis de datos, la introducción de tableros de desempeño de los programas y el fortalecimiento de las actividades de autoevaluación y presentación de informes;

- iii) La realización sistemática de actividades de examen de la gestión y de garantía de calidad.

Orientaciones sobre la rendición de cuentas de la administración en el plano mundial

42. Los principios de la rendición de cuentas siempre han estado incorporados en las estructuras y políticas de la Secretaría de las Naciones Unidas.

43. Habiendo examinado varios informes del Secretario General sobre el tema, en particular el informe titulado “Hacia un sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas” (A/64/640), los Estados Miembros llegaron a un acuerdo sobre una definición de rendición de cuentas para las Naciones Unidas y, encuadrados en esa definición, los componentes del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría.

44. En el párrafo 8 de su resolución 64/259, la Asamblea General definió la rendición de cuentas de las Naciones Unidas como:

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

La rendición de cuentas incluye el logro de objetivos y resultados de alta calidad de manera oportuna y eficaz en función de los costos, en la aplicación y el cumplimiento plenos de todos los mandatos conferidos a la Secretaría por los órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas y otros órganos subsidiarios establecidos por ellos de conformidad con la totalidad de las resoluciones, los reglamentos, las reglas y las normas éticas; la presentación de informes veraces, objetivos, precisos y oportunos sobre los resultados de la ejecución; la administración responsable de fondos y recursos; todos los aspectos del desempeño, incluido un sistema claramente definido de recompensas y sanciones; y con el debido reconocimiento de la importante función que compete a los órganos de supervisión y en la aplicación íntegra de las recomendaciones aceptadas.

45. Esa definición comprende los seis componentes que constituyen el núcleo del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría: a) la Carta de las Naciones Unidas; b) los documentos de planificación de programas y documentos presupuestarios de la Organización; c) resultados y desempeño; d) el sistema de control interno; e) normas éticas e integridad; y f) las funciones de supervisión interna. Los pasos que llevan a la rendición de cuentas se presentan en la figura I.

Figura I
Pasos de la rendición de cuentas



46. Habida cuenta de que los objetivos, las normas y los procesos de las Naciones Unidas han evolucionado con el tiempo, el fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas y del marco de control interno de la Secretaría ha sido un proceso continuo. Por ejemplo, en los últimos años la Secretaría, entre otras cosas, ha establecido una Oficina de Ética, ha iniciado un programa de declaración de la información financiera, ha elaborado los pactos del personal directivo superior, ha adoptado la gestión de los riesgos institucionales y ha aplicado un enfoque gradual a la gestión basada en los resultados. Esas actividades se han recogido en los informes anuales sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas que se han presentado a la Asamblea General desde 2010.

47. En la presente etapa el Secretario General desea articular e integrar claramente cada uno de esos componentes en un sistema que transmita a todos los miembros del personal las expectativas de la Secretaría respecto de la conducta, el desempeño riguroso y las prácticas de gestión eficientes. Además, es importante armonizar las estructuras de rendición de cuentas de la Secretaría con el nuevo paradigma de gestión propuesto por el Secretario General. Se están realizando esfuerzos por racionalizar y simplificar el marco de las políticas internas para apoyar mejor la adopción de decisiones, así como por aumentar la transparencia mediante la introducción de los tableros y otros instrumentos destinados a informar sobre la utilización de los recursos y los progresos realizados en la ejecución de los programas a lo largo del año.

48. En la figura II se presenta un gráfico de la versión actualizada del sistema de rendición de cuentas, y en el anexo I se expone en versión resumida el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría.

Figura II
Sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas: componentes e interacciones



* Órganos de supervisión externos que proporcionan una garantía independiente a la Asamblea General.

¿Cómo interactúan entre sí estos componentes? La Carta es el documento fundacional de las Naciones Unidas y consagra sus principios, propósitos y órganos esenciales. Los Estados Miembros emiten mandatos en forma de directrices, prioridades y metas, y el Secretario General es responsable de cumplir esos mandatos y presentar informes sobre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. En el desempeño de sus funciones, el Secretario General tiene la obligación de reflejar esos mandatos en el presupuesto por programas y los presupuestos de mantenimiento de la paz. Los directores de programas y todos los funcionarios tienen la obligación de preparar sus respectivos planes de trabajo con el objetivo de lograr los resultados en ellos establecidos. A lo largo de ese proceso la Secretaría debe vigilar continuamente el desempeño, ajustar la aplicación cuando sea necesario, llevar a cabo evaluaciones continuas y utilizar los resultados de las evaluaciones con fines de perfeccionamiento y aprendizaje.

49. La Secretaría preparará orientaciones amplias, formuladas conforme a las mejores prácticas mundiales y con hiperenlaces que dirijan al usuario a la fuente original de la información, para proporcionar al personal asesoramiento y orientación sobre todos los aspectos de las estructuras y operaciones de rendición de cuentas de la Secretaría. Estarán redactadas con claridad, serán fáciles de entender y se actualizarán continuamente. Las orientaciones también se utilizarán en la capacitación de orientación inicial para los miembros del personal de reciente contratación, incluido el personal directivo superior. Los elementos fundamentales de la rendición de cuentas ya se habían incluido en el pasado en la orientación inicial, pero por primera vez los nuevos funcionarios a todos los niveles recibirán orientación amplia sobre el sistema de rendición de cuentas en su integridad.

50. El fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas y el procedimiento de control interno en una organización tan compleja como las Naciones Unidas y en un mundo en rápida transformación debe ser necesariamente un proceso continuo.

Fortalecimiento de la aplicación de la gestión basada en los resultados

Marco conceptual para la gestión basada en los resultados

51. Conforme a lo solicitado por la Asamblea General en su resolución [64/259](#), en su segundo informe sobre la aplicación del sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/67/714](#)), el Secretario General presentó un marco conceptual para la gestión basada en los resultados en la Secretaría, así como una estructura de gobernanza para ese fin. En el informe se utilizaba la siguiente definición de la gestión basada en los resultados: 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. En esa definición se vinculan los objetivos estratégicos, planes y presupuestos generales de la Organización con la gestión de los recursos humanos, integrando los pactos del personal directivo superior y el Sistema de Gestión y Perfeccionamiento de la Actuación Profesional para los funcionarios de categorías inferiores a la de Subsecretario General.

52. En el contexto de esa definición, la Secretaría considera la gestión basada en los resultados como un enfoque integrado cuyo fin es asegurar que todos los procesos, productos y servicios de la Organización tengan el objetivo de lograr resultados. Con arreglo a esta estrategia, el logro de resultados (resultados y productos) orienta las actividades de planificación, presupuestación, seguimiento y presentación de informes de la Secretaría. A esos procesos contribuyen además las evaluaciones sistemáticas y la experiencia adquirida, que se utilizan en los procesos de planificación y presupuestación a fin de mejorar el desempeño de la Organización y definir las estrategias de recursos humanos que están directamente relacionadas con los objetivos de la Organización.

Fortalecimiento de la aplicación de la gestión basada en los resultados

53. Teniendo presentes las decisiones de los Estados Miembros y las conclusiones y recomendaciones de los órganos de supervisión acerca de la gestión basada en los resultados¹, el Secretario General ha señalado el fortalecimiento de la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría y la exigencia de que los administradores y los funcionarios rindan cuentas de la obtención de resultados como aspectos fundamentales para cambiar el paradigma de gestión. El renovado énfasis en los resultados se pone de relieve en el párrafo 57 del informe del Secretario General de fecha 27 de septiembre de 2017, en que el Secretario General afirma que la

¹ Véanse, por ejemplo, [A/71/5 \(Vol. I\)](#), [A/69/5 \(Vol. I\)](#) y [JIU/REP/2017/6](#).

Secretaría debe reorientar los esfuerzos del personal de todos los niveles hacia el logro de los objetivos y metas de la Organización y desplazar el centro de atención de los esfuerzos de la Secretaría de los insumos y actividades a los resultados y productos, y que los resultados servirán de base para la adopción de decisiones a lo largo de todo el ciclo de planificación, presupuestación y evaluación y pasarán a ser un elemento fundamental de los sistemas de rendición de cuentas y presentación de información de la Organización.

54. Para que la gestión basada en los resultados resulte eficaz, será importante modificar los comportamientos y la cultura en el seno de la Organización, de modo que tanto los administradores como los funcionarios comprendan el valor de gestionar de manera proactiva para lograr resultados. A fin de fortalecer las iniciativas de la Secretaría con respecto a la gestión basada en los resultados, el Secretario General propone que en el nuevo Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión propuesto se establezca una función específica para apoyar esas iniciativas e incorporar el concepto de la gestión basada en los resultados como práctica habitual. En caso de que lo apruebe la Asamblea General, el Departamento propuesto orientará, apoyará y vigilará la aplicación efectiva de la gestión basada en los resultados en toda la Organización, en colaboración con cada uno de los departamentos, oficinas y misiones y con la Oficina de Finanzas y Presupuesto propuesta en la preparación de sus documentos del presupuesto por programas para contribuir a la articulación de un enfoque firme y constante centrado en los resultados. Los pactos anuales sobre el desempeño del personal directivo superior también reflejarán los objetivos y los resultados previstos de la Organización, que a su vez irán pasando a los planes de trabajo de los sucesivos niveles de administradores y funcionarios de todas las categorías. Esos planes de trabajo pasarán a ser el elemento constitutivo fundamental para que el personal directivo superior y los funcionarios de los distintos niveles rindan cuentas de su actuación. El Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno seguirán prestando apoyo a las diversas entidades de la Secretaría hasta que culmine su reconfiguración en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional en enero de 2019, después de que la Asamblea haya adoptado una decisión definitiva sobre la propuesta de reorganización del Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la creación de los dos nuevos departamentos, como se propone en el informe del Secretario General (véase [A/72/492](#), párr. 79).

55. Como ha destacado la Junta de Auditores en repetidas ocasiones, la gestión basada en los resultados requiere también un fuerte vínculo entre el desempeño de los programas y el rendimiento financiero. La puesta en funcionamiento de la Ampliación 2 de Umoja, a partir del cuarto trimestre de 2018, permitirá comprender mejor y seguir más de cerca los vínculos entre diversas actividades, productos y resultados, así como su costo, y también los gastos globales de los programas de la Organización, lo que es necesario para determinar si la Organización está utilizando o no sus recursos de manera eficiente.

56. Para realizar una gestión proactiva orientada a obtener resultados, los administradores necesitan información programática y financiera en tiempo real. La Organización elaborará tableros de gestión del desempeño que suministrarán información en tiempo real sobre la utilización de los recursos y la ejecución de los programas. Con ello se logrará una mayor transparencia y más conciencia de la medida en que los programas están logrando los resultados que se esperan de ellos y de si están utilizando sus recursos de manera eficaz. Los tableros, que obtendrán su información de Umoja y otros sistemas institucionales, mejorarán la transparencia en el seno de la Secretaría y para los Estados Miembros y traerán consigo un uso más eficaz de los recursos.

