



Asamblea General

Distr. general
20 de octubre de 2006
Español
Original: inglés

Sexagésimo período de sesiones

Temas 46 y 120

Aplicación y seguimiento integrados y coordinados de los resultados de las grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas en las esferas económica y social y esferas conexas

Seguimiento de los resultados de la Cumbre del Milenio

Aplicación de las decisiones del Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 que incumben al Secretario General

Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados

Informe del Secretario General

Adición

Informe del Comité Directivo Independiente

Volumen I

Resumen y alcance, antecedentes y contexto del proyecto

Volumen II

Principios y prácticas de gobernanza y supervisión

Volumen III

Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones

* Publicado nuevamente por razones técnicas.



Naciones Unidas

Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados

**Volumen I
Resumen y alcance, antecedentes y contexto del proyecto**

Junio de 2006

Índice

	<i>Página</i>
Resumen	4
1.1 Introducción	4
1.2 Volumen I – Alcance, antecedentes y contexto del proyecto	5
1.3 Volumen II – Principios y prácticas de gobernanza y supervisión	5
1.4 Volumen III – Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones	6
1.5 Volumen IV – Supervisión – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones	7
1.6 Volumen V – Examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)	8
Alcance, antecedentes y contexto del proyecto	10
1.7 Mandato, estructura y productos del proyecto	10
1.8 Utilización y limitaciones del informe	13
1.9 Comité Directivo Independiente	13
1.10 Resumen de la metodología y la labor realizada	13
1.11 Contexto en relación con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas	14
1.12 Características del sistema de las Naciones Unidas	15
1.13 Representantes de entidades de las Naciones Unidas que han participado en el examen	16
Apéndices	
1.14 Apéndice 1. Mandato para el examen amplio de las disposiciones de gobernanza, incluida una evaluación externa independiente del sistema de auditoría y supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados	19
1.15 Apéndice 2. Mandato del Comité Directivo Independiente establecido por el Secretario General para el examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados	27

Nota. La información que figura en el presente documento se ha elaborado para uso exclusivo de las Naciones Unidas y no podrá ser invocada por terceros ni a los efectos de ninguna gestión específica.

Resumen

1.1 Introducción

1. Las Naciones Unidas y las Asambleas de Estados miembros vinculadas a ellas plantean un problema de gobernanza singular: cómo lograr combinar la apertura y la transparencia con la eficiencia y la efectividad en un organismo con un contexto mundial intergubernamental único. Para conseguirlo, es indispensable un sistema de supervisión firme y efectivo con un mecanismo de gobernanza transparente, responsable y eficaz.

2. El presente examen incluye:

- Un Código de Gobernanza de las Naciones Unidas, para su examen y adopción en todo el sistema;
- Recomendaciones para mejorar la gobernanza, aumentar la eficacia y la rendición de cuentas de la dirección ejecutiva, asegurar un mejor aprovechamiento del asesoramiento proporcionado por expertos independientes y favorecer la gestión eficaz de las cuestiones de ética;
- Recomendaciones sobre medidas para cambiar y mejorar la función de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) de las Naciones Unidas; y
- Recomendaciones para reforzar el sistema general de supervisión del sistema de las Naciones Unidas, entre otras cosas, mediante comités rectores de auditoría independientes y eficaces.

3. Los resultados de este examen llegan en un momento especialmente delicado. Al mismo tiempo que está haciendo lo posible por mejorar y reformarse, el sistema de las Naciones Unidas se enfrenta a grandes exigencias y presiones políticas, financieras y operacionales. Dada la naturaleza y la importancia del sistema de las Naciones Unidas, las presiones no cesarán. En consecuencia, las recomendaciones formuladas en el presente informe deben verse como una oportunidad para introducir cambios significativos en los principales mecanismos de supervisión y mejoras importantes en las principales cuestiones de la gobernanza. El informe incluye también un Código de Gobernanza de las Naciones Unidas basado en principios generales, en el que se indica cómo establecer y mantener prácticas sólidas de gobernanza y supervisión, ahora y en el futuro. Por consiguiente, este conjunto de recomendaciones debe ser adoptado en su totalidad.

4. El presente informe se publica en cinco volúmenes, a saber:

- | | |
|-------------|---|
| Volumen I | Resumen y alcance, antecedentes y contexto del proyecto |
| Volumen II | Principios y prácticas de gobernanza y supervisión |
| Volumen III | Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones |
| Volumen IV | Supervisión – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones |
| Volumen V | Examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) |

1.2 Volumen I – Alcance, antecedentes y contexto del proyecto

5. En el volumen I se describen **el alcance, los antecedentes y el contexto del proyecto**. Este examen forma parte de las grandes iniciativas de reforma del sistema de las Naciones Unidas, que se encuentra en un momento en que los Estados Miembros y otras partes interesadas están ejerciendo presión para asegurarse de que disponga del asesoramiento, los medios y los instrumentos necesarios para afrontar el futuro con confianza. Solicitado por la Secretaría de las Naciones Unidas a instancias de la Asamblea General, el examen tenía por objeto:

- Determinar las mejores prácticas de gobernanza y supervisión a partir del estudio del sector privado y el sector público fuera del sistema de las Naciones Unidas;
- Comparar las prácticas de las entidades del sistema de las Naciones Unidas con las mejores prácticas y señalar las deficiencias notorias;
- Formular recomendaciones para introducir mejoras sobre la base de un examen más minucioso de una muestra de cinco entidades; y
- Como parte del proyecto, presentar un examen detallado y formular recomendaciones para fortalecer y mejorar la OSSI de la Secretaría de las Naciones Unidas.

6. El presente examen se realizó bajo la dirección de un Comité Directivo integrado por expertos internacionales independientes. El Comité Directivo supervisó de cerca las fases de investigación y análisis del examen y contribuyó de forma sustancial a la formulación del Código, las mejores prácticas y las recomendaciones que se incluyen en el presente informe. El mandato del proyecto figura en el apéndice 1, junto con el texto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión acerca del mandato. El mandato del Comité Directivo, tal como fue establecido por la Secretaría de las Naciones Unidas, figura en el apéndice 2.

7. La investigación sobre las mejores prácticas se centró deliberadamente en los sectores privado y público de todo el mundo fuera de las Naciones Unidas. Sin embargo, al formular las conclusiones y recomendaciones se tuvo en cuenta el carácter internacional e intergubernamental único de las Naciones Unidas.

8. En la fase inicial del estudio, en la que se determinaron las deficiencias en la supervisión con respecto a las mejores prácticas, se pasó revista a prácticamente todo el sistema de las Naciones Unidas (todos los fondos, programas y organismos especializados, así como la Secretaría y otras entidades de las Naciones Unidas). La investigación sobre la gobernanza abarcó todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia de la Asamblea General y la Organización de Aviación Civil Internacional.

1.3 Volumen II – Principios y prácticas de gobernanza y supervisión

9. En el volumen II se exponen **los principios y prácticas de gobernanza y supervisión**. En él se incluye una sección con declaraciones explicativas y terminología y se presenta un Código de Gobernanza de las Naciones Unidas que está basado en las mejores prácticas externas, adaptadas a las particularidades de las Naciones Unidas. El Código de Gobernanza de las Naciones Unidas se recomienda

para su examen y adopción a las entidades de las Naciones Unidas y debe informar las medidas que tomen, individual y colectivamente, los encargados de adoptar medidas de gobernanza y supervisión. Los resultados expuestos en el volumen II se obtuvieron como fruto de los siguientes pasos:

Fase 1

- Se llevó a cabo una investigación mundial de múltiples modelos, códigos, normas y material de orientación relativos a las prácticas de buena gobernanza y supervisión en los sectores público y privado.
- En el contexto del entorno y la terminología de las Naciones Unidas, se elaboró un conjunto de principios de buena gobernanza y supervisión basados en las prácticas seguidas fuera de las Naciones Unidas y se efectuó una comparación con las prácticas vigentes en las Naciones Unidas en materia de gobernanza y supervisión.
- Se reunió información sobre las prácticas vigentes en las Naciones Unidas en materia de gobernanza y supervisión por medio de investigaciones documentales, indagaciones y entrevistas sobre más de 40 entidades de las Naciones Unidas.
- Se hizo un análisis de las deficiencias (véanse el apéndice 1 del volumen III y el apéndice 1 del volumen IV).
- Se redactó un proyecto de Código de Gobernanza de las Naciones Unidas (véase la sección 2.3 del volumen II), que se recomienda para su examen y adopción.

Fase 2

- Se seleccionaron cinco entidades de las Naciones Unidas para realizar una investigación y un análisis más minuciosos de las deficiencias determinadas en la fase 1.
- Se formularon recomendaciones para mejorar las prácticas de gobernanza y supervisión de cada entidad de las Naciones Unidas sobre la base del Código de Gobernanza de las Naciones Unidas.
- Se expusieron con detalle dichas recomendaciones y sus beneficios y costos (véanse el apéndice 2 del volumen III y el apéndice 2 del volumen IV).

10. Este conjunto integrado de recomendaciones se basó en el Código de Gobernanza de las Naciones Unidas propuesto, que a su vez está basado en los principios de buena gobernanza y supervisión. La aplicación del Código y el conjunto integrado de recomendaciones asegurará la adopción por las Naciones Unidas de las mejores prácticas de gobernanza y supervisión. En consecuencia, este conjunto de recomendaciones debe ser adoptado en su totalidad.

1.4 Volumen III – Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones

11. En el volumen III se formula una serie de recomendaciones para mejorar la gobernanza, que se resumen a continuación:

<i>Recomendaciones</i>	<i>Referencia</i>
1. Fortalecer la gestión basada en los resultados en los presupuestos y la presentación de informes.	Volumen III, sección 3.3.1.1
2. Fortalecer la rendición de cuentas general de la dirección ejecutiva de la Secretaría de las Naciones Unidas.	Volumen III, sección 3.3.1.2
3. Fortalecer los límites de los mandatos y las cualificaciones de los comités de expertos y la independencia de sus miembros.	Volumen III, sección 3.3.1.3
4. Fortalecer los procedimientos de la Comisión de Asuntos Administrativos y de Presupuesto (Quinta Comisión) de la Asamblea General.	Volumen III, sección 3.3.1.4
5. Aumentar la coordinación de las decisiones sobre los programas y la asignación de recursos.	Volumen III, sección 3.3.1.5
6. Fortalecer la eficacia, la transparencia y la independencia de todos los comités.	Volumen III, sección 3.3.2.1
7. Establecer políticas apropiadas sobre la divulgación de información financiera, la ética y la presentación de denuncias.	Volumen III, sección 3.3.2.2

1.5 Volumen IV – Supervisión – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones

12. En el volumen IV se formulan recomendaciones para mejorar la supervisión, que se resumen a continuación:

<i>Recomendaciones</i>	<i>Referencia</i>
1. Establecer un marco sistemático de gestión institucional de los riesgos.	Volumen IV, sección 4.3.1.1
2. Asignar la responsabilidad de los controles internos y la presentación de informes sobre la eficacia de los controles internos a la dirección ejecutiva.	Volumen IV, sección 4.3.1.2
3. Aplicar la resolución de la Asamblea General relativa al establecimiento de un Comité Asesor de Auditoría Independiente.	Volumen IV, sección 4.3.1.3
4. Eliminar la Dependencia Común de Inspección.	Volumen IV, sección 4.3.1.4
5. Establecer nuevas normas para la supervisión de los programas interinstitucionales.	Volumen IV, sección 4.3.1.5
6. Sobre la base de los integrantes de la muestra estudiada, establecer un comité de auditoría para la OACI y aumentar la independencia operacional de la función de auditoría interna en el ACNUR, el PNUD y el UNICEF.	Volumen IV, sección 4.3.2.1

<i>Recomendaciones</i>	<i>Referencia</i>
7. Sobre la base de los integrantes de la muestra estudiada, aclarar las recomendaciones del Comité de Supervisión del ACNUR con responsabilidades conjuntas relativas a la auditoría interna, las investigaciones y la evaluación.	Volumen IV, sección 4.3.2.2

1.6 Volumen V – Examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)

13. Paralelamente a lo anterior, se realizó un examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas (véase el volumen V). Las principales recomendaciones para el fortalecimiento de la OSSI se resumen a continuación:

<i>Recomendaciones</i>	<i>Referencia</i>
1. Reconocer la responsabilidad de la administración en cuanto al establecimiento de la tolerancia al riesgo, la aplicación de controles y la gestión del riesgo.	Volumen V, sección 5.5.2
2. Transferir las evaluaciones y las actividades de consultoría de la administración al personal directivo.	Volumen V, sección 5.5.3
3. Centrar la OSSI en la auditoría interna, incluida la auditoría de los procesos que la administración utiliza para realizar evaluaciones.	Volumen V, sección 5.5.3
4. Trasladar las investigaciones a la Oficina de Asuntos Jurídicos y separar las actividades relativas a cuestiones de seguridad de las cuestiones de contabilidad forense.	Volumen V, sección 5.5.3
5. Definir en una declaración de la Asamblea General las organizaciones de las Naciones Unidas que entran dentro de la responsabilidad de la OSSI.	Volumen V, sección 5.5.1
6. Reafirmar que no debería haber obstáculos que impidieran a la OSSI acceder a personas o documentos para la realización de su trabajo.	Volumen V, sección 5.5.1
7. Crear para la OSSI un presupuesto basado en una evaluación del riesgo y una estrategia para la oficina.	Volumen V, sección 5.5.1
8. Apartar a la OSSI de las deliberaciones sobre la asignación de costos por sus servicios.	Volumen V, sección 5.5.1
9. Dar a la OSSI la facultad de controlar las normas de contratación, ascenso y recisión del nombramiento de su personal.	Volumen V, sección 5.5.1
10. La OSSI debería depender administrativamente del Secretario General o del Secretario General Adjunto.	Volumen V, sección 5.5.1

<i>Recomendaciones</i>	<i>Referencia</i>
11. La OSSI debería depender funcionalmente del Comité Asesor de Auditoría Independiente (CAAI).	Volumen V, sección 5.5.1
12. El Secretario General Adjunto debería patrocinar las actividades de la OSSI dentro de la Organización. Esto incluye la responsabilidad de resolver las controversias.	Volumen V, sección 5.5.1
13. El CAAI debería proceder a la supervisión de la OSSI.	Volumen V, sección 5.5.1
14. La OSSI debería disponer de un acceso libre y abierto al CAAI.	Volumen V, sección 5.5.1
15. El CAAI debería informar a la Asamblea General sobre los progresos de la OSSI en la ejecución de su plan y sobre las cuestiones importantes relacionadas con las actividades de la OSSI.	Volumen V, sección 5.5.1
16. Los proyectos de informes de auditoría se deberían facilitar a los administradores de los programas para obtener sus comentarios.	Volumen V, sección 5.5.7
17. Los informes se deberían transmitir a la administración de los programas y al CAAI sin interferencias.	Volumen V, sección 5.5.7
18. Debería cesar la práctica de que el Secretario General formulara comentarios separados sobre los informes de la OSSI.	Volumen V, sección 5.5.7
19. Los informes deberían continuar a disposición de los Estados Miembros que los solicitaran a través del CAAI una vez completado el proceso de presentación de informes.	Volumen V, sección 5.5.1
20. Se debería reconsiderar la duración del mandato del Jefe de la OSSI.	Volumen V, sección 5.5.4
21. Se deberían reforzar las prácticas de trabajo de la OSSI.	Volumen V, sección 5.5.5
22. Se debería hacer un inventario de las aptitudes técnicas del personal y se deberían resolver con rapidez las deficiencias, incluidas las referentes a la tecnología de la información y las comunicaciones.	Volumen V, sección 5.5.5
23. Se debería realizar una evaluación del riesgo, en un marco diferente, como base para un presupuesto revisado.	Volumen V, sección 5.5.5

Alcance, antecedentes y contexto del proyecto

1.7 Mandato, estructura y productos del proyecto

1.7.1 Origen del proyecto

14. En 2003, en su quincuagésimo séptimo período de sesiones, la Asamblea General aprobó una resolución en la que pidió al Secretario General y a los jefes ejecutivos de los fondos y programas de las Naciones Unidas que examinaran las estructuras de gestión, los principios y la rendición de cuentas¹. En 2005 se reiteró esa petición en una nueva resolución, en la que la Asamblea General pidió que se examinaran los principios de gobernanza y se le informara al respecto en su sexagésimo primer período de sesiones, y pidió también que se fortaleciera el marco de control interno y se le informara sobre las conclusiones relativas a la experiencia de los comités de auditoría en el sistema de las Naciones Unidas².