57. Además de hacer un seguimiento constante de la información que suministren los tableros, los administradores deben evaluar periódicamente sus programas para comprender más a fondo lo que funciona, lo que no funciona y por qué motivos y si los programas están teniendo o no el efecto deseado. Deben utilizar las conclusiones y enseñanzas extraídas de esas autoevaluaciones y de las auditorías y evaluaciones independientes para adoptar medidas correctivas a su debido tiempo y mejorar el desempeño. Por consiguiente, el Secretario General propone el establecimiento de una función de apoyo a la autoevaluación en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión para proporcionar orientación, apoyo y herramientas a los administradores de toda la Secretaría.

58. La Organización tiene la intención de reforzar su seguimiento de los resultados de los programas y se valdrá asimismo de las evaluaciones independientes realizadas por la División de Inspección y Evaluación de la OSSI, la Dependencia Común de Inspección y otras entidades. Esos nuevos procesos y su interacción se representan en la figura II.

59. Como se ha señalado anteriormente, las reformas en esa esfera se basarán en el marco conceptual para la gestión basada en los resultados, en las iniciativas anteriores de la Secretaría en ese terreno y en las enseñanzas extraídas de otras entidades de las Naciones Unidas y ajenas a las Naciones Unidas en la esfera de la gestión basada en los resultados. Entre las principales enseñanzas que se han extraído cabe mencionar la necesidad de fomentar el liderazgo del personal directivo superior en la gestión basada en los resultados; crear marcos de resultados con asunción de responsabilidad a todos los niveles; utilizar los datos sobre resultados para el aprendizaje, la gestión, la presentación de informes y la rendición de cuentas; promover y respaldar una cultura de resultados; y crear un régimen adaptable de gestión basada en los resultados mediante el examen y la actualización periódicos.

60. En consonancia con su compromiso de situar el desempeño y el logro de resultados en el centro del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría, y en cumplimiento de la resolución 71/283, en que la Asamblea General solicitó al Secretario General que propusiera un plan detallado para la aplicación de la gestión basada en los resultados, el Secretario General propone un plan de acción (véase el anexo II).

IV. “Tres líneas de defensa”: cómo hacer funcionar el modelo en el contexto de la Secretaría de las Naciones Unidas

61. Las Naciones Unidas se enfrentan a un nivel considerable de riesgo de índole muy variada a causa de la complejidad de sus operaciones y del aumento del alcance de sus mandatos. El particular perfil de riesgo de la Secretaría abarca, por ejemplo, desde los riesgos derivados de la colaboración con los asociados en la ejecución en entornos de alto riesgo hasta la seguridad del personal en las zonas de conflicto.

62. Frente a ello, la Organización ha definido diversas funciones de gestión del riesgo y control en diferentes niveles. La dificultad radica en la coordinación eficaz de esas funciones para asegurar que no haya duplicación de funciones ni lagunas en los sistemas de control. Si no hay un enfoque coherente, es posible que los riesgos no se detecten a tiempo o no se gestionen con eficacia.

63. El modelo de “tres líneas de defensa”, definido por el Instituto de Auditores Internos² y posteriormente aprobado por la JJE, que lo adaptó específicamente a las

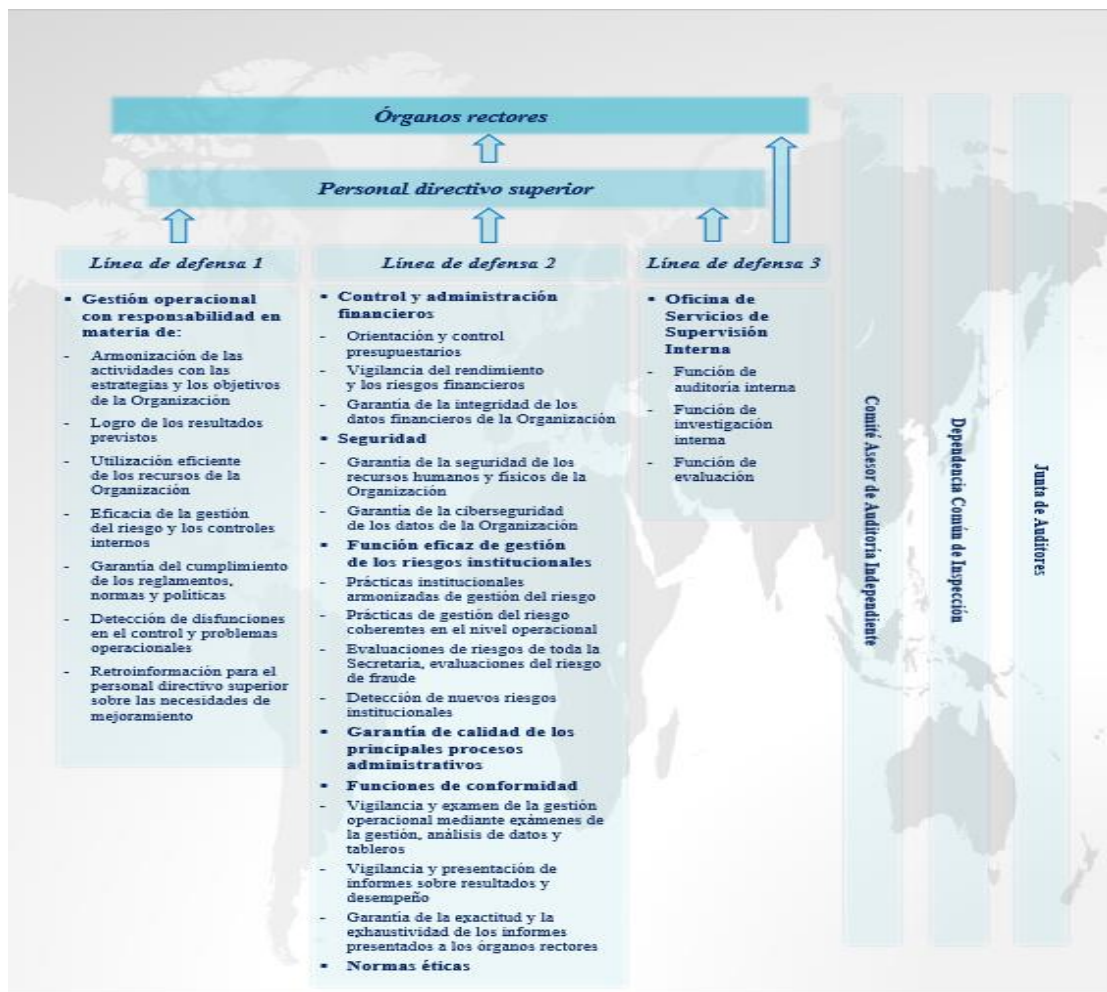
² Instituto de Auditores Internos, “Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control” (2013). Puede consultarse en

organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, ofrece una perspectiva sencilla y eficaz que aclara las responsabilidades fundamentales y comunica claramente las funciones que desempeñan los distintos agentes para ofrecer garantías con respecto a los controles internos.

64. Según el modelo, la primera línea de defensa está integrada por las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan y son responsables de la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control (es decir, los gestores operacionales). La segunda línea de defensa comprende las funciones de gestión central que supervisan el riesgo y los controles internos y proporcionan apoyo y orientación en esas esferas. La tercera línea de defensa abarca las funciones que ofrecen garantías independientes, como las que desempeña la OSSI.

65. Como parte de la actuación para fortalecer el marco de rendición de cuentas, el Secretario General fortalecerá el sistema de gestión del riesgo y control proyectando en esos procesos el modelo de tres líneas de defensa, como se muestra en la figura III.

Figura III
Modelo de tres líneas de defensa



<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>

66. En la aplicación del modelo a la Secretaría de las Naciones Unidas, el control de la gestión y las medidas de control interno en el plano operacional constituyen la primera línea de defensa. Los gestores operacionales están encargados de mantener controles internos eficaces y ejecutar los procedimientos de gestión y control del riesgo cotidianamente. La segunda línea de defensa corresponderá principalmente al nuevo Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión propuesto, que se encargará de elaborar políticas e instrumentos adecuados de gestión del riesgo y, junto con el nuevo Departamento de Apoyo Operacional propuesto, apoyará y vigilará la utilización de la autoridad delegada. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se encargará también de vigilar el desempeño y prestar apoyo a los departamentos, las oficinas, las comisiones regionales y las misiones respecto de la presentación de informes sobre la ejecución de sus programas. Las normas éticas, los valores y los principios de las Naciones Unidas, con inclusión de la Oficina de Ética, estarán asimismo en la segunda línea de defensa, como lo estarán también las funciones relacionadas con la garantía de la seguridad de los recursos de la Organización, incluidos los recursos humanos y físicos y los datos. La tercera línea de defensa es la OSSI, que proporciona una garantía independiente sobre la eficacia de la gestión del riesgo y los controles internos y, en particular, sobre la manera en que la primera y la segunda líneas de defensa logran sus objetivos. Se informa sobre el alcance de la garantía al personal directivo superior y a la Asamblea General. La Junta de Auditores, en su calidad de auditores independientes de la Organización, la Dependencia Común de Inspección y el Comité Asesor de Auditoría Independiente desempeñan un papel importante en la estructura de control. Si bien es cierto que residen fuera de la estructura de la Organización, proporcionan a la Asamblea garantías externas independientes.

A. Primera línea de defensa: las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan

67. Habida cuenta de la naturaleza de sus actividades, el perfil de riesgo de la Organización es singular. Los riesgos relacionados con las actividades de la Secretaría podrían ser de carácter estratégico o relativos a la gobernanza, como la capacidad de responder y adaptarse a las necesidades de entornos en transformación, o guardar relación con cuestiones operacionales concretas, como la planificación adecuada de las actividades sobre el terreno, o con la preparación de la Organización para responder a los ciberataques. La gestión prudente de la amplia gama de riesgos a que está expuesta a diario la Organización es imprescindible para el cumplimiento efectivo de los mandatos y es responsabilidad de cada uno de los administradores.

68. Los administradores serán responsables de efectuar evaluaciones periódicas del riesgo en sus respectivos departamentos, oficinas y misiones, de ser propietarios de los riesgos asociados con sus operaciones y de gestionarlos y, por consiguiente, de establecer y mantener sistemas de control interno eficaces y garantizar que las actividades que lleva a cabo la Organización estén dirigidas a lograr sus metas y objetivos. También se encargarán de aplicar de manera oportuna las medidas correctivas que resulten necesarias para hacer frente a las deficiencias de los procesos y controles². El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión elaborará procedimientos que sirvan a la vez de orientación y de controles en el contexto del sistema de control interno de la Secretaría. El personal directivo superior que tiene autoridad delegada rendirá cuentas directamente al Secretario General de la aplicación y el cumplimiento de esos procedimientos por su personal. Sin embargo, debe quedar claro que, pese a esta estructura “en cascada”, la obligación de rendir cuentas seguirá recayendo en el funcionario superior que recibió en primer lugar la autoridad delegada del Secretario General, quien por sí mismo debe rendir cuentas en

última instancia ante los Estados Miembros del uso eficaz de los recursos y la ejecución de los mandatos.

69. La labor de aumentar la vigilancia y la rendición de cuentas será facilitada por Umoja, que ofrece a la Secretaría una mayor visibilidad con respecto a las transacciones y los datos y la capacidad de realizar análisis complejos y en tiempo real de datos fundamentales. Las sólidas funciones de visualización de datos y generación de informes hacen posible analizar a distancia las mediciones y los indicadores clave del desempeño y producir informes con información en tiempo real, lo que a su vez permite detectar de manera oportuna las incoherencias y las desviaciones de las normas y los procedimientos establecidos.

70. En materia de rendición de cuentas, la Secretaría, por conducto del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión propuesto, apoyará las medidas que se exponen a continuación.

Aplicación de la gestión de los riesgos institucionales por los departamentos, las oficinas y las misiones

71. La gestión de los riesgos institucionales es la responsabilidad básica inherente al personal directivo. En el modelo de tres líneas de defensa, las actividades de gestión del riesgo y control interno son parte esencial de los procesos y las operaciones de gestión de toda la Organización. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se encargará de elaborar y mantener el marco de políticas y la metodología e instrumentos para la gestión de los riesgos institucionales en la Secretaría y de prestar asesoramiento y apoyo técnicos al personal directivo superior para la realización de evaluaciones de riesgos en sus respectivos departamentos, oficinas y misiones (véase [A/70/5 \(Vol. I\)](#), párr. 122). El Departamento apoyará la difusión de directrices y mejores prácticas en relación con los principios de gestión del riesgo y control interno y elaborará las comunicaciones y los programas de capacitación pertinentes para fomentar la cultura de gestión del riesgo de la Secretaría. El Departamento también llevará a cabo evaluaciones de riesgos en toda la Secretaría y en el nivel funcional (por ejemplo, las adquisiciones), así como actividades de lucha contra el fraude y la corrupción, a fin de proporcionar información a los departamentos, las oficinas y las misiones sobre los principales riesgos en toda la entidad que afectan al funcionamiento de la Organización y las medidas que pueden aplicarse en el plano institucional para mitigar esos riesgos. Es imprescindible que la gestión del riesgo pase a formar parte del ADN de la Organización y que los administradores realicen evaluaciones del riesgo de manera continuada como parte de sus funciones básicas cotidianas. Será responsabilidad del Departamento impulsar esa labor y lograr que dé sus frutos.

72. Es responsabilidad de los administradores de todos los niveles realizar ejercicios de evaluación del riesgo en sus respectivos ámbitos de competencia y, a través de esas evaluaciones, detectar y gestionar los riesgos específicos que puedan afectarlos.

73. Sobre la base de la información proporcionada por los departamentos, las oficinas y las misiones, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión preparará un registro de riesgos consolidado a nivel de entidad para la Secretaría y actualizará el estado de aplicación de las medidas adoptadas por los departamentos, las oficinas y las misiones para mitigar los riesgos, que se distribuirá al Comité de Gestión, al Secretario General y, en nombre del Secretario General, al Comité Asesor de Auditoría Independiente y la Asamblea General, según sea necesario.

Matriz de delegación de autoridad

74. Se elaborará una matriz de delegación de autoridad conforme a las delegaciones de autoridad que reciban las diversas esferas funcionales de la Organización (por ejemplo, gestión de recursos humanos, presupuesto y finanzas o adquisiciones). La matriz contendrá, entre otras cosas, los siguientes elementos:

- Funcionario responsable: el jefe del departamento, la oficina o la misión que recibe la delegación y que es responsable y debe rendir cuentas de la debida utilización de la autoridad delegada
- Autoridad: el alcance de la autoridad delegada en el funcionario superior para lograr los objetivos de la Organización, con inclusión de los umbrales, las limitaciones o los requisitos específicos que existan para subdelegar determinados puestos funcionales especializados
- Vigilancia y presentación de informes: las obligaciones específicas de vigilancia y presentación de informes que deben cumplirse con la autoridad delegada, en particular en lo que respecta al ejercicio de toda autoridad excepcional
- Responsabilidad y rendición de cuentas: las cualificaciones específicas o requisitos de capacitación que se necesiten para ejercer de manera responsable la delegación de autoridad, y el conjunto de reglamentos, normas, políticas y procedimientos que deben seguirse o tenerse en cuenta al ejercer la autoridad delegada

75. El marco estará acompañado de información sobre las medidas correctivas concretas que deben adoptarse en los casos en que: a) los administradores incumplan intencionada e injustificadamente las condiciones de la delegación que se les ha conferido; b) se ponga de manifiesto que los administradores no pueden ejercer efectivamente la delegación que se les ha conferido; y c) los administradores no tengan la capacidad o no estén en condiciones de desarrollar u obtener la capacidad que les permita ejercer efectivamente la delegación que se les ha conferido. En el supuesto de que se retire la delegación de autoridad al jefe de un departamento, oficina o misión, en la mayoría de los casos la autoridad se transferirá al Departamento de Apoyo Operacional para que la ejerza en nombre de la entidad de que se trate.

Fortalecimiento de los pactos del personal directivo superior

76. Los pactos del personal directivo superior se fortalecieron en 2018 para incluir, entre otras cosas, el perfil de liderazgo del marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas aprobado por la JJE; la solicitud de que se indiquen los tres principales riesgos para el departamento o la misión y los planes para mitigarlos; la protección de los denunciantes de irregularidades; y la prevención de la explotación, los abusos y el acoso sexuales y la respuesta a las denuncias. Los pactos se actualizarán de nuevo en 2019 y se incorporarán los nuevos elementos siguientes:

- Los resultados de los tableros de desempeño. Los directores de programas serán responsables de realizar autoevaluaciones e incorporar las enseñanzas extraídas de la ejecución de los programas. La información sobre la ejecución de los programas se incluirá en la parte II del proyecto de presupuesto por programas anual integrado a partir del ejercicio presupuestario 2020. La información sobre la ejecución de las actividades relacionadas con el mantenimiento de la paz se incluirá en los documentos presupuestarios de mantenimiento de la paz. Además, cada uno de los departamentos, oficinas, comisiones regionales y misiones sobre el terreno elaborarán sus propios tableros en que se detallarán los resultados de la ejecución de sus programas. Los resultados serán un

elemento fundamental en la evaluación de los resultados logrados por el personal directivo superior en el ejercicio de sus funciones.

- La evaluación de 360 grados para el personal directivo superior. A partir de 2018, todos los miembros del personal directivo superior serán objeto de una evaluación de 360 grados sobre la forma en que se han desempeñado con respecto a las nueve características de liderazgo que la JJE y el Secretario General han considerado esenciales para cumplir los mandatos básicos de la Organización (véase [A/72/492](#), párrs. 17 y 18). Esas evaluaciones ya se llevaron a cabo en 2017 para los jefes de las misiones de mantenimiento de la paz y otros directivos superiores. Los resultados de las evaluaciones quedarán reflejados en la evaluación de la actuación profesional del personal directivo superior.
- La observación de la percepción que tiene el personal sobre los titulares de puestos de liderazgo y gestión. El personal directivo superior desempeña un papel fundamental en la conformación de la cultura de la Organización y, en particular, en la promoción de las normas éticas y los valores consagrados en la Carta y en el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas. Por conducto de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Secretaría llevará a cabo encuestas periódicas del personal para observar la percepción que tiene el personal sobre los titulares de puestos de liderazgo y gestión (véase [A/72/492](#), párr. 18). Los resultados de las encuestas quedarán reflejados en la evaluación de la actuación profesional de los miembros del personal directivo superior. La encuesta sobre la implicación del personal que servirá de base de referencia se llevó a cabo en 2017. La Oficina está prestando apoyo a las entidades de la Secretaría para que puedan acceder a sus resultados de la encuesta y comprenderlos y puedan elaborar planes de acción, que deben presentarse a la Oficina a fines de junio de 2018 a más tardar. A fin de asegurar que se adopten medidas específicas en todas las entidades, la Oficina seguirá ofreciendo asesoramiento y apoyo sobre la forma de interpretar y comunicar los resultados y el modo de mantener el impulso en lo que respecta a los planes de acción particulares de cada entidad. Se pondrá a disposición de los jefes de las entidades apoyo adicional en forma de preparación ejecutiva, en que un experto mentor proporcionará orientación individualizada sobre el modo de dirigir el proceso de los planes de acción para asegurar que los resultados se tomen en serio y se traduzcan en medidas concretas y en cambios tangibles. La Oficina suministrará al Comité de Gestión información actualizada sobre los progresos realizados en julio de 2018 y presentará actualizaciones subsiguientes cada seis meses. La aplicación de los planes de acción continuará durante 2018 y 2019, y está prevista una encuesta de seguimiento de la implicación del personal para fines de 2019.

Declaración de control interno

77. Al final de cada año natural todos los jefes de departamento, oficina o misión deberán firmar una declaración de control interno que acredite el cumplimiento del marco de control interno en su esfera de responsabilidad.

B. Segunda línea de defensa: las funciones que supervisan los riesgos y velan por el cumplimiento – control de la gestión

78. La segunda línea de defensa en el modelo de tres líneas de defensa se refiere a los “facilitadores”: el asesoramiento y apoyo que necesitan los gestores operacionales para integrar la gestión del riesgo en los procesos fundamentales. Con la prestación de asesoramiento y apoyo se ayuda a los administradores de la primera línea de

defensa a desempeñar sus responsabilidades con eficacia y garantizar que la gestión del riesgo forme parte integral de todos los procesos que tienen lugar a su nivel. Además, la segunda línea de defensa es responsable de las funciones de cumplimiento, que consisten en evaluar la conformidad de las operaciones de la Organización con los sistemas de control interno, políticas, normas, procedimientos internos y mejores prácticas aplicables a sus procesos institucionales. En el nuevo paradigma de gestión propuesto, esas responsabilidades se encomendarán principalmente al Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión.