15. Esa petición se reiteró posteriormente en la resolución 59/264 A. En cumplimiento de lo dispuesto en el apartado b) del párrafo 164 de la resolución 60/1, el Secretario General preparó el mandato para un examen amplio de las disposiciones de gobernanza, que incluyera una evaluación externa independiente del sistema de auditoría y supervisión en las Naciones Unidas, incluidos los organismos especializados, que abarque las funciones y responsabilidades de los funcionarios directivos, teniendo debidamente en cuenta el carácter de los órganos de auditoría y supervisión de que se tratara.

16. El 25 de noviembre de 2005, el Servicio de Adquisiciones de las Naciones Unidas convocó una licitación (RFPS-886) para la realización de un “Examen amplio de la gobernanza y la supervisión de las Naciones Unidas, los fondos, los programas y los organismos especializados”, en la que el plazo de presentación de propuestas finalizaba el 6 de enero de 2006. El pliego de condiciones de la licitación RFPS-886 incluía un mandato específico para el estudio fundado en resoluciones previas de la Asamblea General que había de servir de base para las propuestas de los licitantes. PricewaterhouseCoopers (PwC) participó en la licitación y el 2 de febrero recibió la notificación de que había sido seleccionado para llevar a cabo el examen. PwC realizó la labor técnica del proyecto con la colaboración de su subcontratista, Dalberg Global Development Advisors.

1.7.2 Mandato y estructura del proyecto

17. De conformidad con el mandato y la propuesta presentada posteriormente por PwC, el proyecto consta principalmente de dos partes:

1.7.2.1 Examen de la gobernanza y la supervisión

- Fase 1:
- a. Establecimiento de las mejores prácticas en cuanto a estructuras de gobernanza y supervisión de los sectores público y privado.
 - b. Análisis comparativo (a partir de los resultados del apartado a)) de las estructuras de gobernanza y supervisión de la Secretaría, los fondos, los programas y los organismos especializados de las

¹ Fuente: A/RES/57/278.

² Fuente: A/RES/59/264.

Naciones Unidas con respecto a las mejores prácticas determinadas (“análisis de las deficiencias”).

Fase 2: Formulación de recomendaciones para mejorar las estructuras de gobernanza y supervisión sobre la base de una muestra representativa de entidades de las Naciones Unidas (incluida la Secretaría), y explicación del costo y la eficacia de los cambios recomendados.

1.7.2.2 Examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) de las Naciones Unidas

18. Análisis de la independencia, las responsabilidades, la estructura, los recursos, la financiación y el valor añadido y los criterios de referencia para medir la ejecución, y formulación de recomendaciones detalladas para fortalecer y mejorar la OSSI.

1.7.3 Productos

1.7.3.1 Examen de la gobernanza y la supervisión – Fase 1a: Principios (véase el volumen II)

19. Los principios de buena gobernanza y supervisión se elaboraron a partir de las siguientes fuentes:

- Códigos y prácticas del sector público de todo el mundo;
- Códigos y prácticas del sector privado de todo el mundo;
- Normas e instituciones normativas internacionales del ámbito de la gobernanza y la supervisión;
- La experiencia de los miembros del Comité Directivo Independiente; y
- Los conocimientos técnicos de PwC.

20. En el volumen II se dan más detalles sobre los códigos y prácticas del sector privado y el sector público externo. Los principios se desarrollan más a fondo en el proyecto de Código de Gobernanza de las Naciones Unidas (véase la sección 2 del volumen II).

1.7.3.2 Examen de la gobernanza y la supervisión – Fase 1b: Análisis de las deficiencias y Fase 2: Recomendaciones

21. Las fases 1b y 2 se han fusionado y se presentan en dos volúmenes:

Volumen III – Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones

Volumen IV – Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones

22. En la fase 1b se comparan las prácticas vigentes en el sistema de las Naciones Unidas en materia de gobernanza y supervisión con los principios de buena gobernanza y supervisión establecidos en la fase 1a. En el análisis de las deficiencias se detallan las prácticas vigentes en las Naciones Unidas que se corresponden en términos generales con los principios y se determinan los casos en

que hay una diferencia significativa entre las prácticas de las Naciones Unidas y los principios.

23. Más de 40 entidades del sistema de las Naciones Unidas participaron en el análisis de las deficiencias. El análisis describe la situación general en las Naciones Unidas en materia de gobernanza y supervisión en lo que se refiere al sistema de las Naciones Unidas como conjunto, pero en lo que respecta a los organismos especializados, el análisis se refiere únicamente a la supervisión (véase el párrafo 8 de la sección 1.2). Si bien se hacen algunas referencias concretas a algunos de los principales órganos rectores de las Naciones Unidas y otras instituciones del sistema, en el análisis de las deficiencias no se pretende señalar a ninguna entidad de las Naciones Unidas en particular. La investigación incluyó más de 160 entrevistas y permitió hacerse una idea de la existencia e importancia de las deficiencias que se manifiestan de forma generalizada, aunque existen algunas diferencias entre las diversas entidades de las Naciones Unidas.

24. La fase 2 parte de las deficiencias detectadas mediante la investigación y el análisis de una muestra de cinco entidades de las Naciones Unidas con la finalidad de formular recomendaciones concretas para mejorar la gobernanza y la supervisión. La muestra estaba integrada por las siguientes entidades de las Naciones Unidas:

- Secretaría de las Naciones Unidas
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
- Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

25. Las recomendaciones se complementan con orientaciones para su aplicación y con la explicación de los beneficios previstos y, de haberlos, los costos significativos que entrañen los cambios recomendados. El objetivo de las recomendaciones es contribuir a que tanto las cinco entidades de las Naciones Unidas mencionadas como cuando proceda, el sistema de las Naciones Unidas en general se ajusten mejor a lo dispuesto en el Código de Gobernanza de las Naciones Unidas. Se han tenido en cuenta las circunstancias específicas de las Naciones Unidas y se han adaptado las recomendaciones sin comprometer el propósito consagrado en cada principio.

1.7.3.3 Examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) de las Naciones Unidas (véase el volumen V)

26. Paralelamente a la fase 1 del examen de la gobernanza y la supervisión, y de conformidad con el mandato, se llevó a cabo un examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) de las Naciones Unidas. El examen se centró en el grado adecuado de independencia con respecto a la administración, la correspondencia entre los recursos y las atribuciones de la OSSI, la variedad adecuada de funciones, sus mecanismos de presentación de informes y la organización y la eficacia óptimas. La metodología seguida en el examen consistió en cinco etapas: planificación, reunión de datos, evaluación, formulación de soluciones y presentación de informes. En el examen, además de cotejar las prácticas vigentes de la OSSI con las normas pertinentes, como las normas del

Instituto de Auditores Internos, se evaluaron las necesidades de las partes interesadas con respecto a las mejores prácticas. Además, se evaluó el grado de independencia con que opera la OSSI dentro de la estructura actual de financiación y presentación de informes de las Naciones Unidas y la manera en que la OSSI determina el orden de prioridad de sus proyectos y actividades.

1.8 Utilización y limitaciones del informe

27. El Código de Gobernanza de las Naciones Unidas está basado en los mejores principios y prácticas que fueron recabados de fuentes ajenas al sistema de las Naciones Unidas y gozan de un amplio reconocimiento en los sectores público y privado. La propuesta de que se aplique el Código respeta el carácter internacional e intergubernamental único de las Naciones Unidas. Es más, conceptos y principios como la rendición de cuentas, la supervisión, las normas éticas, la equidad, la responsabilidad y la transparencia ocupan un lugar destacado entre los ideales de las Naciones Unidas.

28. Las recomendaciones sobre cambios y mejoras formuladas en el presente informe reportarán beneficios tangibles a las Naciones Unidas. La información que figura en el presente documento se ha elaborado para uso exclusivo de las Naciones Unidas y no podrá ser invocada por terceros ni a los efectos de ninguna gestión específica.

1.9 Comité Directivo Independiente

29. El Secretario General designó un Comité Directivo Independiente integrado por seis expertos internacionales reconocidos en el ámbito de la gobernanza, la supervisión y la gestión de organismos públicos internacionales con el cometido de dirigir y supervisar la labor del equipo del proyecto. El mandato del Comité Directivo, tal como fue establecido por la Secretaría de las Naciones Unidas, figura en el apéndice 2.

1.10 Resumen de la metodología y la labor realizada

30. La metodología seguida en la fase 1 del examen de la gobernanza y la supervisión fue la siguiente:

- Se investigaron y analizaron las mejores prácticas de gobernanza y supervisión de todo el mundo;
- Se llevó a cabo una investigación documental de las estructuras de gobernanza y supervisión vigentes en más de 40 entidades de las Naciones Unidas;
- Se realizaron más de 160 entrevistas con representantes de los grupos de Estados Miembros y de la dirección ejecutiva de las entidades de las Naciones Unidas para obtener información adicional sobre la gobernanza y la supervisión;
- Se participó en una reunión de colaboración con el Grupo Especial del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, concretamente en una reunión celebrada el 18 de abril de 2006;

- Se veló por que hubiera una colaboración constante con el Comité Directivo Independiente del proyecto; y
 - Se mantuvieron consultas con los asesores expertos de PwC acerca de los resultados del análisis de las deficiencias.
31. La metodología seguida en la fase 2 del examen de la gobernanza y la supervisión fue la siguiente:
- Se confirmaron las prácticas vigentes y se determinaron las deficiencias sobre la base de la labor realizada en la fase 1;
 - Se llevaron a cabo más entrevistas y análisis con representantes de las cinco entidades de las Naciones Unidas seleccionadas;
 - Se evaluó la eficacia de las prácticas vigentes;
 - Se estudiaron las deficiencias detectadas y posibles formas de subsanarlas para lograr que se apliquen mejores prácticas;
 - Cuando fue factible y pertinente, se realizó un análisis de las repercusiones en los costos de los cambios recomendados; y
 - Se ultimaron recomendaciones para lograr mejoras.

1.11 Contexto en relación con las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas

32. La reforma es una de las prioridades de las Naciones Unidas desde hace algún tiempo. Sin embargo, la Carta de las Naciones Unidas y los objetivos y mandatos de varias entidades de las Naciones Unidas apenas se han modificado desde que se fundó la Organización. En realidad, el origen de algunos organismos especializados se remonta a mucho antes. Muchas de las estructuras rectoras conexas se basan en esos fundamentos originales. Sin que ello signifique necesariamente que las estructuras antiguas tengan que ser de algún modo deficientes, es conveniente tomar distancia y evaluar de forma independiente si las estructuras de gobernanza y supervisión siguen siendo adecuadas y efectivas para hacer frente a los desafíos actuales, entre los que figuran la ampliación del ámbito de actuación y la creciente complejidad del sistema de las Naciones Unidas en general. Además, se han producido grandes cambios en los sectores público y privado fuera de las Naciones Unidas, entre otros en el ámbito de la gobernanza y la supervisión.

33. En este último año, la presión para que se reformen las Naciones Unidas ha aumentado considerablemente. Fue uno de los temas más destacados de la Cumbre Mundial que se celebró en septiembre de 2005, en la que se formularon propuestas de reforma de la Organización.

34. Posteriormente, el Secretario General propuso varias iniciativas de reforma concretas, incluida la amplia gama de propuestas de reforma que figura en el informe del Secretario General titulado “*Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo*”. El informe incluye varias propuestas relativas a esferas fundamentales como el personal, el liderazgo, la tecnología de la información y las comunicaciones, la prestación de servicios, el presupuesto y las finanzas, la gobernanza y la inversión para el cambio. Otras propuestas de reforma son:

- El establecimiento de una Oficina de Ética de las Naciones Unidas;
- El establecimiento de un Comité Asesor de Auditoría Independiente; y
- El establecimiento del Grupo de Alto Nivel sobre la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas en los ámbitos del desarrollo, la asistencia humanitaria y el medio ambiente y la realización de un estudio sobre el tema.

35. Los productos de este examen de la gobernanza y la supervisión complementarán las iniciativas mencionadas. Además, contribuirán a la aplicación de cualesquiera otros cambios en la Organización que se deriven de las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas mencionadas.

1.12 Características del sistema de las Naciones Unidas

36. El carácter singular del sistema de las Naciones Unidas tiene especial importancia para las cuestiones tratadas en el examen, sobre todo teniendo en cuenta que puede haber diferencias entre las circunstancias de las Naciones Unidas y las de otras organizaciones externas de las que proceden algunas mejores prácticas.

1.12.1 Representación universal

37. Las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados se distinguen por una característica única: la representación universal y la igualdad soberana de sus Miembros. El sistema de las Naciones Unidas ofrece a los gobiernos del mundo una plataforma para examinar y resolver problemas que ha sido un factor innegable e indispensable en los muchos y notables logros y avances conseguidos por el sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, es también una característica general que hace que la adopción de decisiones resulte más compleja que en otros entornos multinacionales. Para las Naciones Unidas la dificultad consiste en mantener y fomentar la inclusión universal y la cooperación de 190 países disminuyendo al mismo tiempo la complejidad que traen aparejadas.

1.12.2 La gobernanza y las distintas fuentes de financiación

38. Las Naciones Unidas y sus entidades se financian, por una parte, con las cuotas abonadas por los gobiernos, que los Estados Miembros se han comprometido a aportar, y por otra parte con contribuciones voluntarias, que pueden aportarse o no a criterio del contribuyente. Mientras que las primeras pueden considerarse fijas y obligatorias, las segundas han de entenderse en un contexto de oferta y demanda en el que los contribuyentes aportan fondos para fines de su elección y exigen tener mayor poder de decisión sobre su utilización. Con el tiempo, la proporción total de contribuciones voluntarias ha aumentado considerablemente, mientras que los presupuestos ordinarios han aumentado a un ritmo más lento. Se hará referencia a este hecho en el análisis de las deficiencias y en las recomendaciones acerca de las diferencias en materia de gobernanza relacionadas con las dos fuentes de financiación.

1.13 Representantes de entidades de las Naciones Unidas que han participado en el examen

39. En el examen han participado representantes de las siguientes entidades de las Naciones Unidas:

<p><i>Naciones Unidas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Oficina Ejecutiva del Secretario General (OESG) – Oficina de Asuntos Jurídicos (OAJ) – Departamento de Asuntos Políticos (DAP) – Departamento de Gestión (DG) – Departamento de Seguridad y Vigilancia – Departamento de Asuntos de Desarme (DAD) – Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) – Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES) – Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo – Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) – Departamento de Información Pública (DIP) – Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias (DGACM) <p>12 departamentos y oficinas de la Secretaría de las Naciones Unidas</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) – Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) – Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) – Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD) <p>4 comisiones y otras entidades de las Naciones Unidas</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Quinta Comisión de la Asamblea General – Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) – Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) – Junta de Auditores – Asamblea General de las Naciones Unidas <p>5 órganos rectores, comités, comisiones y entidades</p>
<p><i>Fondos y programas de las Naciones Unidas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) – Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) – Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) – Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) – Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) – Programa Mundial de Alimentos (PMA) – Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) – Centro de Comercio Internacional (CCI) <p>9 fondos y programas</p>

Organismos especializados	<ul style="list-style-type: none"> – Organización Internacional del Trabajo (OIT) – Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) – Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) – Organización Mundial de la Salud (OMS) – Unión Postal Universal (UPU) – Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) – Organización Meteorológica Mundial (OMM) – Organización Marítima Internacional (OMI) – Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) – Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) – Organización Mundial del Turismo (OMT) – Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) <p>13 organismos especializados</p>
Régimen común de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> – Grupo de Auditores Externos – Dependencia Común de Inspección (DCI) – Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) – Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) <p>4 entidades del régimen común</p>

40. Los representantes de las Naciones Unidas que participaron en el estudio procedían de entidades de las Naciones Unidas muy diversas y proporcionaron una base para analizar las deficiencias detectadas en la comparación con las mejores prácticas. Sin embargo, dada la diversidad de las misiones y operaciones examinadas, se da por sentado que las disposiciones de gobernanza y supervisión no pueden adaptarse siempre a un modelo único aplicable a todos. Por tanto, cuando existan diferencias en cuanto a la financiación, la composición y las operaciones, habría que dar opción a adoptar las disposiciones o no adoptarlas y explicar el motivo.

1.13.1 Participación de los organismos especializados

41. A finales de febrero de 2006, después de una reunión del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, algunos organismos especializados no estaban totalmente conformes con el mandato inicial del examen y, por ese motivo, decidieron participar en los aspectos del examen relativos a la supervisión, con la opción de participar en los aspectos relativos a la gobernanza. En consonancia con esa postura y teniendo en cuenta lo dispuesto en resoluciones aprobadas recientemente por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el análisis de las deficiencias y las recomendaciones incluidos en el informe se presentan en dos partes y figuran en el volumen III (Gobernanza) y el volumen IV (Supervisión). A fin de favorecer aún más la colaboración, se llevaron a cabo sondeos y se celebró una reunión para examinar los principios de buena gobernanza y supervisión con representantes del Grupo Especial del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, establecido por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión.

1.13.2 Informe sobre las carencias en la supervisión de la Dependencia Común de Inspección

42. En 2005, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas realizó un estudio de las carencias en la supervisión dentro del sistema de las Naciones Unidas. El informe correspondiente se publicó en marzo de 2006 y es una fuente de información que se tuvo en cuenta al realizar el presente examen.

Apéndices

1.14 Apéndice 1

Mandato para el examen amplio de las disposiciones de gobernanza, incluida una evaluación externa independiente del sistema de auditoría y supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados³

I. Descripción general

1. De conformidad con el apartado b) del párrafo 164 de la resolución 60/1 de la Asamblea General, se realizará una evaluación externa independiente consistente en un examen de las mejores estructuras de gobernanza y supervisión en los sectores público y privado, un análisis comparativo de las estructuras de gobernanza y supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados y la determinación de opciones detalladas para modelos de estructuras y mecanismos de gobernanza y supervisión para las Naciones Unidas, así como una muestra representativa de los fondos, los programas y los organismos especializados.

2. La evaluación incluirá también un examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), como parte de los mecanismos de supervisión de las Naciones Unidas. En ese contexto, se formularán opciones para lograr el nivel óptimo de independencia, estructura orgánica y necesidades de recursos conformes a las mejores prácticas que se hayan encontrado.

II. Alcance

3. La evaluación externa independiente constará de dos elementos principales: un examen de la gobernanza y la supervisión, que se realizará en dos etapas, y un examen de la OSSI, que presta servicios de auditoría, investigación, inspección, supervisión de programas, evaluación y consultoría al Secretario General y a la Asamblea General.

4. La primera etapa del estudio de la gobernanza y la supervisión abarcará las Naciones Unidas, los fondos, los programas y los organismos especializados, mientras que la segunda etapa incluirá únicamente a las Naciones Unidas y una *muestra representativa* de sus fondos, programas y organismos especializados que determinará el Comité de Alto Nivel sobre Gestión. El examen de la OSSI se realizará de forma paralela y conjuntamente con el de la gobernanza y la supervisión.

5. Las tareas serán las siguientes:

³ Extraído del informe del Secretario General a la Asamblea General (A/60/568).

a) Identificar las mejores prácticas y modelos internacionales en materia de gobernanza, supervisión y auditoría en los sectores público y privado que incluyan, entre otros, los siguientes aspectos:

- i) La rendición de cuentas, auditoría y supervisión;
- ii) La administración y sus relaciones con los miembros, los órganos rectores y otros órganos subsidiarios, el personal y los interesados a nivel más general en las organizaciones;
- iii) Los objetivos y resultados como elemento central;
- iv) El desempeño eficaz de funciones claramente definidas;
- v) El fomento de valores para toda la organización y la demostración de los valores de la buena gestión y la supervisión mediante la conducta;
- vi) La adopción de decisiones informadas, transparentes y eficaces en todos los ámbitos, incluida la gestión de la actuación profesional, de los riesgos y financiera;
- vii) Apoyo y capacidad para que las estructuras rectoras tomen decisiones eficaces;

b) Estudiar, mediante investigaciones documentales y entrevistas, las exposiciones del cometido, los objetivos, los mandatos y los documentos constitutivos conexos de las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados, teniendo en cuenta las relaciones más amplias en el sistema de las Naciones Unidas, y las atribuciones de los órganos rectores y otros mecanismos de gobernanza existentes. Los resultados de esa investigación, junto con las mejores prácticas a nivel interno identificadas con arreglo al apartado a) *supra*, se aunarán para determinar los mejores modelos de gobernanza y supervisión destinados a:

- i) Crear y promover los niveles éticos y de valores institucionales más elevados y asegurarse de que haya procesos para proteger y fomentar la integridad y la reputación de las organizaciones;
- ii) Promover la rendición de cuentas ante los miembros, los interesados y el público en general;
- iii) Ofrecer productos y servicios con la mejor combinación de economía y eficiencia;
- iv) Hacer posible que haya un equilibrio efectivo entre los intereses de los miembros y que éstos se tengan en cuenta; y
- v) Mejorar la eficacia y la transparencia de la gestión.

c) Proceder a un examen de la OSSI con el objetivo primordial de sentar una base para tomar decisiones acerca del grado adecuado de independencia respecto de los funcionarios directivos, de si los recursos son suficientes en comparación con sus atribuciones, de cuál debe ser la variedad de funciones, de sus mecanismos de presentación de informes y de su organización y estructura para una utilización y eficacia óptimas de los recursos, habida cuenta de la compleja estructura de las Naciones Unidas. Ese examen tendrá, entre otros, los siguientes objetivos:

- i) Comparar la OSSI con órganos de auditoría y supervisión similares;

ii) Estudiar cuál debe ser la variedad de sus funciones según las mejores prácticas en cuanto a la auditoría y supervisión internas, determinar cuáles faltan y proponer alternativas acerca de qué órgano sería el más idóneo para desempeñarlas;

iii) Evaluar cuál debe ser el nivel adecuado de independencia de la Oficina respecto de la administración, especialmente en relación con la financiación, el control presupuestario y la gestión de los recursos humanos, y recomendar opciones en cuanto a un mecanismo justo y neutral de asignación de presupuestos para la Oficina, en el marco del comité asesor de auditoría independiente que se ha propuesto;

iv) Establecer un plan detallado para la aplicación de las recomendaciones anteriores, que incluya su costo, así como un marco para la supervisión y evaluación continuas de los resultados del plan.

III. Productos necesarios

6. Para lograr los objetivos del estudio serán necesarios distintos productos.

A. Gobernanza y supervisión

7. El examen de la gobernanza y la supervisión se podrá realizar en dos etapas:

a) En un primer informe se identificarán las mejores prácticas internacionales en materia de gobernanza y supervisión y se analizarán las diferencias entre ellas y las que se aplican en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados, informando a todo el sistema de las cuestiones de alcance general;

b) Tomando como base el primer informe, en el segundo se examinarán el costo y la eficacia de las estructuras de gobernanza y supervisión existentes y se determinará qué cambios en esas estructuras aumentarán la capacidad fiduciaria, la transparencia, la eficiencia y la eficacia de las Naciones Unidas y la muestra representativa de sus fondos, programas y organismos especializados que habrán de incluirse, teniendo en cuenta las iniciativas de simplificación y armonización en curso. El informe debería, entre otras cosas:

i) Aclarar las funciones y obligaciones de la administración respecto de la prestación de apoyo a los Estados Miembros, los órganos rectores y otros órganos subsidiarios, el personal y otros interesados;

ii) Indicar, para los fines de la gobernanza y la supervisión, cuáles son los comités, las juntas y otros órganos de gestión e interinstitucionales necesarios, con inclusión de los proyectos de documentos constitutivos, la subordinación jerárquica y las prácticas más importantes para los Estados Miembros, la administración y los órganos de supervisión;

iii) Indicar, para los fines de la gobernanza y la supervisión, los órganos interinstitucionales necesarios, su composición, sus prácticas fundamentales y sus funciones y responsabilidad respecto de la prestación de servicios de valor

agregado a las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados;

iv) Definir las funciones necesarias en el seno de cada comité, junta y órgano de gestión e interinstitucional y sus funciones y obligaciones respectivas dentro de los mecanismos de gobernanza y supervisión;

v) Identificar para el proceso de adopción de decisiones en las juntas y los comités la declaración de los valores que subyacen a las funciones de gobernanza y supervisión de cada organización, incorporando los principios de responsabilidad colectiva para las decisiones y la igualdad de condiciones en los debates, así como modelos de conducta;

vi) Proponer medidas que hagan más transparente el proceso de adopción de decisiones a todos los niveles dentro de las organizaciones, con inclusión de políticas relativas a la publicación de declaraciones de su cometido, la estrategia, los planes y los estados financieros, así como información sobre sus resultados y logros de la organización y el grado de satisfacción de los usuarios de sus servicios en el período anterior;

vii) Proponer medidas para mejorar los cauces de comunicación, el aprendizaje y la gestión de los conocimientos en los mecanismos de gobernanza y supervisión y entre ellos;

viii) Identificar los principales indicadores para la gestión del desempeño de los servicios de auditoría externa;

ix) Establecer planes detallados para llevar a la práctica las recomendaciones que anteceden, que incluyan su costo.

B. Examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

8. Se elaborará un plan para la OSSI sobre la base del costo íntegro en que se tenga en cuenta la puesta en práctica de todas las conclusiones y recomendaciones resultantes del examen de la Oficina, incluida, según corresponda, la opinión del Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna, en que se definan claramente, entre otros, los siguientes aspectos:

a) El grado de independencia operacional y de gestión respecto de la administración de las organizaciones y el mecanismo de supervisión adecuado para la Oficina;

b) Los servicios y las funciones que debería prestar y asumir la Oficina y los que deberían prestar y asumir otros órganos;

c) La estructura orgánica óptima y las necesidades de recursos suficientes;

d) La fuente de financiación y los mecanismos de participación en los gastos para los servicios prestados a nivel interno e interinstitucional;

e) Estrategias para asegurar que se presten servicios de valor agregado por conducto de la Oficina, entre ellas programas para mantener y actualizar la capacidad y para mantenerse al día de las novedades en materia de auditoría interna y supervisión;

f) La estrategia para comparar de forma constante la actuación de la Oficina con la de otros proveedores de servicios semejantes.

C. Procedimiento

9. El Secretario General establecerá un comité directivo, integrado por cinco expertos independientes representativos a nivel internacional en el ámbito de la gobernanza y la supervisión, con conocimientos especializados de administración pública internacional si procede, que se encargarán de coordinar y supervisar la preparación y ejecución de todo el proyecto. Para llevar a cabo su misión, el Comité Directivo celebrará reuniones periódicas.

10. En el desempeño de su labor, el Comité Directivo mantendrá consultas con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, el Grupo de Auditores Externos (en el que se incluye la Junta de Auditores), la Dependencia Común de Inspección y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión, según sea necesario.

11. Los resultados de cada etapa del estudio se compilarán en informes que serán presentados al Comité Directivo y en los que se hará referencia a los siguientes aspectos:

a) Los avances logrados en el período en relación con las investigaciones técnicas y la elaboración del estudio de evaluación;

b) Las demoras en la evaluación y las medidas necesarias para rectificarlas.

12. El Comité Directivo presentará los informes sobre gobernanza y supervisión al Secretario General y a los jefes ejecutivos de los organismos, los fondos y los programas participantes que corresponda. El Comité Directivo presentará el informe relativo al examen de la OSSI al Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna. Presentará además al Secretario General un informe completo y definitivo sobre gobernanza y supervisión, en que se incorporará el examen de la OSSI, para que lo transmita a la Asamblea General.

13. La evaluación será realizada en estrecha cooperación con las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados a fin de aprovechar al máximo los recursos internos y asegurarse de que, al final del proyecto, el personal conozca a fondo las soluciones propuestas.

D. Criterios de selección

14. La selección de los consultores se realizará mediante un concurso internacional basado en los siguientes criterios:

a) Experiencia demostrada en proyectos similares con grandes entidades del sector público, clientes multinacionales u organizaciones no gubernamentales internacionales;

b) Capacidad demostrada para desarrollar, adaptar y aplicar en las organizaciones clientes metodologías y principios basados en las mejores prácticas;

c) Comprensión demostrada de las necesidades de los interesados, así como del marco financiero y las estructuras de gobernanza y supervisión de grandes entidades del sector público o clientes multinacionales;

d) Comprensión demostrada de los diversos problemas con que tropiezan las organizaciones con oficinas distribuidas por todo el mundo y capacidad para encontrar soluciones que puedan aplicarse satisfactoriamente a operaciones mundiales.

IV. Plazos

15. El primer informe sobre gobernanza y supervisión deberá estar listo en abril de 2006 a más tardar y el informe consolidado definitivo sobre gobernanza el 31 de mayo de 2006. El informe sobre la OSSI también deberá presentarse para abril de 2006. Teniendo en cuenta la estrecha relación existente entre los servicios de supervisión y la gobernanza, la consultoría elegida podrá presentar el segundo informe sobre gobernanza en una fecha anterior.

Comité de Alto Nivel sobre Gestión, tema 4 a)

Colaboración del sistema de las Naciones Unidas en materia de rendición de cuentas y transparencia

(Texto examinado por el subgrupo del Comité de Alto Nivel sobre Gestión los días 27 y 28 de febrero de 2006)

La Asamblea General, en sus resoluciones A/57/278 A y A/59/264 A, pidió que se examinaran las estructuras de gestión, los principios y la rendición de cuentas de la Secretaría de las Naciones Unidas y sus fondos y programas.