79. Las principales funciones de cumplimiento previstas en la segunda línea de defensa serán las siguientes:

- Exámenes de la gestión. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión llevará a cabo con carácter periódico exámenes y evaluaciones para determinar si los sistemas de gestión y los controles internos en los departamentos, las oficinas y las misiones están funcionando según lo previsto y produciendo los resultados deseados de la manera más eficiente posible en consonancia con los reglamentos, normas y políticas pertinentes. Los administradores efectuarán permanentemente exámenes de “diligencia debida” con objeto de colmar las lagunas entre las actividades cotidianas en la primera línea de defensa y las intervenciones periódicas de la OSSI, que constituyen la tercera línea de defensa. Los exámenes pueden incluir comprobaciones del cumplimiento de los reglamentos, normas y políticas pertinentes, ya sea a nivel de políticas (por ejemplo, el cumplimiento del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y el Estatuto y Reglamento del Personal) o a nivel institucional (por ejemplo, en una misión de mantenimiento de la paz o comisión regional). Los ejercicios pueden realizarse a distancia utilizando Umoja y otros instrumentos de tecnología de la información disponibles en la Organización o, de ser necesario, mediante visitas sobre el terreno.
- Garantía de calidad. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, en colaboración con el Departamento de Apoyo Operacional, determinará las esferas que exigen pruebas de control de calidad para evaluar si los servicios administrativos prestados y los procesos seguidos para prestarlos satisfacen las normas de calidad predeterminadas de las diversas esferas funcionales (por ejemplo, la gestión de los recursos humanos, la presupuestación y financiación y la gestión de la cadena de suministro) y si se han prestado de conformidad con los reglamentos, las normas y las políticas vigentes. Esa función preparará informes de garantía de calidad en que se determinarán, entre otras cosas, los puntos fuertes y las deficiencias en los procesos seguidos y los servicios prestados, junto con las medidas correctivas o las recomendaciones para la mejora.
- Evaluación. La evaluación y la retroalimentación son fundamentales para las buenas prácticas de gestión, pues resultan indispensables para evaluar los efectos de la ejecución de los programas a fin de determinar la índole y la causa de las posibles deficiencias y las medidas correctivas necesarias. Además, al planificar futuros ciclos de programación, las conclusiones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones tienen un valor inestimable para los directores de los programas, que se encargarán de velar por que los resultados de las evaluaciones se tengan en cuenta en la preparación de los presupuestos de los futuros ciclos. Como señaló la Junta de Auditores, un enfoque de la gestión basada en los resultados exige una sólida cultura de autoevaluación por parte de los directores de programas, pero la mayoría de los departamentos de la Secretaría no tienen los recursos ni la capacidad para evaluar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones (véase [A/69/5 \(Vol. I\)](#), párr. 30). El Departamento

de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión apoyará a los directores de programas prestando apoyo metodológico y desarrollo de aptitudes en la materia para el personal de toda la Secretaría, ayudando a redactar proyectos de mandato para las autoevaluaciones y gestionando o realizando la garantía de calidad de las actividades de autoevaluación para los departamentos y oficinas que puedan necesitar asistencia. El Departamento confeccionará y mantendrá una lista de evaluadores profesionales a los que pueda recurrirse para realizar evaluaciones en nombre de los departamentos que carezcan de los conocimientos especializados necesarios.

- Evaluaciones de la gestión. Las evaluaciones de la gestión consisten en un examen de la Dependencia de Evaluación Interna de las decisiones de gestión impugnadas para garantizar que esas decisiones se adopten de conformidad con los reglamentos, las normas y las publicaciones administrativas aplicables (y que esos reglamentos, normas y publicaciones se utilicen para modificar esas decisiones cuando sea necesario); y detectar nuevas tendencias y problemas sistémicos para que la administración pueda adoptar rápidamente medidas correctivas. El sistema de evaluación de la gestión vigente será potenciado, ya que sus conclusiones y recomendaciones se vincularán a las derivadas de la vigilancia de la delegación de autoridad.

Directrices y apoyo con respecto a la delegación de autoridad

80. Los requisitos para la aplicación de cada una de las delegaciones los establecerá el Secretario General tras el examen y la recomendación del Secretario General Adjunto de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, en consulta con el Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión colaborará con el Departamento de Apoyo Operacional para ayudar a los administradores que tengan autoridad delegada a comprender lo que se espera de ellos y los parámetros de la autoridad que se les ha conferido. El Departamento de Apoyo Operacional ayudará a los administradores a obtener y mejorar las capacidades necesarias para ejercer la autoridad delegada de manera responsable. En circunstancias en que haya déficit de capacidad, el Departamento de Apoyo Operacional ejercerá la autoridad delegada y, cuando proceda, trabajará con el directivo superior de que se trate hasta el momento en que se haya adquirido la capacidad necesaria a satisfacción del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. Además, la Junta de Clientes de Gestión propuesta, órgano que estará copresidido por los jefes de los dos nuevos departamentos y que incluirá por rotación a representantes de cada uno de los distintos tipos de entidades clientes en toda la Secretaría (como los departamentos y oficinas de la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales, las operaciones de mantenimiento de la paz y las oficinas sobre el terreno de los asesores y enviados especiales), servirá de mecanismo por el que los diversos tipos de entidades puedan asegurarse de que el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional son conscientes de sus necesidades e intereses particulares, con lo que mejorará la capacidad de los dos departamentos para elaborar las políticas y los procedimientos que mejor puedan apoyar a la Secretaría en el logro de los propósitos de la Organización y el cumplimiento de los mandatos establecidos por los Estados Miembros.

Gestión de la delegación de autoridad

81. Tal como recomendó la Junta de Auditores (véase [A/70/5 \(Vol. I\)](#), párr. 84), el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión elaborará un documento de política unificado en el que se establezcan claramente las delegaciones de autoridad, y ayudará a los responsables institucionales y el personal directivo

superior a elaborar políticas y procedimientos que rijan todas las delegaciones de autoridad, teniendo en cuenta los mandatos, los objetivos y la estructura de la Organización. En concreto, habrá que garantizar que cada medida delegada esté debidamente documentada, además de vigilar y supervisar la utilización de la autoridad delegada, entre otras cosas mediante los sistemas de planificación de los recursos institucionales (por ejemplo, Umoja) y mediante equipos móviles de cumplimiento. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, en colaboración con el Departamento de Apoyo Operacional, también definirá los criterios para la adopción de medidas correctivas con respecto al uso indebido de la autoridad delegada (entre otras, la retirada o la limitación de la autoridad y las eventuales sanciones). El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se encargará de vigilar y evaluar el cumplimiento del marco de la delegación de autoridad, en particular si se presentan circunstancias en que esté justificado restringir la delegación, en su totalidad o en parte. En ese caso, a recomendación del Secretario General Adjunto de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Secretario General adoptará medidas correctivas por las que se podrá limitar, reorientar o retirar la autoridad en cuestión. El Departamento de Apoyo Operacional trabajará entonces con la entidad de que se trate para mejorar su capacidad hasta el momento en que el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión esté convencido de que la entidad puede ejercer la autoridad delegada de manera responsable.

Vigilancia de la separación de funciones

82. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se coordinará con las oficinas competentes con objeto de determinar los sistemas de separación de funciones que deben existir en las diversas esferas funcionales de la Organización para garantizar los niveles adecuados de control interno. Documentará esos sistemas de separación de funciones, comunicará esa información a toda la Organización y definirá procedimientos para vigilar y supervisar los sistemas. Además, el Departamento preparará y ejecutará un calendario de vigilancia interna de los sistemas de separación de funciones y efectuará exámenes periódicos de todos los niveles de la separación en la Secretaría para asegurar que cumplan los marcos de control y se revisen cuando sea necesario.

Vigilancia del desempeño y el cumplimiento mediante el análisis de datos

83. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión procesará y analizará la información generada por Umoja y otros sistemas sobre el funcionamiento de la Secretaría para detectar problemas sistémicos, pautas ocultas, correlaciones desconocidas, tendencias y otras informaciones que puedan ayudar a la Secretaría a mejorar la eficacia y eficiencia de sus operaciones y su capacidad para adoptar decisiones institucionales más acertadas y con mayor conocimiento de causa. La información se remitirá a los administradores para mejorar sus intervenciones.

Función de coordinación de la supervisión

84. Los directores de programas interactuarán directamente con los órganos de supervisión y serán responsables del cumplimiento de las recomendaciones de los órganos de supervisión aplicables a sus respectivos programas y esferas de trabajo. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión examinará las conclusiones y recomendaciones de los órganos de supervisión (la Junta de Auditores, la OSSI y la Dependencia Común de Inspección) para determinar las deficiencias sustanciales, las situaciones denunciabiles, las cuestiones sistémicas y las mejores prácticas de otras entidades, y formulará recomendaciones para remediar los problemas o incorporar las prácticas. También hará un seguimiento del estado de

aplicación de las recomendaciones e informará al respecto al Comité de Gestión y la Asamblea General, y preparará una respuesta coordinada de la administración a los informes y las recomendaciones de los órganos de supervisión. Además, el Departamento elaborará directrices sobre el modo de colaborar eficazmente con los órganos de supervisión y las distribuirá a los departamentos, oficinas y misiones de la Secretaría. El Departamento también ejercerá como punto focal de la Secretaría respecto de la Dependencia Común de Inspección.

85. Un papel fundamental en la estructura de la segunda línea de defensa es el que desempeña la Oficina de Ética de las Naciones Unidas. En el ejercicio de sus funciones, la Oficina ofrece cinco líneas de servicio: asesoramiento confidencial en materia de ética; concienciación y educación sobre ética; examen de solicitudes de protección contra represalias por denunciar faltas de conducta; programa de declaración de la información financiera; y promoción de la coherencia y las normas éticas comunes en todo el sistema de las Naciones Unidas. La Oficina de Ética presta asistencia al Secretario General para garantizar que todo el personal desempeñe sus funciones con miras a lograr los objetivos y resultados de la Organización de manera compatible con el más alto grado de integridad, conforme a lo exigido en la Carta y en los estatutos y reglamentos del personal pertinentes que definen las normas de conducta del personal de las Naciones Unidas.

C. Tercera línea de defensa: las funciones que ofrecen garantía independiente – el papel de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

86. La OSSI constituye la tercera línea de defensa en la Secretaría. Es el órgano de supervisión interno e independiente desde el punto de vista operacional de la Secretaría. Presta asistencia al Secretario General en la protección de los bienes de la Organización dando seguridades de que las actividades de los programas han producido los resultados programados y se han ejecutado de conformidad con todas las resoluciones, los reglamentos, las normas y las políticas de la Organización. También desempeña un papel clave en la prevención y detección del fraude, el despilfarro, los abusos, los actos ilícitos y la mala administración. La OSSI realiza auditorías, evaluaciones, inspecciones e investigaciones y sus informes se presentan directamente a la Asamblea General.

87. La segunda y la tercera líneas de defensa deben trabajar en estrecha cooperación para evitar la duplicación y la superposición de tareas y para informarse mutuamente e informar a los órganos rectores de los resultados de su labor. Esa cooperación aumentará la eficacia de sus intervenciones y la transparencia con respecto al funcionamiento de la Organización.

Órganos de supervisión externos a la Secretaría de las Naciones Unidas que tienen una función de garantía independiente

88. La Junta de Auditores es un órgano de supervisión independiente para todo el sistema que realiza auditorías externas de las cuentas de las Naciones Unidas y sus fondos y programas e informa a la Asamblea General de sus constataciones y recomendaciones por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. La responsabilidad básica de la Junta se refiere a la auditoría financiera y del cumplimiento y la certificación de los estados financieros. La Junta también lleva a cabo auditorías de la ejecución financiera, la gestión administrativa y los resultados y asignaciones especiales a solicitud de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

89. La Dependencia Común de Inspección es un órgano de supervisión externo para todo el sistema de las Naciones Unidas que es responsable ante la Asamblea General y los órganos legislativos competentes de los organismos especializados y otras organizaciones internacionales del sistema de las Naciones Unidas que han aceptado su estatuto. Lleva a cabo evaluaciones, inspecciones e investigaciones.