En el apartado b) del párrafo 164 de la resolución A/60/1 se establece el mandato para "... una evaluación (...) del sistema de auditoría y supervisión de las Naciones Unidas, incluidos los organismos especializados, que abarque las funciones y responsabilidades de los funcionarios directivos, teniendo debidamente en cuenta el carácter de los órganos de auditoría y supervisión de que se trate. Esa evaluación se llevará a cabo en el contexto del examen amplio de las disposiciones de gobernanza".

En su informe A/60/568 el Secretario General propuso un proyecto de mandato para un estudio que incluiría el examen de la gobernanza y de las funciones de auditoría e investigación, así como de otras funciones conexas de supervisión. En su sexagésimo período de sesiones, la Asamblea General aprobó los fondos para financiar el estudio sin aprobar, modificar ni rechazar el mandato propuesto.

El Comité de Alto Nivel sobre Gestión, tras examinar las propuestas contenidas en el anexo II del documento A/60/568, está de acuerdo en que los resultados del estudio deben presentarse en dos informes separados, uno centrado en la gobernanza y otro centrado en las funciones de auditoría e investigación y en otras funciones conexas de supervisión.

Teniendo en cuenta los mandatos originales incluidos en las resoluciones A/57/278 A y A/59/264 A, el alcance del examen de la gobernanza debería abarcar la Secretaría de las Naciones Unidas y sus fondos y programas. Los organismos especializados y otros órganos intergubernamentales pueden participar en el proceso a fin de tener en cuenta las prácticas más idóneas de las diversas organizaciones.

A la luz de lo anterior, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión acuerda que el proyecto de mandato para el estudio contenido en el anexo II del documento A/60/568 debe modificarse para que en él quede reflejado lo siguiente:

a) La evaluación de las funciones de auditoría e investigación y de otras funciones conexas de supervisión incluiría la Secretaría de las Naciones Unidas, sus fondos y programas y los organismos especializados.

b) El examen de la gobernanza abarcaría la Secretaría de las Naciones Unidas y sus fondos y programas.

Cada organización designará una persona encargada de coordinar todo lo relativo a la realización del estudio.

El Comité de Alto Nivel sobre Gestión designará un grupo especial que mantendrá consultas con el Comité Directivo y se encargará de representar fielmente las opiniones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión ante el Comité Directivo y los consultores. La Secretaría de las Naciones Unidas se encargará de

informar puntualmente al Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la marcha del estudio y de todas las novedades que se produzcan a lo largo del mismo.

El Comité de Alto Nivel sobre Gestión también hace constar que el Comité Directivo presentará los informes sobre gobernanza y supervisión al Secretario General, quien los compartirá con los Jefes Ejecutivos.

1.15 Apéndice 2

Mandato del Comité Directivo Independiente establecido por el Secretario General para el examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados

I. Antecedentes

1. En sus períodos de sesiones quincuagésimo séptimo⁴ y quincuagésimo noveno⁵, la Asamblea General había formulado peticiones en relación con la necesidad de un examen de los mecanismos de gobernanza y supervisión, sobre la base de las recomendaciones de la Junta de Auditores aprobadas. En respuesta a una recomendación de la Cumbre Mundial 2005⁶, se presentaron en el informe del Secretario General A/60/568, de 28 de noviembre de 2005, planes para acometer un examen amplio de las disposiciones de gobernanza, incluida una evaluación externa independiente de las funciones de auditoría y supervisión en el sistema de las Naciones Unidas.
2. El examen amplio de las disposiciones de gobernanza consistirá en un examen de las estructuras de gobernanza y supervisión con arreglo a las mejores prácticas de los sectores público y privado, un análisis comparativo de las estructuras de gobernanza y supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados, la elaboración de modalidades detalladas que sirvan de modelos para las estructuras y mecanismos de gobernanza y supervisión de las Naciones Unidas y una muestra representativa de sus fondos, programas y organismos especializados.
3. En el examen amplio también se incluirá un examen de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), que forma parte del mecanismo de supervisión de las Naciones Unidas, y se elaborarán modalidades para determinar el grado de independencia, la estructura orgánica y las necesidades de recursos que sean adecuados para la adopción de las mejores prácticas.
4. El examen será realizado por consultores. Tras un proceso competitivo de licitación internacional, se ha adjudicado el examen a la firma PricewaterhouseCoopers (PwC), con base en Ginebra. El Sr. Richard Golding ha sido designado Director del Proyecto de PwC. En el anexo I figuran los detalles del mandato.
5. Se ha establecido un proyecto de gestión del examen que estará bajo la supervisión de un Comité Directivo. El Comité Directivo estará integrado por expertos internacionales independientes en materia de gobernanza y supervisión procedentes de muy diversas regiones geográficas, además de un profesional del sector público internacional que prestará asesoramiento sobre el sistema

⁴ Resolución aprobada por la Asamblea General, informes financieros y estados financieros comprobados e informes de la Junta de Auditores, A/RES/57/278, párr. 6.

⁵ Proyecto de documento final revisado de la reunión plenaria de alto nivel, A/59/HLPM/CRP.1/REV.2, 10/8/2005, párr 147.

⁶ Resolución 60/1 de la Asamblea General, párr. 164 b).

intergubernamental. El Comité Directivo estará bajo las órdenes directas del Secretario General.

II. Función del Comité Directivo

6. El Comité Directivo tiene la responsabilidad general de dirigir el proyecto en coordinación con los expertos independientes y de aprobar los resultados del proyecto. La función del Comité Directivo es:

- Supervisar el proyecto de manera independiente y objetiva;
- Asegurarse de que el proyecto alcance los objetivos fijados en el mandato y responda a los criterios subyacentes que han motivado el examen;
- Controlar el alcance del proyecto a medida que surjan cuestiones que obliguen a contemplar cambios;
- Seguir de cerca y examinar la marcha del proyecto, a fin de asegurar su pronta ejecución y su conformidad con las mejores prácticas en lo que respecta a los resultados y objetivos previstos.
- Resolver cualquier diferencia importante que surja entre los directores del proyecto y grupos de interesados;
- Brindar a los directores del proyecto la orientación y el asesoramiento necesarios;
- Informar al Secretario General de la marcha del proyecto; y
- Aprobar⁷ y presentar los correspondientes informes definitivos, con arreglo a lo dispuesto en el mandato.

7. De conformidad con los principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, los miembros del Comité Directivo no tratarán de obtener ni recibirán instrucciones de ningún gobierno ni de ninguna otra autoridad externa a la Organización en relación con el proyecto.

III. Composición

8. El Comité Directivo estará integrado por:

- Sr. Guy Almeida Andrade (Brasil);
- Profesor Shinji Hatta (Japón);
- Sr. Jean-Pierre Halbwachs (Mauricio);
- Magistrado Mervyn King SC (Sudáfrica);
- Profesor Sir Andrew Likierman (Reino Unido); y
- Sr. Kamlesh S. Vikamsey (India).

⁷ Las diferencias de opinión entre los consultores y el Comité Directivo se dirimirán mediante las medidas expuestas en el párrafo 24.

9. Se adjuntan al presente documento breves reseñas biográficas de los miembros del Comité Directivo.

IV. Presidencia

10. Uno de los miembros del Comité Directivo será elegido Presidente por sus propios compañeros.

11. Si el Presidente elegido no está disponible, podrá designar de entre los miembros del Comité Directivo un Presidente interino, quien se encargará de convocar y presidir la reunión y de informar al Presidente de los puntos planteados y las decisiones adoptadas en esa reunión.

V. Apoyo administrativo y coordinación del proyecto

12. El Coordinador del proyecto, Sr. George Kyriacou, prestará apoyo administrativo al Comité Directivo y se encargará también de organizar las reuniones, preparar el programa en colaboración con el Presidente, preparar las actas de las reuniones e informar a los miembros del Comité Directivo de las novedades que surjan a lo largo del proyecto por los canales de comunicación ordinarios. Tendrá como asistente a la Sra. Hazelien Featherstone.

13. El Coordinador del proyecto y el Director del Proyecto de PwC no forman parte del Comité Directivo. Asistirán a todas las reuniones del Comité Directivo, informarán al Comité de la marcha del proyecto y señalarán a su atención cuestiones pertinentes, según proceda. Tanto el Coordinador del proyecto como el Director del Proyecto de PwC pueden asistir regularmente a las reuniones acompañados de otro miembro del equipo de ejecución, si lo consideran necesario. El Sr. Uren Pillay, Coordinador de Proyectos de la OSSI, asistirá también de vez en cuando a las reuniones del Comité Directivo que guarden relación con el examen de la OSSI, a las cuales también podrá asistir el Director del Proyecto de PwC.

14. El Comité Directivo puede celebrar, si es necesario, sesiones a puerta cerrada sin la presencia del personal del proyecto o del personal administrativo.

VI. Temas del programa

15. El Presidente del Comité Directivo determinará el programa de cada reunión. Cualquier miembro del Comité Directivo, el Director del Proyecto de PwC, el Coordinador del proyecto y el representante del grupo especial del Comité de Alto Nivel sobre Gestión⁸ podrán proponer temas para su inclusión en el programa, incluidas intervenciones de oradores invitados.

⁸ El Comité de Alto Nivel sobre Gestión es el principal órgano interinstitucional de coordinación en materia de administración y gestión, especialmente en lo tocante a cuestiones financieras y presupuestarias; cuestiones de recursos humanos y cuestiones relativas a la tecnología de la información y las comunicaciones y la seguridad del personal en el sistema de las Naciones Unidas. El Comité de Alto Nivel sobre Gestión designará un grupo especial para celebrar consultas con el Comité Directivo, a fin de que sus opiniones estén fielmente representadas ante el Comité Directivo y los consultores.

16. Todas las propuestas sobre temas del programa se remitirán al Coordinador del proyecto junto con la documentación pertinente lo antes posible y al menos cinco días hábiles antes de la siguiente reunión programada. El Coordinador del proyecto distribuirá el programa definitivo del Comité Directivo, con toda la documentación conexas, a la mayor brevedad y al menos tres días hábiles antes de la siguiente reunión programada.

VII. Frecuencia de las reuniones

17. En circunstancias normales, el Comité Directivo se reunirá en las fechas que se indican en el cuadro *infra*. Si surge alguna cuestión que requiera inmediatamente la atención del Comité y la adopción de una decisión por parte del mismo al margen del calendario, se puede convocar una reunión o un debate extraordinario del Comité fuera del calendario ordinario, utilizando los servicios de vídeo y teleconferencia.

<i>Reunión</i>	<i>Fecha</i>	<i>Lugar</i>
Inicial	16 de marzo de 2006	Ginebra
Segunda	11 de abril de 2006	Viena
Tercera	2 y 3 de mayo de 2006	Nueva York
Final	25 y 26 de mayo de 2006	Nueva York

VIII. Actas y documentos de las reuniones

18. El Coordinador del proyecto dispondrá la preparación de las actas de cada reunión del Comité Directivo. Todos los miembros del Comité Directivo recibirán, a más tardar cinco días hábiles después de cada reunión, ejemplares de las actas correspondientes, anexos incluidos, para su examen y aprobación.

19. La versión final de las actas se remitirá al Secretario General.

20. Cuando se convoque un debate extraordinario, el Coordinador del proyecto y el Director del Proyecto de PwC podrán asistir como observadores al debate y levantar actas del mismo a petición y a discreción del Presidente. Si no se levantan actas del debate, se hará constar cualquier decisión adoptada en el mismo en las actas de la siguiente reunión programada del Comité Directivo.

IX. Requisitos en materia de quórum y representantes

21. Se requiere la asistencia de un mínimo de tres miembros del Comité Directivo para que la reunión sea reconocida como reunión autorizada y para que sean válidas sus recomendaciones o resoluciones. La asistencia por videoconferencia o conferencia telefónica también es aceptable para alcanzar el quórum, a discreción del Presidente.

22. Está prohibido enviar representantes.

X. Arreglo de diferencias

23. Dado el requisito de independencia que lleva consigo el examen, pueden aparecer de vez en cuando puntos de vista encontrados respecto de la metodología, la normativa y la praxis. Todas las diferencias que surjan durante la ejecución del proyecto deben resolverse de manera transparente y siempre en beneficio del sistema de las Naciones Unidas.

24. Si persisten las diferencias de opinión entre el Comité Directivo y el Director del Proyecto de PwC con respecto a los resultados finales del proyecto, el Comité Directivo puede optar por presentar los informes definitivos al Secretario General junto con las opiniones expresadas por el Comité y las modificaciones propuestas.

XI. Comunicación con el público

25. Todas las preguntas que deseen hacerse en relación con el proyecto se remitirán al Coordinador del proyecto, que hará funciones de enlace con la oficina de prensa de las Naciones Unidas, según sea necesario. Sólo el Presidente o un miembro del Comité Directivo designado por él está autorizado para hablar en nombre del Comité Directivo.

26. El Coordinador del proyecto responderá a peticiones de explicaciones generales del proceso y los documentos conexos. Dichas explicaciones tendrán carácter estrictamente informativo.

XII. Gastos de viaje

27. La Secretaría de las Naciones Unidas sufragará los gastos de viaje por vía aérea y gastos conexos, así como las dietas, de todos los miembros del Comité Directivo, de conformidad con lo dispuesto en los reglamentos y normas pertinentes de las Naciones Unidas en materia de reembolso de gastos de viaje y prestaciones conexas.

Sr. Guy Almeida Andrade

El Sr. Andrade es socio gerente de la firma Magalhães Andrade S/C Auditores Independientes (Magalhães Andrade), donde es responsable de los servicios de auditoría y contabilidad y de consultoría de operaciones y gestión. También es Director de Finanzas de RBA Global Auditores Independientes, una red local con oficinas en todo el territorio del Brasil. Cursó sus estudios en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo.

El Sr. Andrade tiene más de 30 años de experiencia en auditoría, contabilidad, sistemas de control interno y evaluación comercial y tributaria, habiendo prestado servicios a clientes de diversos tamaños y relacionados con muy diversos campos de actividad. Desde 2000 es miembro de la Junta de la Federación Internacional de Contables (IFAC) y desde 2002 preside el Comité de Auditoría de la IFAC, del que es miembro desde noviembre de 2001. En julio de 2004 pasó a ser miembro del Comité de Auditoría de Unibanco S.A., uno de los principales bancos del Brasil.

El Sr. Andrade fue el Presidente más reciente del Instituto dos Auditores Independientes do Brasil (IBRACON) y desde 2004 es miembro del Consejo Fiscal para el apoyo al programa Hambre Cero.

Además de su experiencia profesional ha dado conferencias y publicado varios trabajos, artículos y libros sobre temas contables.

Sr. Jean-Pierre Halbwachs

El Sr. Halbwachs es Representante del Secretario General y Presidente de la Junta Internacional de Asesoramiento y Supervisión del Fondo de Desarrollo para el Iraq. También ha ocupado anteriormente el cargo de Subsecretario General y Contralor de las Naciones Unidas.

Profesor Shinji Hatta

El Sr. Hatta es Profesor de Auditoría de la Escuela Superior de Contabilidad Profesional de la Universidad Aoyama Gakuin, en Tokio, y Presidente del Comité Asesor de la Asociación de Investigadores Jurados de Fraude del Japón. Cursó sus estudios en la Universidad Keio y en la Universidad Waseda.

En su capacidad profesional, el Sr. Hatta es Presidente del Subcomité de Control Interno del Consejo de Contabilidad Comercial del Organismo de Servicios Financieros, Examinador para el examen de certificación de censores jurados de cuentas de la Junta de Censores Jurados de Cuentas y Supervisión de Auditoría del Organismo de Servicios Financieros, Presidente de la Asociación de Auditores del Japón y miembro del Consejo de la Asociación de Contables del Japón.