90. El Comité Asesor de Auditoría Independiente presta servicios de asesoramiento especializado a la Asamblea General, ayudando así a la Asamblea a ejercer sus responsabilidades de supervisión. El Comité tiene la responsabilidad de asesorar a la Asamblea sobre el alcance, los resultados y la eficacia de las auditorías y otras funciones de supervisión, especialmente las de la OSSI; medidas que aseguren que la administración cumpla las recomendaciones de auditoría y otras recomendaciones de supervisión; y diversas cuestiones relativas a la gestión del riesgo, el control interno, las operaciones, la contabilidad y la divulgación de información. Además, el Comité asesora a la Asamblea sobre medidas encaminadas a aumentar y facilitar la cooperación entre los órganos de supervisión de las Naciones Unidas.

V. Conclusión

91. Las propuestas de reforma del Secretario General empoderarán a los administradores y al conjunto de los funcionarios para que centren todos sus esfuerzos en el logro de resultados y emprendan un proceso de aprendizaje y perfeccionamiento permanentes. Las medidas para fortalecer el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría que se describen en el presente informe harán que los administradores y los funcionarios reciban el apoyo, la orientación y la capacitación que necesitan para llevar a cabo su labor y actuar de manera informada y responsable y que su desempeño sea objeto de seguimiento periódico y de informes precisos, y que se adopten disposiciones correctivas y medidas disciplinarias cuando sea necesario.

VI. Recomendación a la Asamblea General

92. **Se solicita a la Asamblea General que tome nota de los progresos realizados y de los planes para seguir fortaleciendo el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría, descritos en el presente informe.**

Anexo I

Sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas

I. Introducción

1. En su resolución [64/259](#) la Asamblea General definió el término “rendición de cuentas” para la Secretaría. En 2010 el Secretario General presentó a la Asamblea un marco para el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría consistente en seis componentes principales interrelacionados.
2. Desde 2010 el sistema de rendición de cuentas y el marco de control interno han seguido reforzándose conforme a la evolución de los objetivos, las normas y los procesos de las Naciones Unidas. A solicitud de los Estados Miembros, desde 2010 se han presentado a la Asamblea General informes anuales sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas.
3. De conformidad con la reforma de la gestión que propuso el Secretario General en su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” ([A/72/492](#) y [A/72/492/Add.1](#)), en este anexo se presenta una versión mejorada e integrada del sistema de rendición de cuentas de las Naciones Unidas, en consonancia con el nuevo paradigma de gestión propuesto por el Secretario General y teniendo en cuenta los cambios de las estructuras y funciones administrativas de la Organización a lo largo del tiempo.
4. El sistema de rendición de cuentas de la Secretaría establece las expectativas en materia de prácticas de gestión racionales y eficientes y desempeño. Proporciona a todos los funcionarios información acerca de los principios, las estructuras, las políticas y los procesos de la Organización para que puedan desempeñar sus funciones de manera responsable. Se trata de un documento importante que los funcionarios de todos los niveles —así como todas las partes interesadas— deben conocer y entender.
5. Sobre la base de la versión actualizada del sistema que figura en el presente anexo, la Secretaría publicará orientaciones sobre la rendición de cuentas de la administración a nivel mundial que aclaren, en lenguaje sencillo y comprensible, en qué consiste el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría, cuáles son sus componentes y cómo encajan todos los componentes para construir una Organización mejor gestionada y más eficiente.

II. Cinco principios rectores

6. La presente versión actualizada del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría se ha preparado utilizando cinco grandes principios rectores:
 - **Integridad:** Se espera de todos los miembros del personal que desempeñen sus funciones con un marcado sentido del deber y del propósito para defender los valores de las Naciones Unidas y que actúen con honradez y teniendo presente el interés superior de la Organización.
 - **Transparencia:** Se refiere al proceso por el cual la información fiable y oportuna sobre las condiciones existentes, las decisiones y las acciones relativas

a las actividades de la Organización se hace accesible, visible y comprensible para todos los interesados¹.

- **Descentralización:** Implica la delegación sistemática de autoridad a todos los niveles de gestión y en toda la Organización, acercando la adopción de decisiones al punto de ejecución y depositando confianza en los administradores y empoderándolos, velando al mismo tiempo por un mayor grado de rendición de cuentas y transparencia.
- **Simplicidad:** El marco normativo que rige el funcionamiento de la Organización debe ser adecuado al objetivo, ágil y fácil de entender, interpretar y aplicar.
- **Diversidad:** Las Naciones Unidas son una organización mundial que debe contar con una fuerza de trabajo cultural y geográficamente diversa, con una representación de género equilibrada, internacional y con una gran variedad de talentos, que sea verdaderamente representativa de todos los pueblos a los que presta servicios. La fuerza de trabajo debe tener fácil acceso a los conocimientos y los medios que le permitan desempeñar sus funciones de manera eficaz y responsable.

III. Definición de rendición de cuentas y sus componentes

7. En su resolución 64/259, la Asamblea General aprobó la siguiente definición de rendición de cuentas para las Naciones Unidas:

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

La rendición de cuentas incluye el logro de objetivos y resultados de alta calidad de manera oportuna y eficaz en función de los costos, en la aplicación y el cumplimiento plenos de todos los mandatos conferidos a la Secretaría por los órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas y otros órganos subsidiarios establecidos por ellos de conformidad con la totalidad de las resoluciones, los reglamentos, las reglas y las normas éticas; la presentación de informes veraces, objetivos, precisos y oportunos sobre los resultados de la ejecución; la administración responsable de fondos y recursos; todos los aspectos del desempeño, incluido un sistema claramente definido de recompensas y sanciones; y con el debido reconocimiento de la importante función que compete a los órganos de supervisión y en la aplicación íntegra de las recomendaciones aceptadas.

8. El sistema de rendición de cuentas de la Secretaría tiene seis componentes principales: a) la Carta de las Naciones Unidas; b) los documentos de planificación de programas y documentos presupuestarios de la Organización; c) resultados y desempeño; d) sistemas y controles internos; e) normas éticas e integridad; y f) los papeles y funciones de supervisión. Esos componentes están relacionados entre sí e interactúan como se muestra en la figura I y según se explica debajo.

¹ Mervyn King, Mario Draghi y otros, "Report of the Working Group on Transparency and Accountability" (octubre de 1998). Puede consultarse en www.imf.org/external/np/g22/index.htm#trans.

Figura I
Sistema de rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas



* Órganos de supervisión externos que proporcionan una garantía independiente a la Asamblea General.

La Carta es el documento fundacional de las Naciones Unidas y consagra sus principios, propósitos y órganos esenciales. Los Estados Miembros emiten mandatos en forma de directrices, prioridades y metas, y el Secretario General es responsable de cumplir esos mandatos y presentar informes sobre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. En el desempeño de sus funciones, el Secretario General tiene la obligación de reflejar esos mandatos en el presupuesto por programas y los presupuestos de mantenimiento de la paz. Los directores de programas y todos los funcionarios tienen la obligación de preparar sus respectivos planes de trabajo con el objetivo de lograr los resultados en ellos establecidos. A lo largo de ese proceso la Secretaría debe vigilar continuamente el desempeño, ajustar la aplicación cuando sea necesario, llevar a cabo evaluaciones continuas y utilizar los resultados de las evaluaciones con fines de perfeccionamiento y aprendizaje.

Descripción de los componentes

9. **La Carta de las Naciones Unidas** consagra los principios básicos de la Organización y determina sus órganos principales y sus funciones y responsabilidades, así como las del Secretario General. La Carta establece, entre otras cosas, que el Secretario General es el más alto funcionario administrativo de las Naciones Unidas (Artículo 97) y le encomienda la aplicación de los mandatos promulgados por los órganos principales de las Naciones Unidas (Artículo 98).

10. **Los documentos de planificación de programas y presupuestarios** responden a los mandatos de los Estados miembros y representan el compromiso de la Secretaría de ejecutar esos mandatos y utilizar los recursos aprobados de manera responsable. Los documentos comprenden:

- El presupuesto por programas
- Los presupuestos de mantenimiento de la paz
- El presupuesto de la cuenta de apoyo
- Los presupuestos de los Tribunales Internacionales

11. Además, los Estados Miembros aportan contribuciones voluntarias a la Secretaría, que se presentan como fondos extrapresupuestarios en el contexto de los presupuestos por programas. Esos recursos van acompañados de un cargo por concepto de apoyo a los programas para sufragar los gastos relacionados con el apoyo de la Secretaría, y de orientaciones sobre las actividades financiadas con cargo a los recursos.

12. **Resultados y desempeño** se refiere a la obligación de la Organización de obtener los resultados y productos que figuran en el marco de resultados de los documentos de planificación de programas y presupuestarios para informar con precisión a los Estados Miembros sobre esos resultados. Se espera de cada miembro del personal directivo superior y de cada funcionario que señalen en sus respectivos planes de trabajo sus contribuciones individuales hacia el logro de esos resultados y hagan evaluar su actuación profesional sobre la base de la eficacia de sus contribuciones a ese fin. La actuación profesional se evalúa y, en el caso de la Organización en su conjunto y de cada miembro del personal directivo superior, también se comunica mediante los siguientes mecanismos:

- **Desempeño institucional.** La Secretaría está obligada a presentar en los documentos presupuestarios los resultados que logró la Organización en el último ciclo presupuestario concluido. Esa información debe incluir los resultados a los que el departamento o la oficina contribuyeron a lo largo del ciclo presupuestario y los productos que se obtuvieron, los resultados de las evaluaciones y autoevaluaciones realizadas durante el período y las enseñanzas extraídas. La forma en que se presenta esa información a los Estados Miembros y la frecuencia con que se presenta depende del tipo de presupuesto que haya aportado los recursos para las actividades.
- **Pactos del personal directivo superior.** Los planes de trabajo anuales acordados por los más altos funcionarios de la Organización con el Secretario General acerca de los resultados que se espera que logre cada uno de ellos, en particular los resultados establecidos en los documentos de planificación y presupuesto, así como un conjunto de objetivos de cumplimiento, rendición de cuentas y gestión que son acordes con las prioridades de los Estados Miembros y el Secretario General. Los pactos sirven de base para evaluar su actuación profesional.

- **Sistema de evaluación de la actuación profesional.** El compromiso anual que contrae cada funcionario con su supervisor de contribuir a los resultados generales de la Organización, y la evaluación de su actuación respecto de ese compromiso.
- **Recompensas, medidas correctivas y sanciones.** En la actualidad, con la posible excepción del incremento de escalón, no se dispone de recompensas como reconocimiento de los funcionarios de desempeño excelente desde la perspectiva de la gestión de la actuación profesional individual. Pueden aplicarse medidas correctivas y sanciones en los casos de actuación profesional insatisfactoria o de desviaciones de los principios y valores que rigen la conducta y el comportamiento del personal, que figuran en la Carta, las normas de conducta de la administración pública internacional (véase [ST/SGB/2016/9](#)) y el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas. Las medidas correctivas pueden consistir en la prestación de asesoramiento, la transferencia a funciones más adecuadas, la capacitación adicional o el establecimiento de un plan de mejora de la actuación profesional de duración determinada. Las sanciones pueden consistir en la denegación de un incremento periódico de sueldo dentro de la categoría, la no renovación de un nombramiento, el descenso de categoría o la rescisión del nombramiento.

13. **El sistema de control interno** es el marco de política que existe en la Organización para ofrecer garantías razonables respecto del logro de sus objetivos con la correcta utilización de los recursos y la presentación de informes fidedignos. El sistema también comprende los mecanismos y procesos que existen para proteger a los miembros del personal contra posibles excesos en el ejercicio de sus funciones, y que pueden agruparse en tres grandes categorías: los reglamentos, normas y políticas; los sistemas institucionales fundamentales; y el mecanismo de cumplimiento, como se indica a continuación:

- **Los reglamentos, normas y políticas.** La jerarquía de las normas que rigen las condiciones de servicio fundamentales y los derechos, deberes y obligaciones básicas de la Secretaría de las Naciones Unidas, así como todas las cuestiones relacionadas con la administración de las Naciones Unidas. Comprenden: el Estatuto y el Reglamento del Personal el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada; y 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. En los niveles inferiores de la jerarquía, la Secretaría tiene publicaciones administrativas, manuales y directrices (por ejemplo, sobre recursos humanos, finanzas, adquisiciones y mantenimiento de la paz) y procedimientos operativos estándar que rigen los diversos aspectos de su labor.
- **Sistemas institucionales.** Procesos y estructuras importantes que garantizan el funcionamiento eficaz de la Organización, la correcta gestión de los recursos y el logro de los objetivos de la Organización. Los sistemas comprenden:
 - *Sistemas de selección y contratación de personal de las Naciones Unidas, consultores y contratistas.* El sistema de selección del personal de la Secretaría, que se define claramente en las instrucciones administrativas. El sistema integra los procesos de contratación, colocación, ascenso y movilidad dentro de la Organización. Se complementa con la función de los órganos centrales de examen, que, como componente del sistema de separación de funciones de la Secretaría, asegura que todos los candidatos han sido evaluados sobre la base de los criterios de evaluación aprobados y que se han seguido los procedimientos aplicables a lo largo del proceso.

- *Gestión de los riesgos institucionales.* Los procesos y las estructuras de que dispone la Secretaría para detectar posibles acontecimientos que puedan afectar al normal funcionamiento de la Secretaría y al logro de sus objetivos y metas, y para gestionar esos riesgos a fin de ofrecer garantías razonables respecto del logro de esos objetivos. Los principales elementos son: el marco y la metodología de la política de gestión de los riesgos institucionales de la Secretaría; la evaluación del riesgo en toda la Secretaría y las evaluaciones contra el fraude y contra la corrupción; la prestación de apoyo técnico al personal directivo superior en la aplicación de la gestión de los riesgos institucionales en sus respectivos departamentos, oficinas y misiones; y la responsabilidad de cada miembro del personal directivo superior de realizar ejercicios de evaluación del riesgo en sus respectivos departamentos, oficinas y misiones para determinar, evaluar y gestionar los riesgos específicos que puedan afectarlos en la gestión de sus operaciones.
- *Separación de funciones.* El sistema de controles internos incorporados en el funcionamiento de la Secretaría por los cuales ninguna persona tiene el control de todas las etapas de una decisión o una transacción que afecte a los recursos de la Organización. La separación reduce la posibilidad de que una persona por sí misma pueda vulnerar los reglamentos, normas o procedimientos o causar pérdidas financieras a la Organización.
- *Delegación de autoridad.* La transmisión de autoridad, incluida la autoridad para adoptar decisiones, en cascada desde el Secretario General hacia los niveles inferiores, confiriendo a los funcionarios la autoridad para adoptar las decisiones necesarias para el logro de los objetivos y metas de la Organización y haciéndolos responsables al mismo tiempo de sus decisiones y de las consecuencias correspondientes.
- *Conducta y disciplina.* La estructura y los mecanismos que proporcionan orientación general sobre prevención y cumplimiento en relación con las cuestiones de conducta y disciplina y garantizan que se adopten las medidas apropiadas en todo caso de incumplimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas.
- *Sistemas que garantizan la equidad en el lugar de trabajo.* El conjunto de las estructuras y los mecanismos de que dispone la Organización para garantizar que los funcionarios reciban un trato equitativo y que las decisiones adoptadas por la Organización sean honestas, justas e imparciales. Los sistemas comprenden el Ombudsman y los sistemas oficial y oficioso de administración de justicia.
- **Mecanismo de cumplimiento.** La obligación de la Secretaría de vigilar y analizar constantemente su desempeño y sus procedimientos de gestión para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados y de velar por que las decisiones de gestión se adopten en estricto cumplimiento de los reglamentos, normas y políticas de la Organización. Los mecanismos comprenden:
 - *Declaración de control interno.* Al final de cada año natural todos los jefes de departamento, oficina y misión deberán firmar una declaración de control interno que acredite que los controles internos en su esfera de responsabilidad han funcionado debidamente.

- *Exámenes de la gestión.* Evaluaciones periódicas realizadas por la función de gestión central para garantizar que los sistemas de gestión y los controles internos están funcionando según lo previsto y produciendo los resultados deseados de la manera más eficiente posible y de conformidad con los reglamentos, las normas y las políticas pertinentes.
- *Evaluaciones de la gestión.* Evaluación de las decisiones de gestión para garantizar que se han adoptado de conformidad con los reglamentos, las normas y las publicaciones administrativas y determinar las nuevas tendencias y los problemas sistémicos a fin de que la administración pueda adoptar rápidamente medidas correctivas.
- *Garantía de calidad.* Pruebas de garantía continuas para evaluar si los servicios administrativos prestados y los procesos seguidos para prestarlos satisfacen las normas de calidad predeterminadas por los propietarios del proceso y se ajustan a los reglamentos, las normas y las políticas vigentes.
- *Informes sobre el desempeño de la Organización y tableros de desempeño de los programas.* Informes que comunican a todos los interesados los resultados de la ejecución de los programas y que incluyen información cuantitativa y el análisis de los productos ejecutados, los progresos realizados en la consecución de las metas y valoraciones cualitativas sobre los resultados obtenidos. Los informes también recogen los resultados de las evaluaciones realizadas en el anterior ciclo presupuestario concluido y las enseñanzas extraídas. Se incluirá un resumen de cada informe en los tableros de desempeño de los programas, accesibles para todos los interesados a través de Internet.
- *Evaluaciones.* Evaluaciones de los efectos de la ejecución de los programas a fin de determinar sus logros y, en su caso, la naturaleza y la causa de las deficiencias y la manera de corregirlas.
- *Directrices y apoyo sobre la delegación de autoridad.* La prestación de orientación y apoyo a los miembros del personal directivo en quienes se haya delegado autoridad para que comprendan lo que se espera de ellos y los parámetros de esa autoridad.
- *Gestión de la delegación de autoridad.* Conjunto de medidas encaminadas a garantizar que todos los casos de delegación de autoridad han sido debidamente documentados y a velar por la vigilancia continua de las funciones de supervisión para asegurar que la autoridad delegada se utiliza de manera adecuada.
- *Vigilancia de la separación de funciones.* Documentación, vigilancia y supervisión de los sistemas de separación de funciones que deben existir en las diferentes esferas funcionales de la Organización para garantizar los debidos niveles de control interno.
- *Análisis de datos.* La elaboración y el análisis continuos de la información generada por la Organización para detectar problemas sistémicos, pautas ocultas, correlaciones desconocidas, tendencias y otras informaciones útiles que puedan ayudar a adoptar decisiones institucionales con mayor conocimiento de causa y a mejorar la eficiencia.
- *Función de coordinación de la supervisión.* El conjunto de medidas encaminadas a examinar las conclusiones y recomendaciones de los órganos de supervisión para asegurar su aplicación efectiva por la administración y detectar deficiencias sustanciales, situaciones denunciabiles y cuestiones sistémicas.

14. **Normas éticas e integridad** se refiere al compromiso del Secretario General y de todo el personal, en particular el personal directivo superior, de observar las más estrictas normas de ética e integridad, conforme a los mecanismos, políticas, principios y valores que establecen las normas de conducta y comportamiento del personal de las Naciones Unidas, a saber, entre otros:

- Los reglamentos y las normas pertinentes que definen las normas éticas de los funcionarios (incluido el juramento del cargo)
- La Oficina de Ética
- Las políticas para evitar los conflictos de intereses (por ejemplo, en materia de empleo fuera de la Organización, actividad política, regalos, atenciones sociales y distinciones)
- El programa de declaración de la información financiera
- El Marco de Lucha contra el Fraude y la Corrupción de las Naciones Unidas
- Protección contra las represalias
- Prevención de la explotación y los abusos sexuales

15. **Las funciones de supervisión** evalúan de manera independiente la idoneidad y eficacia de los sistemas de control interno, la utilización eficiente de los recursos y la adhesión de la Organización y los funcionarios a las normas profesionales y éticas. Entre ellas cabe mencionar:

- **La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI).** Órgano de supervisión interno e independiente desde el punto de vista operacional que realiza auditorías, evaluaciones, inspecciones e investigaciones.
- **Auditores externos (Junta de Auditores).** Órgano de supervisión independiente que realiza auditorías financieras, de la gestión y de los resultados y lleva a cabo tareas especiales a solicitud de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Asamblea General.
- **La Dependencia Común de Inspección.** Órgano externo y de todo el sistema. Lleva a cabo evaluaciones, inspecciones e investigaciones.
- **El Comité Asesor de Auditoría Independiente.** Órgano subsidiario de la Asamblea General encargado, entre otras cosas, de supervisar la labor de la OSSI y asesorar a la Asamblea sobre gestión del riesgo y control interno y sobre la presentación de información financiera.