En el sector privado, el Sr. Hatta es Coordinador Académico de la Revista del Instituto Japonés de Censores Jurados de Cuentas, miembro del Comité de Ética y del Comité de Deliberación de Cuestiones de Auditoría del Instituto y Presidente del Comité Asesor de la Asociación de Investigadores Jurados de Fraude del Japón.

En el plano académico, el Sr. Hatta fue profesor de contabilidad y auditoría de la Facultad de Gestión de la Universidad Aoyama Gakuin y profesor de contabilidad y auditoría del Departamento de Economía de la Universidad Surugadai, en Saitama. Tiene en su haber numerosas publicaciones en materia de auditoría, gestión empresarial, contabilidad internacional y marcos integrados de control interno.

Magistrado Mervyn King SC

El Sr. King es Presidente de la Comisión King de Gestión Empresarial, presidente de la Asociación Automovilística de Sudáfrica, Presidente de Dunlop Africa Limited, Presidente de Strate Limited, Presidente de Brait Societé Anonyme, y uno de los directores de JD Group Limited. Cursó sus estudios en la Universidad de Witwatersrand.

Fue el primer Presidente de la Asociación de Gestión Empresarial del Commonwealth, miembro del Grupo consultivo del sector privado del Banco Mundial en materia de gestión empresarial, ex Gobernador de la Red Internacional de Gestión Empresarial y miembro de la junta asesora del Centro Asiático de Gestión Empresarial.

El Sr. King es profesor extraordinario de la Universidad de Sudáfrica y Presidente de su Comité de Apelaciones, además de miembro del Comité Ejecutivo del Consejo Sudafricano de la Cámara de Comercio Internacional. Es asimismo Presidente de la Junta de Gobierno de la Fundación de la Universidad Witwatersrand, primer Vicepresidente del Instituto de Directores para el África meridional, Director de la Junta Asesora del Instituto Sudafricano de Ahorros y uno de los vicepresidentes del Grupo Regulador de Valores Bursátiles.

El Sr. King presta servicios de consultoría y asesoramiento y da conferencias sobre cuestiones de gestión empresarial a nivel nacional e internacional. Ha presentado numerosos trabajos y ponencias y participado como orador en conferencias nacionales e internacionales, universidades e instituciones de 27 países en relación con cuestiones de gestión empresarial y cuestiones jurídicas y comerciales. Es autor del libro *The Corporate Citizen*.

Profesor Sir Andrew Likierman

El Sr. Likierman es profesor de praxis de gestión en la London Business School y Director no ejecutivo del Banco de Inglaterra. Cursó sus estudios en la Universidad de Viena y en Balliol College, Oxford.

A lo largo de su carrera ha trabajado en la vida profesional y pública, en el sector privado y en el mundo académico. En su capacidad profesional, el Sr. Likierman fue Presidente del Chartered Institute of Management Accountants y miembro del Consejo de Informes Financieros. Fue miembro de la Comisión Cadbury, que estableció el marco de gestión empresarial vigente hoy en el Reino Unido. Presidió además un examen de gestión empresarial para el Comité del Sector Público de la Federación Internacional de Contables y una investigación del Gobierno del Reino Unido sobre la responsabilidad profesional.

En el sector público, el Sr. Likierman fue miembro del centro de estudios de la Oficina del Gabinete y recientemente cumplió 10 años como Director Gerente del Tesoro del Reino Unido y Jefe del Servicio de Contabilidad del Gobierno del Reino Unido. En ese período dirigió el proyecto que había de cambiar las bases de la planificación, el control y la presentación de informes por parte del Gobierno y presidió el grupo que elaboró el marco de gestión institucional de los departamentos del Gobierno central del Reino Unido. En su calidad de Director del Banco de Inglaterra, es Presidente de su Comité de Riesgos y miembro del Comité de Auditoría. Actualmente es Vicepresidente de Tavistock and Portman Health Trust y Presidente de su Comité de Auditoría.

En el sector privado, el Sr. Likierman trabajó como contable de gestión en Tootal Ltd., dirigió una fábrica textil en Alemania y fue Director Gerente de la división de ultramar de Qualitex Ltd. Ha sido Presidente no ejecutivo de dos sociedades que no cotizan en bolsa: Economists' Bookshop Ltd. y MORI Ltd., una firma de investigaciones de mercado. Actualmente es director no ejecutivo de Barclay's Bank y miembro de sus comités de auditoría y riesgos.

En la vida académica, el Sr. Likierman ejerció la docencia en la Universidad de Leeds y ocupó anteriormente los cargos de Vicedirector y Profesor de Contabilidad y Control Financiero de la London Business School. Actualmente trabaja con organizaciones de seis países en la forma de mejorar su selección y utilización de elementos de medición de resultados, especialmente en materia de rendición de cuentas, riesgo y gobernanza.

Sr. Kamlesh Shivji Vikamsey

El Sr. Vikamsey es socio principal de Khimji Kunverji & Co., firma de censores jurados de cuentas de Bombay que pertenece a HLB Internacional.

Es miembro de la Junta de la IFAC desde noviembre de 2005 y entre noviembre de 2004 y noviembre de 2005 prestó servicios en el Equipo de Tareas Permanente de la IFAC sobre contadurías pequeñas y medianas (que ahora ha pasado a llamarse Comité de Contadurías Pequeñas y Medianas). Es director y presidente de los comités de auditoría de varias sociedades de la India y es además Tesorero Honorario de la Global Vipassana Foundation.

El Sr. Vikamsey, con 23 años de experiencia como censor jurado de cuentas, fue el anterior Presidente del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de la India, de cuyo Consejo Central es miembro desde 1988. Es presidente del Comité de Desarrollo Profesional y miembro de varios comités del Instituto, entre ellos la Junta de Normas de Contabilidad y el Comité de Asuntos Internacionales. Es uno de los directores de la Accounting Research Foundation y Vicepresidente de la Confederación de Contables de Asia y el Pacífico.

Naciones Unidas

Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados

**Volumen II
Principios y prácticas de gobernanza y supervisión**

Junio de 2006

Índice

	<i>Página</i>
Principios y prácticas de gobernanza y supervisión	37
2.1 Resumen	37
2.2 Declaraciones explicativas y terminología	37
2.3 Código de Gobernanza de las Naciones Unidas	40
2.4 Mejores prácticas	43
Apéndices	
2.5 Apéndice 1. Principios de buena gobernanza y supervisión	48
2.6 Apéndice 2. Glosario	51
2.7 Apéndice 3. Fuentes de investigación externa sobre los principios de prácticas idóneas	55

Principios y prácticas de gobernanza y supervisión

2.1 Resumen

1. El presente volumen II consta de lo siguiente:

- Declaraciones explicativas y terminología
- Código de Gobernanza de las Naciones Unidas
- Mejores prácticas: observar el Código y hacer valer los Principios

Las referencias correspondientes al volumen II son las siguientes:

- Apéndice 1: Principios de buena gobernanza y supervisión
- Apéndice 2: Glosario
- Apéndice 3: Fuentes para la investigación externa de los principios de las mejores prácticas

2. En primer lugar figura la sección de *Declaraciones explicativas y terminología*, que explica los conceptos y términos que se emplean en el presente informe.

3. Seguidamente se presenta el *Código de Gobernanza de las Naciones Unidas*, que se recomienda para su examen y aprobación a las entidades de las Naciones Unidas y que debe informar las medidas que tomen, individual y colectivamente, los encargados de adoptar medidas de gobernanza y supervisión.

4. Este Código es la aplicación de los *Principios de buena gobernanza y supervisión* que se consignan en el *apéndice 1*, especialmente adaptados a las particularidades del sistema de las Naciones Unidas. Estos principios, derivados de una amplia investigación de las prácticas de gobernanza y supervisión de los sectores público y privado de todo el mundo, son declaraciones de valores respecto de la gobernanza y la supervisión eficaces. Constituyen un referente para realizar el análisis de deficiencias, cuyos resultados se consignan en los volúmenes III (Gobernanza) y IV (Supervisión). Se ha de recordar en todo momento que estos principios plasman las mejores prácticas *externas*, aunque con una terminología que facilita la comparación con las prácticas actuales de las Naciones Unidas, a fin de que se pueda realizar un análisis de deficiencias válido.

5. Por último, se presenta una serie de *mejores prácticas* que representan las actividades comúnmente utilizadas para producir unas conductas y una gestión en consonancia con los Principios de buena gobernanza y supervisión y que, por lo tanto, facilitarán la acción de las entidades de las Naciones Unidas que adopten el Código de Gobernanza de las Naciones Unidas.

2.2 Declaraciones explicativas y terminología

6. Habida cuenta de la singular naturaleza intergubernamental de las entidades de las Naciones Unidas y de su carácter internacional, en el presente informe se ha tratado de determinar y adaptar los Principios de mejores prácticas de gobernanza y supervisión, a fin de armonizarlos debidamente con el sistema de las Naciones Unidas. En ese sentido, la terminología es importante.

7. Por “*entidad*” se entiende la unidad de cuya gobernanza se trate. En consecuencia, el término se aplica a la Secretaría, a un fondo, a un programa o a un organismo especializado.

8. Por “*Asamblea de los Estados miembros*” se entiende el órgano que representa a los Estados miembros. En el caso de la Secretaría de las Naciones Unidas, dicho órgano es la Asamblea General, y en el caso de los organismos especializados es su conferencia general o asamblea de Estados miembros.

9. Por “*órgano rector*” se entiende las personas nombradas por la Asamblea de los Estados miembros para dirigir y orientar a la entidad. La Asamblea General es el órgano rector de la Secretaría. Por “*juntas ejecutivas*” se entiende los órganos rectores de los fondos y programas. Los órganos rectores de los organismos especializados se denominan “*consejos*”, “*juntas ejecutivas*”, “*consejos ejecutivos*”, etc.

10. Por “*comités*” se entiende las personas, por lo común expertos en sus respectivas disciplinas, que el órgano rector designe para ocuparse de ciertas funciones de gobernanza con mandatos escritos en cuanto a su composición, responsabilidades, rendición de cuentas, especialización y número de reuniones que se han de celebrar durante el ejercicio operacional de la entidad.

11. Por “*administración ejecutiva*” se entiende el principal funcionario administrativo o ejecutivo y su equipo de administración superior.

12. Por “*interesados*” se entiende las partes que pueden afectar a la entidad o verse afectadas por ella, incluidos los beneficiarios de sus servicios, los Estados miembros, la administración ejecutiva, la plantilla de personal y los proveedores.

13. “*Gobernanza*” es una palabra que tiene su origen en “*gobernar*”, del latín *gubernare* y del griego *kubernan*, esto es, “*timonear*”. *Gobernanza* es la acción o manera de dirigir u orientar. Órgano rector es el que dirige u orienta a una entidad. La *buena gobernanza* requiere una clara división de responsabilidades entre el órgano rector, por un lado, que adopta las políticas, estrategias, presupuestos y planes para lograr los propósitos de la entidad, y el equipo de administración, por el otro, al que incumbe la responsabilidad de dar efecto a las políticas, estrategias, presupuestos y planes aprobados por el órgano rector, mediante la ejecución de las actividades y operaciones de la entidad. La función del órgano rector es reflexiva, en tanto que la de la administración es activa. En ese contexto, se han elaborado principios de buena gobernanza respecto tanto de los encargados de la dirección como de la administración.

14. La “*supervisión*” es una actividad clave en la gobernanza. La Asamblea de los Estados miembros de la entidad supervisa al órgano rector, el órgano rector supervisa a la administración y la administración superior supervisa a los niveles inferiores de la administración y también las actividades operacionales de la entidad.

- El principio fundamental de la *supervisión* es la separación de funciones entre la administración ejecutiva y el órgano u órganos rectores.
- Las actividades de *supervisión* constan del seguimiento, la evaluación y la presentación de informes respecto de la gestión de la entidad. Abarcan asimismo la auditoría, interna y externa, de los resultados financieros de la

entidad y de la eficacia de sus controles internos y la detección de actos de fraude o negligencia.

- La *supervisión* se lleva a cabo mediante procesos y procedimientos formulados por la administración ejecutiva de la organización y aprobados por el órgano rector.
- La *supervisión* garantiza la rendición de cuentas de la administración en cuanto a la dirección, la planificación y el seguimiento de las políticas y los procedimientos y los controles financieros y el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones de auditoría.

15. Aunque se pueden cumplir por conducto de entidades subordinadas (como una junta ejecutiva) o comités del órgano rector, las responsabilidades de *supervisión* no se deben delegar a fin de no excusar al órgano rector de su obligación de evaluar la gestión de la organización.

16. En el *Glosario* que figura en el *apéndice 4* se amplían la terminología y las abreviaturas empleadas en el presente informe.

17. ***Investigación externa.*** Son muchos los principios de gobernanza y supervisión que pueden hoy día tener una aplicación universal. Se procedió a investigar, determinar y sintetizar esos principios. El Comité Directivo los recomienda en la forma de un Código de Gobernanza de las Naciones Unidas, que han de examinar y adoptar las entidades de las Naciones Unidas. Esos principios se consignan en el presente informe. Se trata de procesos aplicados universalmente para observar esos principios y demostrar esa observancia. Se los denomina mejores prácticas y sirven para que los órganos rectores y las administraciones puedan cumplir sus responsabilidades y demostrar que las cumplen. Se han estudiado las fuentes de esas mejores prácticas tanto en el plano internacional como en los sectores público y privado, que se consignan en la sección sobre mejores prácticas. En el *apéndice 3* figuran los detalles de esas ***Fuentes para la investigación externa de los principios de las mejores prácticas.***

18. ***Adopción del Código de Gobernanza de las Naciones Unidas.*** Los regímenes de gobernanza se pueden universalmente dividir también en dos categorías, a saber, por un lado, el régimen de “*observancia o sanción*” y, por el otro, el de “*observancia o explicación*”. En la primera categoría se exige la observancia de los principios y prácticas enunciados, so pena de alguna forma de sanción. En los regímenes de “*observancia o explicación*”, existen principios y prácticas recomendados que el órgano rector no adoptará si a su juicio su adopción no condice con los intereses de la entidad; en ese caso, sin embargo, deberá explicar por qué no lo ha hecho y señalar la práctica que sí haya adoptado. La explicación por sí sola entraña observancia.

19. Es evidente que el régimen de “*observancia o sanción*” no se puede aplicar a las Naciones Unidas, sus fondos, programas y organismos especializados. Hay diversidad de órganos legislativos y de propósitos, y ninguna fórmula singular puede adaptarse a todos ellos. En consecuencia, en el presente informe se recomienda que todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas examinen y adopten el Código de Gobernanza de las Naciones Unidas en un régimen de “*adopción o explicación*”. Las entidades del sistema de las Naciones Unidas debieran aplicar el Código de manera flexible, en consonancia con sus propias características internacionales. Cuando estime, pues, que no ha de adoptar una

práctica determinada, el órgano legislativo o rector deberá explicar en qué se funda su juicio de que abstenerse de adoptar esa práctica se compadece mejor con los intereses de la entidad y debe señalar qué práctica ha adoptado.

20. El Código tiene por objeto ser un documento dinámico que evolucione a la par de la práctica y la experiencia. Se lo debe examinar periódicamente, y cuando la necesidad así lo exija, para compararlo con las transformaciones observadas en materia de gobernanza en todo el mundo y la experiencia de las entidades de las Naciones Unidas en la aplicación del Código. Cuando las entidades de las Naciones Unidas adopten enfoques diferentes de los principios contenidos en el Código, ello puede dar una idea útil de las esferas en que se necesita un desarrollo ulterior.