IV. Las tres líneas de defensa: garantizar la gestión eficaz de los recursos y los controles internos

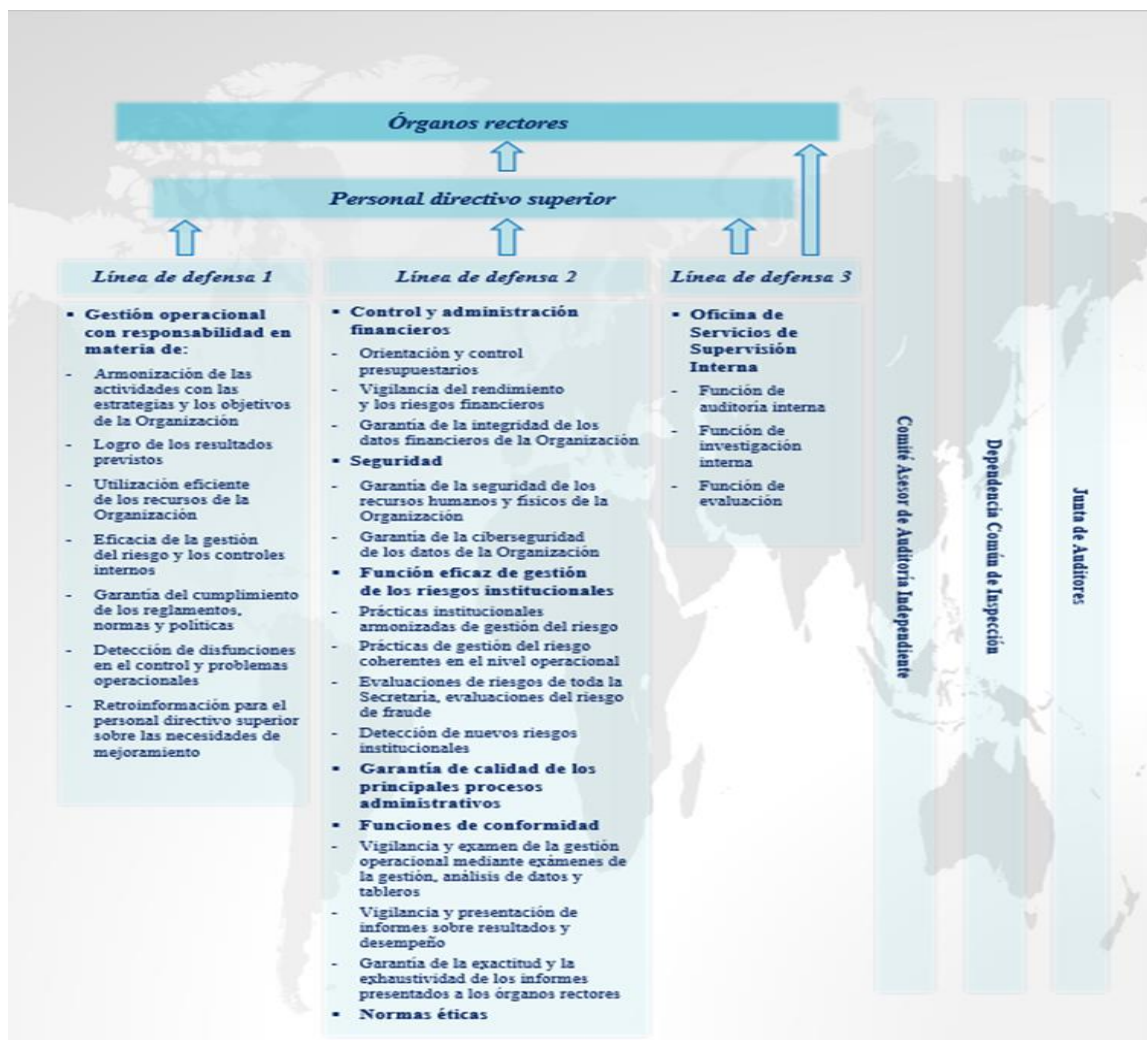
16. En el contexto de las deliberaciones en curso sobre la reforma de la gestión, el Secretario General añade el modelo de tres líneas de defensa al sistema de control interno vigente (véase la figura II). El modelo aclarará las funciones y responsabilidades esenciales respecto de la gestión del riesgo y los procedimientos de control de la Organización y aumentará la eficacia de los sistemas de gestión del riesgo. Con arreglo al modelo, el control de la gestión y las medidas de control interno en el plano operacional constituyen la primera línea de defensa en la gestión del riesgo. La segunda línea de defensa consiste en diversas funciones de gestión del riesgo y cumplimiento para apoyar y supervisar la primera línea de defensa. La garantía independiente sobre la eficacia de la gestión del riesgo y los controles internos, en particular la manera en que la primera y la segunda líneas de defensa logran los objetivos de gestión del riesgo y control, constituye la tercera línea de

defensa. La Junta de Auditores, en su calidad de auditores independientes de la Organización, la Dependencia Común de Inspección y el Comité Asesor de Auditoría Independiente desempeñan un papel importante en la estructura de control. Si bien es cierto que residen fuera de la estructura de la Organización, proporcionan garantías externas independientes a la Asamblea General.

17. Como primera línea de defensa, los gestores operacionales serán responsables de efectuar evaluaciones periódicas del riesgo en sus respectivos departamentos, oficinas y misiones, de ser propietarios de los riesgos asociados con sus operaciones y de gestionarlos y, por consiguiente, de establecer y mantener sistemas de control interno eficaces y garantizar que las actividades que lleva a cabo la Organización estén dirigidas a lograr sus metas y objetivos. También se encargarán de la aplicación oportuna de las medidas correctivas que resulten necesarias para hacer frente a toda deficiencia de los procesos y controles². El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión propuesto elaborará procedimientos que sirvan a la vez de orientación y de controles en el contexto del sistema de control interno de la Secretaría. El personal directivo superior que tiene autoridad delegada rendirá cuentas directamente al Secretario General de la aplicación y el cumplimiento de esos procedimientos por su personal. Sin embargo, debe quedar claro que, pese a esta estructura “en cascada”, la obligación de rendir cuentas seguirá recayendo en el funcionario superior que recibió en primer lugar la autoridad delegada del Secretario General, quien por sí mismo debe rendir cuentas en última instancia ante los Estados Miembros del uso eficaz de los recursos y la ejecución de los mandatos.

² Instituto de Auditores Internos, “Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control” (2013). Puede consultarse en <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>.

Figura II
Modelo de tres líneas de defensa



18. La segunda línea de defensa corresponderá principalmente al nuevo Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión propuesto, que se encargará de elaborar políticas e instrumentos adecuados de gestión del riesgo y, junto con el nuevo Departamento de Apoyo Operacional propuesto, apoyará y vigilará la utilización de la autoridad delegada. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se encargará también de vigilar el desempeño en toda la Organización y prestar apoyo a los departamentos, las oficinas, las comisiones regionales y las misiones para la presentación de informes sobre la ejecución de sus programas. Las normas éticas, los valores y los principios de las Naciones Unidas, con inclusión de la función que desempeña la Oficina de Ética, estarán asimismo en la segunda línea de defensa, como lo estarán también las funciones relacionadas con la garantía de la seguridad de los recursos de la Organización, incluidos los recursos humanos y físicos y los datos.

19. La tercera línea de defensa es la OSSI, que proporciona una garantía independiente sobre la eficacia de la gestión del riesgo y los controles internos y, en particular, sobre la manera en que la primera y la segunda líneas de defensa logran sus objetivos de gestión del riesgo y control. Se informa sobre el alcance de la garantía al personal directivo superior y a la Asamblea General.

Anexo II

Plan de acción para la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría de las Naciones Unidas, 2018-2021

I. Introducción

1. En su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” ([A/72/492](#) y [A/72/492/Add.1](#)), el Secretario General recalcó su compromiso de fortalecer la cultura de rendición de cuentas en la Secretaría. Entre las medidas para lograr ese fin figuran el fortalecimiento de la aplicación de una gestión basada en los resultados, la reorientación de los esfuerzos del personal de todos los niveles hacia el logro de los objetivos y metas de la Organización y el desplazamiento del centro de atención de los esfuerzos de la Secretaría de los insumos y actividades a los resultados y productos. Los resultados servirán de base para la adopción de decisiones a lo largo de todo el ciclo de planificación, presupuestación por programas y evaluación, y pasarán a ser un elemento importante de los sistemas de rendición de cuentas y presentación de información de la Organización. La Asamblea General, en su resolución [71/283](#), solicitó al Secretario General que propusiera un plan detallado, con un plazo determinado e hitos claros, para integrar la gestión basada en los resultados en el funcionamiento ordinario de la Organización.

II. Plan de acción

2. La experiencia de la aplicación eficaz de la gestión basada en los resultados demuestra que la creación de una cultura orientada a los resultados requiere que haya demanda de información sobre los resultados con conocimiento de causa por parte de todos los interesados; sistemas, incentivos, procedimientos y prácticas institucionales que ofrezcan apoyo; un régimen de rendición de cuentas orientado a los resultados; capacidad de aprendizaje y adaptación; capacidad para la medición de los resultados y la gestión basada en los resultados; y funciones y responsabilidades claras¹. Además, la Junta de Auditores ha señalado la importancia de un liderazgo visible por parte del personal directivo superior en la promoción y el fomento del sistema de rendición de cuentas en su conjunto, marcando la pauta correcta desde arriba a fin de impulsar la aplicación de la gestión basada en los resultados y la necesidad de construir una sólida cultura de autoevaluación por parte de los directores de programas (véase [A/69/5 \(Vol. I\)](#), párr. 30), así como la importancia de utilizar medidas del desempeño que reflejen los principales logros previstos de los departamentos y los reflejen y que sirvan a los administradores como medio para conocer el desempeño actual (véase [A/71/5 \(Vol. I\)](#), párr. 93).

3. Sobre la base de ese entendimiento, el Secretario General ha solicitado anteriormente la creación de una capacidad de gestión basada en los resultados para impulsar la aplicación de esta importante iniciativa, pero las propuestas no fueron aprobadas en su momento (véase [A/62/701](#), [A/62/701/Corr.1](#) y [A/62/701/Add.1](#), y [A/64/640](#)). Por lo tanto, la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría ha procedido “por etapas”, de conformidad con la resolución [67/253](#) y habida cuenta de los limitados recursos de que dispone la Secretaría para ese fin. Se

¹ John Mayne, “Best practices in results-based management: a review of experience – a report for the United Nations Secretariat, volume 1: main report” (julio de 2007). Puede consultarse en www.focusintl.com/RBM043-2007%2007%20UN%20Best%20Practices%20in%20Results-Based%20Management.pdf.

ha avanzado con la formulación de los marcos de resultados en los documentos de planificación y presupuesto de una forma más orientada a los resultados, pero aún es necesario hacer más. La Junta de Auditores recomendó que la administración acelerara el proceso en curso de fortalecimiento de las medidas del desempeño utilizadas por los departamentos para medir los resultados e informar sobre ellos (véase A/71/5 (Vol. I), párr. 99). Con ese fin, el Secretario General propone el establecimiento de una función específica de gestión basada en los resultados como parte de su propuesta de reforma de la gestión.

4. Además de lo que ha aprendido la Secretaría de la experiencia ajena en la aplicación de la gestión basada en los resultados (incluida la del sistema de las Naciones Unidas² y las conclusiones y recomendaciones de un grupo de trabajo que representa a las diferentes esferas funcionales de la Organización y que está presidido por el Departamento de Gestión), y lo que ha aprendido a lo largo del proceso en curso, el Secretario General propone el plan que figura a continuación, que se basa en cinco grandes medidas para fortalecer la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría para el período 2018-2021.