2.3 Código de Gobernanza de las Naciones Unidas

21. La investigación y el análisis llevaron a la conclusión de que los principios de buena gobernanza y supervisión consignados en el apéndice I bien se pueden clasificar en seis temas de gobernanza, el último de los cuales corresponde específicamente a las actividades de supervisión. Esos principios, adaptados a las realidades y la terminología del sistema de las Naciones Unidas, constituyen un **Código de Gobernanza de las Naciones Unidas**, que se presenta en esta sección del informe.

22. Cabe señalar en especial que, si bien se estructura con un formato de seis temas, el Código no se debe considerar en forma individual o por tema exclusivamente. Los temas están relacionados entre sí y, a los fines de la buena gobernanza, hay que tenerlos en cuenta en su conjunto. Seguidamente se indican esos seis temas:

1. **La estrategia, la misión, la planificación y el órgano rector.** El tema se refiere a la obligación del órgano rector de tratar honestamente de lograr los propósitos de la entidad mediante la planificación, la evaluación y la función normativa general.

2. **El órgano rector y las estructuras de los comités.** Aborda la composición del órgano rector y la delegación de algunas de sus actividades de gobernanza, sin abandono de sus responsabilidades.

3. **Gestión de los recursos humanos.** Este tema trata de las principales políticas y prácticas de recursos humanos que han de aplicar el órgano rector y la administración de la entidad.

4. **Transparencia y comunicación.** Marco y contexto de la rendición de cuentas del órgano rector, sus miembros y la administración ejecutiva de la entidad.

5. **Entorno ético.** Se indican los métodos de gobernanza responsable y conducta ética en toda la entidad.

6. **Auditoría, riesgo y observancia.** Se refiere a la obligación relativa a la auditoría de las finanzas y operaciones y la gestión del riesgo de una entidad, sus controles internos y la observancia por la entidad de todas las normas, políticas, reglamentos y leyes que le sean aplicables.

23. Seguidamente figura el propuesto Código de Gobernanza de las Naciones Unidas.

1. Gobernanza: la estrategia, la misión, la planificación y el órgano rector

1.1 *El órgano rector*⁹ cada entidad de las Naciones Unidas, designado por los representantes de la Asamblea de los Estados miembros, adoptará unas prácticas de gobernanza sustentadas en los principios de *equidad, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad*. Los miembros del órgano rector de una entidad de las Naciones Unidas deben actuar de buena fe, con dedicación, pericia y diligencia. La Asamblea General es el órgano rector de la Secretaría.

1.2 El órgano rector de una entidad de las Naciones Unidas debe fijar y mantener la *orientación estratégica* de la entidad, realizar una *asignación de recursos* eficaz y eficiente y llevar a cabo un *seguimiento* efectivo de la administración y de las operaciones de la entidad.

1.3 El órgano rector de cada entidad de las Naciones Unidas debe contar con un *plan estratégico* que plasme la forma en que procura cumplir sus propósitos *de manera eficiente, eficaz y sostenible*.

1.4 El *propósito* de la entidad de las Naciones Unidas, sus interesados (tales como los representantes de los Estados miembros y otras personas), su *tolerancia del riesgo* y sus *indicadores de gestión claves* se deben definir y plasmar en las declaraciones de políticas, comunicaciones, decisiones y prácticas de trabajo de la entidad.

1.5 Los comités de expertos del órgano rector deben estar compuestos de miembros *independientes de la administración y de los representantes de los Estados miembros de la entidad*.

2. Gobernanza: el órgano rector y las estructuras de los comités

2.1 En aras de la eficiencia y la eficacia, *el órgano rector de la entidad de las Naciones Unidas nombrará* comités con mandatos y niveles de autoridad definidos, cuyos integrantes poseerán los conocimientos especializados (técnicos o de gestión) necesarios para formular recomendaciones al órgano rector o actuar en su nombre (por ejemplo, el comité de presupuesto y finanzas, el comité de ética, el comité de recursos humanos, el comité de auditoría y otros comités técnicos).

2.2 Cuando delegan facultades, los delegados del órgano rector de la entidad de las Naciones Unidas *no por ello han de abdicar su responsabilidad última por las acciones u omisiones de un comité* en lo que concierne a cuestiones como la asignación de recursos, la gestión del riesgo, los controles internos, las remuneraciones y la presentación de informes financieros.

2.3 El órgano rector y sus comités podrían valerse *del asesoramiento de expertos independientes de la administración y de los representantes de los Estados miembros de la entidad de las Naciones Unidas*.

2.4 Las *candidaturas y nombramientos* a cargos en los comités del órgano rector se deben sustentar en *procedimientos y criterios oficiales y transparentes* acordados

⁹ Las “juntas ejecutivas” son los órganos rectores de los fondos y programas. Los órganos rectores de los organismos especializados se denominan “consejos”, “juntas ejecutivas”, “consejos ejecutivos”, etc.

por el órgano rector y la Asamblea de los Estados miembros de la entidad de las Naciones Unidas.

2.5 Un porcentaje importante de los miembros del órgano rector y de los comités de la entidad de las Naciones Unidas (por ejemplo, un tercio) ***se debe renovar periódicamente*** conforme a los plazos y criterios de rotación acordados por el órgano rector mismo y la Asamblea de los Estados miembros.

2.6 Al órgano rector le incumbe ***nombrar al principal funcionario ejecutivo*** de la entidad de las Naciones Unidas mediante un proceso formal y transparente.

3. Gobernanza: gestión de los recursos humanos

3.1 Las competencias del órgano rector, sus comités y la administración ejecutiva de la entidad de las Naciones Unidas deben reflejar los ***conocimientos y pericias***, incluidos conocimientos y pericias técnicos específicos, que sean indispensables para cumplir los propósitos de la entidad y dar efecto a su orientación estratégica.

3.2 El órgano rector de la entidad de las Naciones Unidas velará por que las ***políticas y prácticas en materia de remuneraciones*** de los expertos independientes miembros de los comités y de los funcionarios de la administración ejecutiva cuenten con el apoyo de los contribuyentes que aportan financiación a la entidad, se den a publicidad y estén en consonancia con la cultura de la entidad de las Naciones Unidas y el desempeño de la persona de que se trate.

3.3 El órgano rector, los comités y la administración ejecutiva de la entidad de las Naciones Unidas deben adoptar ***planes de sucesión***.

4. Gobernanza: transparencia y comunicación

4.1 La administración de la entidad de las Naciones Unidas debe ***comunicar oportunamente al órgano rector y los comités competentes de la entidad todas las cuestiones de importancia*** que se relacionen con la entidad, incluida su situación y gestión financieras.

4.2 El órgano rector de la entidad de las Naciones Unidas debe ***comunicar oportunamente a la Asamblea de los Estados miembros y a los demás interesados de la entidad*** todas las cuestiones de importancia.

4.3 El órgano rector, los miembros de los comités y los funcionarios de la administración ejecutiva de la entidad de las Naciones Unidas ***deben declarar todos los asuntos personales pertinentes y los asuntos financieros con partes vinculadas y otros intereses*** que puedan provocar conflictos de intereses.

4.4 El órgano rector de la entidad de las Naciones Unidas, los comités y la administración ejecutiva deben ***demostrar probidad en la conducción de sus actividades***.

4.5 Anualmente, el órgano rector de la entidad de las Naciones Unidas debe ***realizar un examen y presentar un informe de su gestión*** mediante una ***evaluación facilitada***.

5. Gobernanza: entorno ético

5.1 La forma en que se gobierne la entidad de las Naciones Unidas debe garantizar que ***ésta actúe y demuestre que actúa en forma responsable y responsiva*** ante sus

interesados, incluidos sus Estados miembros, los beneficiarios de sus actividades y los contribuyentes a su financiación.

5.2 La entidad de las Naciones Unidas debe adoptar un *código escrito de conducta* que plasme sus valores e incorpore *procedimientos disciplinarios y de investigación apropiados*, con sanciones por infracción del código.

5.3 Se deben establecer mecanismos para dar curso a *denuncias responsables*, incluida la protección de los denunciantes.

6. Supervisión: auditoría, gestión del riesgo y observancia

6.1 La responsabilidad última del órgano rector es comprobar que la administración ha establecido un *firme régimen de control interno, gestión del riesgo, sistemas y observancia de las leyes, reglamentos y normas contables pertinentes*. Estas responsabilidades plasmarán en declaraciones que el órgano rector de la entidad de las Naciones Unidas consignará en su informe anual o bienal, en el cual indicará la forma en que les ha dado cumplimiento.

6.2 Cada órgano rector de una entidad de las Naciones Unidas debe establecer un *Comité de Auditoría*, compuesto de expertos independientes de la administración y de los representantes de los Estados miembros de la entidad e idóneos en asuntos financieros; por lo menos uno de ellos ha de ser un contador o auditor profesional. El órgano rector aprobará la composición del Comité de Auditoría y determinará su mandato.

6.3 En cada entidad de las Naciones Unidas habrá una función profesional y competente de *auditoría interna* que, si bien informará a la administración ejecutiva de la entidad, estará facultada para informar independientemente al órgano rector de ésta, por conducto del Comité de Auditoría; esta función tendrá el mandato que corresponda, que incluirá el requisito de exámenes cualitativos periódicos.

6.4 Por conducto del *Comité de Auditoría*, la Asamblea de los Estados miembros de la entidad nombrará a los *auditores externos*, a la que presentarán sus informes.

2.4 Mejores prácticas

24. Un problema en materia de rendición de cuentas es demostrar que el Código de Gobernanza de las Naciones Unidas esbozado *supra* se está aplicando en toda la entidad. Esto se logra mediante la aplicación de las mejores prácticas. Las mejores prácticas son, pues, un medio para asegurar que el Código de Gobernanza de las Naciones Unidas se está aplicando y que los responsables rinden cuenta de su gestión. No constituye una lista exhaustiva de las actividades o medidas del órgano rector, y algunas prácticas pueden dar apoyo a más de un principio. Constituye un punto de partida para que los órganos rectores puedan analizar su enfoque de la gobernanza y compararlo con las mejores prácticas.

25. Seguidamente se enuncian las mejores prácticas

*Tema del Principio**Mejores prácticas*

- | <i>Tema del Principio</i> | <i>Mejores prácticas</i> |
|--|---|
| 1. La estrategia, la misión, la planificación y el órgano rector | <ul style="list-style-type: none"> • El órgano rector debe impartir una orientación estratégica a la entidad. Debe designar al principal funcionario ejecutivo y supervisar a la administración en la ejecución de los planes adoptados por el órgano rector para plasmar su propósito y ejecutar sus presupuestos y estrategias. • El órgano rector debe velar por que la entidad observe todas las leyes, reglamentos, normas de gobernanza, principios de supervisión y mejores prácticas. • El órgano rector debe asegurar que las comunicaciones entre la entidad y los interesados se basen en el criterio de que “la sustancia debe primar sobre la forma” y se transmitan sin demora. • El órgano rector debe definir el propósito de la entidad, enunciar sus valores y determinar los interesados pertinentes a los efectos de la gobernanza. • El órgano rector debe definir los niveles de importancia de los asuntos, reservándose facultades respecto de algunos asuntos y delegando otros, con las facultades escritas necesarias, en órganos subsidiarios o la administración ejecutiva. • El órgano rector debe determinar las esferas de riesgo claves, la tolerancia o el grado de aceptación del riesgo y los principales indicadores de gestión de las actividades de la entidad, que deben ser objeto de un seguimiento periódico. • En los informes destinados a la Asamblea de los Estados miembros, el órgano rector debe presentar una evaluación equilibrada e inteligible de la situación de la entidad. Esos informes deben versar sobre las cuestiones importantes que interesan a los interesados y ocupan su atención. |
| 2. El órgano rector y las estructuras de los comités | <ul style="list-style-type: none"> • El órgano rector debe establecer comités que le ayuden a cumplir sus funciones y responsabilidades. Esos comités deben guiarse por mandatos escritos que determinen su composición, funciones y responsabilidades, la obligación de rendir cuentas y la periodicidad de sus reuniones. Los comités deben tener facultades para valerse de un asesoramiento profesional independiente y externo en la forma y medida necesarias. • El órgano rector debe convenir en un procedimiento para que sus miembros, de ser necesario, se valgan de un asesoramiento profesional independiente a costa de la entidad. |

- Los expertos o asesores externos deben ser personas de prestigio y solvencia intelectual y poseer las pericias, competencias y experiencia necesarias a fin de abrir un juicio fundado, en forma independiente de la administración, respecto de cuestiones importantes como la estrategia, la gestión, la asignación de recursos, las normas de conducta y la evaluación de la gestión.
 - Los procedimientos para el nombramiento de los miembros del órgano rector deben ser formales y transparentes y corren de cuenta de la Asamblea de los Estados miembros colectivamente. La Asamblea debe también tener presente la necesidad de combinar la debida evaluación de la gestión del órgano rector, la rotación de los miembros del órgano rector en sus cargos y la continuidad de éste.
 - El principal funcionario ejecutivo no debe ser Presidente del órgano rector, habida cuenta de la disimilitud de las funciones que éstos desempeñan.
3. Gestión de los recursos humanos
- El órgano rector debe poseer las pericias, conocimientos y competencias necesarios para realizar una acción eficaz.
 - El órgano rector debe establecer un programa oficial de orientación para familiarizar a los nuevos miembros con las operaciones de la entidad, sus funciones y responsabilidades.
 - El órgano rector debe formular un plan de sucesión, en particular para la administración ejecutiva.
4. Transparencia y comunicación
- El órgano rector debe adoptar el principio supremo de dar plena publicidad a la información sobre las remuneraciones de los miembros independientes de sus comités y de los integrantes del equipo de administración ejecutiva. En todas las reuniones se deben declarar por escrito los intereses financieros, directos e indirectos, de los miembros de los órganos rectores, los comités y la administración ejecutiva.
 - A la administración le cabe la responsabilidad de velar por que esa información se comunique al órgano rector en forma oportuna, antes de las reuniones de éste; por otra parte, cada miembro del órgano rector debe cerciorarse de que, objetivamente hablando, se le ha suministrado toda la información pertinente y se le han comunicado los hechos del caso antes de adoptar una decisión.
 - El órgano rector debe evaluar la gestión y eficacia de cada comité.
 - El órgano rector debe evaluar la observancia por la entidad del Código de Gobernanza de las Naciones Unidas y la adopción de las mejores prácticas. Cuando no se adopten las mejores prácticas, en el informe anual o bienal debe figurar una explicación integral de las razones pertinentes y del proceso que sí se haya adoptado.

<i>Tema del Principio</i>	<i>Mejores prácticas</i>
5. Entorno ético	<ul style="list-style-type: none"> • El órgano rector debe establecer un proceso para tener acceso a toda la información, registros y documentos pertinentes de la entidad. • El órgano rector debe instituir procedimientos para dar una información temprana sobre los acontecimientos importantes, después de haber definido qué se entiende por “acontecimiento importante”. • El órgano rector debe elaborar un código de conducta, que será objeto de una revisión y actualización periódicas. El código debe disponer sobre los conflictos de intereses, en particular en lo que atañe a sus propios miembros y a los integrantes del equipo de administración ejecutiva. • El órgano rector debe establecer un régimen confidencial para las denuncias de fraude, corrupción y otros riesgos.
6. Auditoría, riesgo y observancia*	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque al órgano rector le incumbe la responsabilidad por el proceso de gestión de riesgo, la administración ejecutiva debe ocuparse de elaborar, aplicar y vigilar el proceso de gestión del riesgo e integrarlo en las actividades concretas de la entidad. Entre los riesgos sujetos a gestión cabría mencionar los riesgos físicos, los recursos humanos, la tecnología, la continuidad institucional, la recuperación en casos de desastre, el crédito, el mercado y la observancia. • A la administración le cabe la responsabilidad de instituir un sistema amplio de control interno para asegurar la mitigación de los riesgos. • El órgano rector debe examinar y evaluar periódicamente la eficacia de los sistemas de control interno y de auditoría de la entidad e informar del proceso de gestión del riesgo dentro de la organización y de su evaluación de los controles internos. • El órgano rector debe establecer un comité de auditoría, compuesto de miembros externos que posean conocimientos especializados en finanzas; por lo menos uno de estos miembros debe ser un contador profesional con experiencia reciente. El comité de auditoría debe tener un mandato escrito que disponga en forma adecuada respecto de su composición, funciones y facultades, la obligación de rendir cuentas y la periodicidad de sus reuniones. • La entidad debe establecer una función de auditoría interna eficaz, cuyo mandato escrito debe estar en consonancia con las normas establecidas por el Instituto de Auditores Internos. • El jefe de la dependencia de auditoría interna debe ser nombrado o separado de su cargo con la concurrencia del comité de auditoría por recomendación del órgano rector.

*Tema del Principio**Mejores prácticas*

- El órgano rector debe velar por que la función de auditoría interna dé seguridades independientes para mejorar la capacidad de la administración de gestionar la entidad.
- El comité de auditoría debe presentar un informe por escrito a la Asamblea de los Estados miembros respecto del nombramiento de los auditores externos. El órgano rector debe ocuparse de que los auditores externos se atengan a los niveles más estrictos de ética e independencia institucional y profesional.
- El órgano rector, por conducto del comité de auditoría, debe alentar las consultas y la planificación de las auditorías entre los auditores externos e internos.
- El órgano rector debe adoptar normas internacionales de contabilidad.

* Un elemento importante de la responsabilidad por este principio se suele delegar al Comité de Auditoría. En consecuencia, en el apéndice 3 del volumen IV figura una orientación adicional en la forma de un modelo de mandato para la constitución, las relaciones y las actividades del Comité de Auditoría.

Apéndices

2.5 Apéndice 1

Principios de buena gobernanza y supervisión

Del examen de los códigos, normas y directrices relativos a la gobernanza en todo el mundo se determinó una serie de prácticas idóneas generalmente aceptadas para producir este conjunto de principios de la buena gobernanza y la supervisión (que se ha utilizado para hacer un análisis comparativo de las deficiencias de las prácticas actuales de las Naciones Unidas, que figura en los volúmenes III y IV). Esos principios también forman la base del código de gobernanza de las Naciones Unidas que figura en la sección 2.3 del volumen III, tras su adopción para el sistema de las Naciones Unidas.

1. Gobernanza – estrategia, misión, planificación y el órgano rector

1.1 *Un órgano rector nombrado* por la Asamblea de Estados Miembros adoptará prácticas de gobernanza basadas en los principios de *equidad, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad*. Las personas que integren el órgano rector actuarán en el mejor interés de la organización.

1.2 El papel del órgano rector debería incluir el establecimiento y mantenimiento de la *dirección estratégica*, la *asignación de recursos* efectiva y eficiente y el *seguimiento efectivo* de la gestión y funcionamiento de la entidad.

1.3 El órgano rector debería tener un *plan estratégico* que refleje la manera en que la entidad procurará desempeñar sus propósitos de manera *eficiente, efectiva y sostenible*.

1.4 Se deberían definir los *propósitos* de la entidad, sus *partes interesadas*, su *tolerancia hacia el riesgo* y sus *principales indicadores del desempeño*, y deberían reflejarse en las declaraciones de políticas, las comunicaciones, la adopción de decisiones y las prácticas laborales de la entidad.

1.5 El órgano rector y sus comités deberían estar integrados por miembros *independientes de la dirección* y las partes interesadas principales.

2. Gobernanza – estructuras del órgano rector y los comités

2.1 En interés de la eficiencia y eficacia, el *órgano rector puede nombrar comités* con mandatos y niveles de autoridad definidos, cuyos miembros tengan los conocimientos necesarios para hacer recomendaciones al órgano rector o actuar en su nombre.

2.2 Cuando el órgano rector delegue su autoridad, *no puede abdicar de su responsabilidad última de las acciones u omisiones de un comité* respecto de cuestiones tales como la asignación de recursos, la gestión de los riesgos, los controles internos, la remuneración y la presentación de informes financieros.

2.3 El órgano rector y sus comités deberían tener acceso a *asesoramiento independiente*.

2.4 **La presentación de candidaturas y nombramientos** al órgano rector y sus comités deberían realizarse sobre la base de **procedimientos oficiales transparentes y criterios acordados**.

2.5 Un porcentaje significativo de miembros del órgano rector y los comités deberían estar disponibles para la **renovación de su nombramiento de manera rotatoria acordada**.

2.6 El órgano rector es responsable de **nombrar a un director general** distinto de su presidente mediante un proceso oficial y transparente.

3. Gobernanza – gestión de los recursos humanos

3.1 Las competencias del órgano rector, sus comités y dirección ejecutiva deberían reflejar los **conocimientos y capacidades** necesarios para desempeñar el propósito de la entidad y ejecutar su dirección estratégica.

3.2 El órgano rector, o un comité del órgano rector, deberían garantizar que las **políticas y prácticas relativas a la compensación** para el órgano rector, los miembros de los comités y la dirección ejecutiva cuentan con el apoyo de los que aportan financiación a la entidad, se divulgan plenamente y son conformes con la cultura de la entidad y el desempeño de cada persona.

3.3 El órgano rector, sus comités y la dirección ejecutiva deberían contar con **planes de sucesión**.

4. Gobernanza – transparencia y divulgación

4.1 La dirección debería **divulgar oportunamente al órgano rector y los comités apropiados todas las cuestiones importantes** relativas a la entidad, incluida su situación y desempeño financieros.

4.2 El órgano rector debería **divulgar oportunamente a la Asamblea de los Estados Miembros y a las partes interesadas pertinentes de la entidad** todas las cuestiones importantes.

4.3 El órgano rector, los miembros de los comités y la dirección ejecutiva deberían **divulgar todas las cuestiones e intereses financieros pertinentes personales y de terceros relacionados que pudieran dar lugar a cualquier conflicto de interés**.

4.4 El órgano rector, los comités y la dirección ejecutiva deberían **demonstrar probidad en el desempeño de sus actividades**.

4.5 El órgano rector debería desempeñar sus actividades y presentar informes anuales mediante una **evaluación facilitada** de su desempeño.

5. Gobernanza – entorno ético

5.1 La manera en que se gestione la entidad debe garantizar que **la entidad actúa, y parece que actúa, de manera responsable y rindiendo cuentas ante sus interesados**.

5.2 La entidad debería tener un código de conducta por escrito que refleje sus valores y disponga que se hagan *investigaciones adecuadas y procedimientos disciplinarios* con sanciones en caso de que se produzca cualquier violación del código.

5.3 Deberían existir mecanismos para poder presentar *denuncias responsables*, incluida una protección adecuada para los que presenten denuncias.

6. Supervisión – auditoría, gestión de los riesgos y cumplimiento

6.1 El órgano rector es el responsable en última instancia de quedar convencido de que la dirección tiene un *marco firme para los controles internos, la gestión de los riesgos, sistemas y cumplimiento de las leyes, reglas y normas de contabilidad apropiadas*. Esa responsabilidad se debe reflejar en declaraciones del órgano rector incluidas en el informe anual de la entidad que demuestren la manera en que la ha cumplido.

6.2 Un *comité de auditoría* debería estar integrado por expertos independientes con conocimientos de finanzas, y al menos uno de ellos debería ser un contable o auditor cualificado. El órgano rector debería aprobar su composición y garantizar que cuente con un mandato apropiado.

6.3 La función de *auditoría interna* profesional y competente debería rendir cuentas a la dirección ejecutiva, pero también debería presentar informes independientes al órgano rector por conducto del comité de auditoría, y debería tener un mandato o carta apropiados que incluya el requisito de hacer controles de calidad periódicos.

6.4 La función de *auditoría externa* será nombrada por la Asamblea de Estados Miembros de la entidad y le rendirá cuentas por conducto del comité de auditoría de la entidad.

2.6 Apéndice 2

Glosario

A continuación figura un glosario de términos para ayudar al lector a comprender el lenguaje de la gobernanza. Muchos términos son similares pero pueden tener diferentes significados, dependiendo del contexto con el que se enfoque el tema. Éstos incluyen:

- Comité
- Experto independiente
- Auditoría interna
- Estados financieros
- Informe anual
- Declaración de control interno
- Estrategia
- Gestión de los riesgos
- Compensación
- Rendición de cuentas
- Código de conducta

A continuación figura una explicación de esos términos, en la que se subrayan las principales cuestiones respecto de su interpretación más frecuente en el contexto de las Naciones Unidas:

<i>Término</i>	<i>Definición – Contexto de las Naciones Unidas</i>
Comité	Un grupo de personas nombradas o elegidas para desempeñar una función. La función puede ser investigar, formular recomendaciones o adoptar medidas.
Experto independiente	Asesores cuya única relación profesional, familiar o financiera con la organización o su dirección ejecutiva son sus conocimientos especializados.
Auditoría interna	Examen independiente de los registros contables y otras pruebas relacionados con una actividad para respaldar la opinión de un experto independiente sobre la exactitud de los estados financieros.
Estados financieros	Presentación de datos financieros, incluidos balances, declaraciones de ingresos y estados de la corriente de efectivo, o cualquier otro estado que tenga por objetivo comunicar la posición financiera de una entidad en un momento determinado y el resultado de las operaciones durante un período finalizado en ese momento. También se denominan informes financieros.

<i>Término</i>	<i>Definición – Contexto de las Naciones Unidas</i>
Informe anual	Informe publicado cada año para proporcionar a los donantes y posibles donantes información sobre los ingresos, gastos, programas y progresos de la organización.
Declaración de control interno	Declaración sobre los procedimientos de una organización destinados a aumentar su eficiencia, asegurar que se aplican sus políticas y se salvaguardan sus activos.
Estrategia	El método que utilizará la organización para prestar sus servicios y ejecutar sus actividades a fin de lograr sus objetivos.
Gestión de los riesgos	Término general que describe el proceso de analizar los riesgos en todos los aspectos de la gestión y operaciones y la elaboración de estrategias para reducir la exposición a esos riesgos.
Compensación	Todos los sueldos, salarios y otros pagos desembolsados a un miembro por las tareas realizadas para un empleador participante, sin incluir el reembolso de los gastos de viaje o mudanza.
Rendición de cuentas	La responsabilidad de justificar el dinero gastado, las decisiones tomadas y las actividades realizadas por un individuo u organización.
Código de conducta	Guía y referencia centrales del comportamiento adecuado de todo el personal. Su objetivo es aclarar la misión, los valores y los principios de una organización y vincularlos con normas de conducta profesional.

En las Naciones Unidas, y en este informe, se utilizan diversas siglas, que se definen a continuación.

<i>Sigla</i>	<i>Definición</i>
ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUDH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CCI	Centro de Comercio Internacional
CE	Comisión Europea

<i>Sigla</i>	<i>Definición</i>
CESPAP	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
CMPP	Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas
CPC	Comité del Programa y de la Coordinación
DPPP	Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
OAJ	Oficina de Asuntos Jurídicos
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organización no gubernamental
ONUDD	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUG	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONUN	Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
ONUV	Oficina de las Naciones Unidas en Viena
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

<i>Sigla</i>	<i>Definición</i>
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UE	Unión Europea
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UPU	Unión Postal Universal

2.7 Apéndice 3

Fuentes de investigación externa sobre los principios de prácticas idóneas

Fuentes de investigación externa y prácticas idóneas

A los efectos de este examen, se han consultado referencias de fuentes de buena gobernanza y principios y prácticas de supervisión de muchos lugares del mundo y de los sectores público y privado. Las fuentes figuran al final de este apéndice.

Además del equipo técnico del proyecto, se han obtenido aportaciones sobre los principios de las siguientes fuentes:

Comité Directivo Independiente

Este órgano está integrado por expertos en la gobernanza y la supervisión de varios lugares, que abarcan los sectores público y privado y organizaciones internacionales y nacionales. Los países representados son: Brasil, India, Japón, Mauricio, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y Sudáfrica.

Grupo de expertos de PwC - representación

PwC también celebró consultas con su propio grupo de expertos internacionales. Las principales características del grupo fueron las siguientes:

- Conjunto de expertos externos (5) y otros expertos internos (3)
- De múltiples países —incluyendo Sudáfrica, la República Unida de Tanzania, los Países Bajos, los Estados Unidos de América, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Suiza y el Canadá
- Combinación de conocimientos que abarcaba profesores universitarios, expertos en contabilidad y auditoría, especialistas en gobernanza, política internacional, derecho internacional, comercio y auditoría interna

Grupo especial del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas

El Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas nombró a un grupo especial de representantes de los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas. Ese grupo también proporcionó observaciones y aportaciones para la elaboración de los principios y, posteriormente, para algunas de las deficiencias identificadas en el análisis de las deficiencias.

Consolidación de principios

Los integrantes de los grupos antes mencionados reforzaron la interpretación de los materiales externos sobre la gobernanza que se examinaron y añadieron perspectivas geográficas y culturales para asegurar que las conclusiones fueran firmes y globales.

En general, los principios resultantes que figuran en el presente informe no son plenamente representativos de una sola fuente, sino una consolidación de las diferentes fuentes.

Fuentes externas

A continuación se presenta un resumen de las fuentes de investigación utilizadas.