Medida 1. Fomento de la adhesión del personal directivo superior a la aplicación de la gestión basada en los resultados y la rendición de cuentas

5. Las mejores prácticas en la aplicación de la gestión basada en los resultados demuestran que el fomento del liderazgo del personal directivo superior es fundamental para el éxito de su aplicación. Eso significa que los directivos de mayor rango deben encabezar y apoyar de manera visible, regular y sistemática la gestión basada en los resultados con sus palabras y acciones.

6. Para lograr ese objetivo, se proponen las actividades que figuran en el cuadro 1.

Cuadro 1

Detalle de las actividades para el logro de la medida 1

<i>Actividad</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de ejecución</i>
El Secretario General enviará una comunicación al personal directivo superior en que destacará su obligación de participar en todas las iniciativas de gestión basada en los resultados en sus respectivos departamentos, oficinas y misiones y de prestarles apoyo	Oficina Ejecutiva del Secretario General	Mediados de 2018
El Secretario General dirigirá una campaña de alto nivel de promoción y divulgación para recalcar al personal directivo superior y a los funcionarios la necesidad de que la Organización preste mayor atención al logro de resultados claramente definidos, en particular mediante artículos en iSeek, carteles y folletos	Oficina Ejecutiva del Secretario General, Departamento de Gestión (2018), Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y Departamento de Información Pública (a partir de 2019)	2018–2021 (ejecución continua)

² Angela Bester, “Results-based management in the United Nations development system: progress and challenges – a report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the quadrennial comprehensive policy review”, informe final (julio de 2012). Puede consultarse en www.un.org/esa/coordination/pdf/rbm_report_10_july.pdf.

<i>Actividad</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de ejecución</i>
El Secretario General incluirá en los pactos del personal directivo superior un indicador del desempeño para evaluar la contribución de cada funcionario directivo superior a la aplicación de la gestión basada en los resultados	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, Oficina Ejecutiva del Secretario General	2019 (el desempeño del personal directivo superior se evaluará con este indicador a partir de 2019)

Medida 2. Fortalecimiento de la capacidad de la Secretaría³ para la planificación, presupuestación y presentación de informes de resultados

7. Los marcos basados en los resultados forman parte de la gestión basada en los resultados. Las cadenas de resultados integradas en esos marcos representan una sucesión de eslabones desde los insumos hasta los productos que contribuye al logro colectivo del objetivo a través de los resultados. Los marcos deben reflejar claramente los resultados y el modo en que contribuyen al logro colectivo del objetivo. Además de la planificación y la presupuestación, la Secretaría se ocupará de mejorar la vigilancia, la presentación de informes y la evaluación a fin de demostrar los resultados a los que contribuye la Organización.

8. En su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” ([A/72/492](#) y [A/72/492/Add.1](#)), el Secretario General presentó propuestas para reformar el proceso del presupuesto ordinario. En su resolución [72/266](#), la Asamblea General aprobó el cambio de un presupuesto con periodicidad bienal a uno anual, a modo de prueba, y decidió que el proyecto de presupuesto por programas constaría de tres partes: el esbozo del plan, el plan por programas y la información sobre la ejecución de los programas, y las necesidades de recursos relacionados y no relacionados con puestos.

9. Para lograr esos objetivos, se proponen las actividades que figuran en el cuadro 2.

Cuadro 2

Detalle de las actividades para el logro de la medida 2

<i>Actividad</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de ejecución</i>
A raíz de la decisión de la Asamblea General, la Secretaría ha puesto en marcha un proceso exhaustivo de gestión del cambio mediante el cual, en 2018, se establecerá en todos los departamentos, oficinas y misiones políticas especiales la capacidad necesaria para preparar de manera basada en los resultados sus respectivos planes por programas y la información sobre la ejecución de sus programas. Al integrar la información sobre la ejecución de los programas en los informes sobre el presupuesto, la Secretaría fortalecerá la	Departamento de Gestión	2018-2019

³ Zoe Radnor y David Try, “Developing an understanding of results-based management through public value theory”, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, núm. 7 (2007). Ambos autores pusieron de relieve la importancia de impartir capacitación a todos los niveles con respecto a la aplicación de la gestión basada en los resultados, así como la importancia de motivar al personal directivo superior para que adopte el enfoque a fin de garantizar su aplicación efectiva.

<i>Actividad</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de ejecución</i>
planificación con base empírica y la rendición de cuentas por su labor		
El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión preparará y llevará a cabo talleres adaptados a las necesidades y sesiones de preparación para el personal directivo superior y los funcionarios de todos los niveles sobre la aplicación de la gestión basada en los resultados y sobre sus respectivas funciones y responsabilidades en la aplicación de la gestión basada en los resultados	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Tercer trimestre de 2019 a 31 de diciembre de 2021 (ejecución continua)
El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión elaborará un manual de gestión basada en los resultados que comprenderá las políticas aplicables y orientaciones prácticas para utilizar un enfoque de gestión basada en los resultados en todas las esferas de trabajo conexas	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Tercer trimestre de 2019 a 31 de diciembre de 2021 (ejecución continua)
El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión elaborará un programa de capacitación obligatoria en línea sobre la gestión basada en los resultados en que se hará hincapié en todas las etapas del proceso y que se pondrá a disposición de los funcionarios de todos los niveles (incluido el personal directivo superior), con un plazo de finalización antes del fin de 2019	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Tercer trimestre de 2019 a 31 de diciembre de 2019 (ejecución continua)

Medida 3. Modernización de la plataforma de tecnología de la información de la Secretaría para apoyar el sistema de gestión basada en los resultados

10. Uno de los factores fundamentales para la aplicación eficaz de la gestión basada en los resultados es la presencia de los sistemas de apoyo necesarios. Ello entraña no solo una función establecida que se encargue de impulsar el proceso, sino también los instrumentos de tecnología de la información que permitan a quienes aplican la gestión basada en los resultados establecer un vínculo entre los objetivos, los resultados, los productos y los recursos.

11. Con la implantación de la Ampliación 2 de Umoja, la Secretaría podrá superar esa limitación, puesto que esa actualización del sistema permitirá a la Secretaría evaluar el desempeño a nivel de los programas y subprogramas en proporción con los recursos y medir el efecto que podrían tener en la ejecución de los programas los cambios en la asignación de recursos.

12. Para lograr ese objetivo, se propone la actividad que figura en el cuadro 3.

Cuadro 3

Detalle de la actividad para el logro de la medida 3

<i>Actividad</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de ejecución</i>
La implantación de la Ampliación 2 de Umoja según lo previsto hará posible la gestión basada en los resultados al suministrar al personal directivo un vínculo entre los objetivos, los resultados, los productos y los recursos	Umoja	Enero de 2019

Medida 4. Utilización de la información sobre los resultados para el aprendizaje y la gestión y para la presentación de informes, la programación, la planificación, la presupuestación y la rendición de cuentas

13. Deben definirse funciones y responsabilidades claras entre los diferentes agentes encargados de la ejecución de los programas para el logro de los objetivos y los resultados de la Organización. Ese vínculo fundamental se establecerá mediante los planes de trabajo que figuran en los pactos anuales sobre el desempeño del personal directivo superior. Así, la responsabilidad de lograr resultados acordes con las metas y objetivos aprobados de la Organización irá pasando a los sucesivos niveles de personal directivo y funcionarios a través de los planes de trabajo. Ese proceso también será el elemento fundamental para que los funcionarios de todos los niveles rindan cuentas por el logro de resultados concretos.

14. Otro elemento imprescindible para aplicar la gestión basada en los resultados es la capacidad de la Secretaría para llevar a cabo evaluaciones e incluir activamente las enseñanzas extraídas en el proceso de planificación y presupuestación de la Organización. En las evaluaciones se hará un examen crítico de la ejecución de los programas para extraer conclusiones acerca de su pertinencia, eficacia, eficiencia y repercusión. Las evaluaciones servirán de base para las decisiones de programación, planificación y presupuestación y permitirán introducir medidas correctivas, en caso necesario. Los conocimientos y la comprensión obtenidos de la aplicación de un programa, subprograma o proyecto, en particular las enseñanzas tanto positivas como negativas, también son fundamentales para adoptar decisiones pertinentes.

15. Para lograr esos objetivos, se proponen las actividades que figuran en el cuadro 4.

Cuadro 4

Detalle de las actividades para el logro de la medida 4

<i>Actividad</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de ejecución</i>
El personal directivo superior y los funcionarios de todos los niveles deberán utilizar los marcos de resultados incluidos en los documentos de planificación de la Organización como punto de partida al preparar sus planes de trabajo anuales (los pactos del personal directivo superior y las evaluaciones anuales de la actuación profesional del personal en general), y recibirán capacitación y apoyo para aplicar esas medidas	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión; Oficina Ejecutiva del Secretario General	Enero de 2019

<i>Actividad</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de ejecución</i>
El Secretario General utilizará los resultados de la ejecución de los programas como uno de los componentes de la evaluación de la actuación profesional del personal directivo superior	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión; Oficina Ejecutiva del Secretario General	Enero de 2019
La Oficina Ejecutiva del Secretario General y el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión indicarán los temas prioritarios en las diferentes esferas de la Organización que deban ser objeto de una evaluación a fondo	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión; Oficina Ejecutiva del Secretario General	Enero de 2019
El personal directivo superior, con el apoyo del Departamento de Gestión y el futuro Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y su Oficina de Finanzas y Presupuesto, facilitará el examen de los resultados de las evaluaciones y las enseñanzas extraídas al preparar los presupuestos y en sus prácticas de gestión cotidiana	Departamento de Gestión (2018); Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión (a partir de 2019)	Enero de 2018 (ejecución continua)
El personal directivo superior y los funcionarios reflejarán los resultados indicados por la información sobre la ejecución de los programas que figure en los tableros en línea, que se actualizará a lo largo de todo el ciclo presupuestario	Cada uno de los departamentos, oficinas y misiones	2019 (ejecución continua)

Medida 5. Evaluación, examen y actualización del marco de la gestión basada en los resultados y su aplicación

16. Se efectuará una evaluación independiente de los progresos realizados en la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría y del logro y la repercusión del presente plan de acción al término de su ciclo de cuatro años. La evaluación se presentará a los Estados Miembros para que decidan conjuntamente con la Secretaría las actividades futuras en relación con la aplicación de la gestión basada en los resultados.

17. Para lograr ese objetivo, se propone la actividad que figura en el cuadro 5.

Cuadro 5

Detalle de la actividad para el logro de la medida 5

<i>Actividad</i>	<i>Entidad responsable</i>	<i>Fechas de ejecución</i>
A fines de 2021 se llevará a cabo una evaluación independiente de los resultados del presente plan de acción para evaluar la aplicación de la gestión basada en los resultados y elaborar nuevas medidas para su futura evolución	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Cuarto trimestre de 2021