<i>País/organización</i>	<i>Sector público</i>	<i>Sector privado</i>
Alemania	Ministerio del Interior – Modernización del Estado Alemán (2005)	Código de Gobernanza Empresarial de Alemania, enmendado (junio de 2002)
Australia	Documentos de orientación sobre la gobernanza del sector público No. 1 a 8 (2003) Informe Uhrig (julio de 2003)	Consejo de Gobernanza Corporativa de la Bolsa de Australia (marzo de 2003)
Bangladesh		Grupo de tareas – Código de Gobernanza Empresarial (marzo de 2004)
Canadá	Comisión Real sobre la gobernanza y el comportamiento del sector público Instituto de Gobernanza – <i>The new rules of the board game ... for multilateral development institutions</i> (febrero de 2004)	CICA – Serie de 20 preguntas sobre la gobernanza y asuntos conexos (2003) Administradores de Valores Canadienses – prácticas y directrices de gobernanza empresarial (abril de 2005) Bolsa de Toronto – Directrices para una buena divulgación
Estados Unidos de América	Informe al Congreso – Fortalecimiento de la transparencia, la gobernanza y la rendición de cuentas de las organizaciones de caridad (2005) Contralor General – Un marco para fortalecer la gobernanza y la supervisión de las empresas patrocinadas por el Gobierno (2004) Oficina de Gestión y Presupuesto – Revisiones de la circular A-123 de la Oficina, Responsabilidad de control interno de la dirección (2004)	Instituto de Auditoría Interna – Corporate Governance and the Board – <i>What Works Best</i> (1997) Instituto de Auditoría Interna – Audit Committees – <i>What Works Best</i> (3ª edición) NYSE – Reglas sobre gobernanza empresarial, sección 303A (noviembre de 2004)
Francia	Informe Barbier (febrero de 2003) Ley orgánica sobre las leyes financieras (2001)	Informe Bouton (septiembre de 2002)

<i>País/organización</i>	<i>Sector público</i>	<i>Sector privado</i>
India	<p>Centro de Asuntos Públicos – <i>The State of India’s Public Services</i> (abril de 2002)</p> <p>IIPA – <i>Governance in India Vision 2020</i></p> <p><i>World Governance Survey – Assessing Governance in India</i> (2001)</p>	<p>Junta de Valores Bursátiles – Informe del comité sobre gobernanza empresarial (2000)</p>
Japón	<p>Junta de Ética de la Función Pública Nacional – orientaciones</p>	<p>Bolsa de Tokio – Principio de gobernanza empresarial</p> <p>Foro sobre la gobernanza empresarial – 14 principios revisados</p> <p>Informe H Itami – Revisión del código comercial y reforma de la gobernanza empresarial en el Japón (2002)</p>
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	<p>Departamento del Tesoro – <i>Corporate governance in central government departments</i> (julio de 2005)</p> <p><i>The good governance standard for public services</i> (diciembre de 2004)</p> <p>Departamento del Tesoro – Libro Naranja (octubre de 2004)</p> <p>Oficina Nacional de Aditoría – <i>State Audit in European Union</i> (diciembre de 2005)</p>	<p>Código combinado de gobernanza empresarial (julio de 2003)</p>
Sudáfrica	<p>Ley de finanzas y gestión pública – Reglamentos del Tesoro (1999)</p>	<p>El código King de prácticas y conducta empresarial (marzo de 2002)</p>
Comisión Treadway		<p><i>Enterprise Risk Management Integrated Framework</i> (septiembre de 2004)</p>
Comité de Basilea		<p><i>Enhancing corporate governance for banking organisations</i> (febrero de 2006)</p>
Eastern, Central and Southern African Federation of Accountants	<p>ECSAFA – <i>Governance in the Public Sector</i> (junio de 2002)</p>	
FIC		<p><i>Enterprise governance – getting the balance right</i> (febrero de 2004)</p> <p><i>Guidance for the development of a code of corporate conduct ED</i> (febrero de 2006)</p>

<i>País/organización</i>	<i>Sector público</i>	<i>Sector privado</i>
OCDE	Estudio 13 – <i>Governance in the public sector</i> (agosto de 2001)	<i>Principles of corporate governance</i> (2004)
PwC	<i>PwC & NAO – Building Public Trust Award criteria</i>	<i>Best Practice corporate governance reporting</i> (diciembre de 2005) <i>Internal Audit in Control Survey</i> (enero de 2006)
Secretaría del Commonwealth	<i>Governance for the C21st</i> (1998)	
Unión Europea	Reglamento financiero de la Unión Europea (junio de 2002) Carta del servicio de auditoría interna (octubre de 2000) Libro Blanco sobre la gobernanza europea (julio de 2001)	Proyecto de directiva relativa a la auditoría legal de las cuentas anuales y de las cuentas consolidadas (octubre de 2004) <i>Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its Member States</i> (enero de 2002) <i>Governance Forum – clarification on “comply or explain” principle</i> (marzo de 2006)
Otros		Bob Garrett – “ <i>A Fish Rots from the Head</i> ” (1996) Heidrick and Struggles – <i>Corporate governance in Europe survey</i> (diciembre de 2005)

Naciones Unidas

Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados

**Volumen III
Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas,
análisis de las deficiencias y recomendaciones**

Junio de 2006

Índice

	<i>Página</i>
Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones	61
3.1 Introducción	61
3.2 Resumen de las conclusiones del análisis de los aspectos susceptibles de mejora en las Naciones Unidas (etapa 1)	62
3.3 Principales recomendaciones de una muestra de entidades de las Naciones Unidas (etapa 2)	64
Apéndices	
3.4 Apéndice 1. Análisis de las deficiencias en la aplicación de los principios de la buena gobernanza y la supervisión – Gobernanza	74
3.5 Apéndice 2. Aspectos susceptibles de mejora y recomendaciones para algunas entidades – Gobernanza	86
3.6 Apéndice 3. Tamaño de los órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas ...	128

Gobernanza – Prácticas vigentes de las Naciones Unidas, análisis de las deficiencias y recomendaciones

3.1 Introducción

1. El volumen III del examen amplio de la gobernanza y la supervisión en los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas contiene lo siguiente:

- **Resumen de las conclusiones del análisis de los aspectos susceptibles de mejora en las Naciones Unidas (etapa 1)**, en el que se comparan las prácticas vigentes de la gobernanza en las Naciones Unidas con los principios de la buena gobernanza y la supervisión que se presentan en el volumen II.
- **Principales recomendaciones de una muestra de entidades de las Naciones Unidas (etapa 2)** para mejorar la gobernanza en el sistema de las Naciones Unidas. Esas recomendaciones se basan en los aspectos susceptibles de mejora pertinentes determinados en la etapa 1, así como en el examen de la eficacia, y en los casos pertinentes, de los gastos para una muestra de cinco entidades de las Naciones Unidas. Después de las recomendaciones figura una descripción de los gastos generales, los beneficios y la planificación de la ejecución.

Como se indica en el volumen I, los principios de la buena gobernanza y la supervisión son interdependientes, y es la aplicación colectiva de esos principios la que da como resultado una gobernanza y supervisión más efectivas. Las recomendaciones individuales que aquí figuran forman parte de un conjunto coherente de recomendaciones, que incluye como base el código de gobernanza recomendado para las Naciones Unidas, derivado de los principios de la buena gobernanza y la supervisión. En consecuencia, el conjunto de recomendaciones debe ser adoptado en su totalidad.

- **Análisis de las prácticas de gobernanza vigentes en las Naciones Unidas y los aspectos susceptibles de mejora**, que figuran en los apéndices de este volumen, desde la etapa 1 más los aspectos susceptibles de mejora y recomendaciones concretas para cada una de las cinco entidades de las Naciones Unidas que integraron la muestra en la etapa 2. Las cinco entidades son la Secretaría de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

2. Las conclusiones, recomendaciones y análisis detallados que figuran en este volumen abarcan **únicamente los principios de la gobernanza**, es decir los principios 1 a 5. Las conclusiones, recomendaciones y análisis detallados relativos a la supervisión, el principio 6, figuran en un formato similar en el volumen IV.

3.2 Resumen de las conclusiones del análisis de los aspectos susceptibles de mejora en las Naciones Unidas (etapa 1)

3.2.1 Gobernanza – Estrategia, misión, planificación y el órgano rector

3. Nota introductoria: Esta sección abarca las conclusiones relativas al análisis de los aspectos susceptibles de mejora de la práctica de gobernanza vigente en las Naciones Unidas con los principios derivados externamente. Se trata de un conjunto de observaciones que no supone necesariamente una recomendación. Las recomendaciones concretas figuran en la sección siguiente.

4. **Los órganos rectores a menudo son grandes y su proceso de adopción de decisiones es complejo.** En el sistema de las Naciones Unidas las asambleas legislativas primarias son grandes e incluyentes por necesidad a fin de garantizar una participación y adopción de decisiones apropiadas. Sin embargo, los órganos rectores y sus comités, en su intento por seguir siendo incluyentes, a menudo también son muy grandes. Esto puede limitar su efectividad potencial para examinar y adoptar decisiones, por ejemplo sobre cuestiones presupuestarias, asignación de recursos, supervisión y gestión de los riesgos. Igualmente, el apoyo de la dirección al proceso de adopción de decisiones en órganos rectores grandes se vuelve complejo y costoso. Como resultado, los procesos internos de adopción de decisiones de los órganos rectores a menudo pueden ser deficientes y no contar con una evaluación periódica con un facilitador o una autoevaluación.

5. **En ocasiones no existe conexión entre la adopción de decisiones sobre los objetivos estratégicos y la asignación de recursos.** Con frecuencia puede surgir desconexión entre la planificación estratégica y la presupuestación en las Naciones Unidas por varios motivos. En primer lugar, las decisiones sobre los mandatos y los presupuestos a menudo las toman diversos órganos rectores, o diferentes organismos del órgano rector. En segundo lugar, las decisiones sobre las cuotas y los presupuestos voluntarios las adoptan diversos órganos rectores o los mismos órganos en deliberaciones separadas. Finalmente, los marcos de gestión basada en los resultados no son siempre suficientes para compensar cualquier falta de perspectiva integrada. Si bien en general la gestión basada en los resultados es un aspecto positivo, existen variaciones significativas en su aplicación en el sistema de las Naciones Unidas, tanto por lo que respecta a su grado como su eficacia. Los ejemplos de deficiencias comunes incluyen hacer un excesivo hincapié y debates sobre los insumos, como los puestos individuales o las partidas presupuestarias, en lugar de centrarse en los productos y los resultados. Además, con frecuencia los resultados de la supervisión del desempeño se podrían vincular más efectivamente en las estrategias y asignación de recursos.

6. Es necesaria una mayor rendición de cuentas de la dirección ejecutiva para prestar apoyo a los procesos de la gobernanza y supervisión de los órganos rectores. En varias entidades, la dirección ejecutiva no siempre apoya suficientemente a los órganos rectores para que puedan hacer un seguimiento efectivo del desempeño, dirigir la asignación de recursos, regir la supervisión y responsabilizar a la dirección ejecutiva en general. Los ejemplos incluyen la necesidad de garantizar que se difunde información de manera oportuna y en todos los idiomas apropiados, así como que se hace un seguimiento suficiente de los informes solicitados y las responsabilidades delegadas. En algunas entidades el problema es más persistente, mientras que en otras surge sólo intermitentemente.

3.2.2 Gobernanza – Estructuras de los órganos rectores y los comités

7. El uso de expertos independientes para prestar asistencia a los órganos rectores y sus comités está aumentando lentamente, pero es limitado. No existe un precedente comúnmente aceptado sobre el uso de expertos independientes para prestar apoyo a los órganos rectores que pueda observarse en el sistema de las Naciones Unidas. Cuando existen comités o comisiones de expertos independientes (consultores), como la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP), la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y diversos comités de auditoría y supervisión, y están integrados por expertos independientes, normalmente su nivel de independencia está limitado por los procedimientos de selección, remuneración y divulgación de información.

8. **Existe cierta superposición de los mandatos y funciones de los comités de los órganos rectores.** Algunas entidades tienen comités con funciones y mandatos similares que dan como resultado debates repetitivos, una autoridad poco clara y, en última instancia, una menor eficacia y eficiencia de los procesos de adopción de decisiones. Existen casos de duplicación de funciones y mandatos en los comités de expertos de las Naciones Unidas y los órganos rectores de otras entidades, así como entre los comités de órganos rectores y sus propios comités de expertos.

3.2.3 Gobernanza – Gestión de los recursos humanos

9. Transparencia insuficiente en la presentación de candidaturas y nombramientos a los comités de los órganos rectores y la dirección ejecutiva. Cuando la asamblea legislativa nombra a miembros de un órgano rector, no siempre existen unas normas mínimas oficiales sobre las cualificaciones. Las normas mínimas oficiales sobre las cualificaciones y el proceso de presentación de candidaturas y selección de los miembros de los comités de expertos independientes (consultores) podrían ser más transparentes en muchos casos; esto también se aplica a la selección de la dirección ejecutiva en muchas entidades, lo que plantea cuestiones relativas a la rendición de cuentas.

10. La inconsistencia de las políticas de remuneración de los miembros de los comités independientes puede hacer que surjan dudas innecesarias sobre su nivel de independencia. En muchos casos, los miembros independientes de algunos comités de expertos reciben una remuneración principalmente mediante el abono de los gastos de viaje durante su participación en los períodos de sesiones del comité, que a menudo puede no ser una remuneración suficiente. En los casos menos frecuentes, en los que los miembros del comité reciben una remuneración oficial, normalmente se basa en los niveles de remuneración de funcionarios de las Naciones Unidas de niveles relativamente superiores. También hay algunos casos en los que los miembros del comité ya reciben cierto tipo de remuneración de los Estados Miembros a los que pertenecen, lo que es de esperar. Las diferencias entre los tipos de remuneración plantean cuestiones sobre la independencia.

3.2.4 Gobernanza – Transparencia y divulgación de información

11. Está empezando a aplicarse en el sistema de las Naciones Unidas un sistema de declaración y divulgación de los intereses financieros personales para la dirección ejecutiva, los oficiales de adquisiciones y los asesores independientes, pero todavía no se aplica plenamente en todas las entidades. Además de la Secretaría de las Naciones Unidas, muchas entidades han establecido normas parciales sobre la

divulgación de información, pero todavía no lo han hecho todas. Esas normas sobre la divulgación deberían abarcar al menos a todos los miembros de la dirección ejecutiva y los miembros de los comités de expertos independientes.

12. **Inconsistencia de los procesos oficiales de evaluación del desempeño de los órganos rectores o los comités.** Si bien los procesos de autoevaluación periódica con facilitación son comunes en el sector público de todo el mundo, en el examen no se encontraron procesos comparables en el sistema de las Naciones Unidas.

3.2.5 Gobernanza – Entorno ético

13. **Comunicación incompleta de los principios éticos y el código de conducta.** Con frecuencia, no se ha documentado oficialmente todavía la orientación o normas para los miembros de los comités, como la manera de abordar su doble papel de asesores de entidades concretas y representantes de Estados Miembros. Aunque todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas comparten el código de conducta de la CAPI, existen diversos grados de cumplimiento, normalmente debido a la falta de una función u oficina interna de ética con responsabilidades claras. Si bien algunas entidades de las Naciones Unidas ya han implementado programas y procedimientos significativos sobre la concienciación en materia de ética, otras entidades de las Naciones Unidas carecen sistemáticamente de comunicaciones y capacitación sobre el código, y no suelen presentar testimonios periódicos de cumplimiento del código.

3.3 Principales recomendaciones de una muestra de entidades de las Naciones Unidas (etapa 2)

3.3.1 Naciones Unidas

14. Las Naciones Unidas (y muchos de sus organismos especializados) tienen una estructura de asamblea legislativa con una representación máxima de los Estados Miembros —cuyo número actual asciende a unos 191. Ese modelo es prácticamente único en el mundo y refleja la naturaleza intergubernamental de la Organización y su carácter internacional.

15. Las operaciones de las Naciones Unidas han aumentado de tamaño y complejidad, creando así demandas significativas para el proceso de asignación de recursos. Esto ha dado como resultado debates entre los Estados Miembros sobre cuestiones de importancia tal como la estructura y composición apropiadas de los consejos de las Naciones Unidas, el enfoque más adecuado para hacer frente a los desafíos de la gestión y los niveles apropiados de financiación continuada. Esos debates son un aspecto legítimo del proceso intergubernamental, que está fuera del ámbito del presente informe.

16. La interacción entre los Estados Miembros y la dirección ejecutiva de las Naciones Unidas, que es la relación fundamental de la mayoría de los procesos de gobernanza, ha sido objeto de intensos debates. En el pasado, los miembros de la Asamblea General han criticado el apoyo dado por la dirección ejecutiva a Estados Miembros para proporcionar información apropiada, no han aceptado algunas propuestas sobre cambios de la gobernanza y han planteado preocupaciones sobre la capacidad de la dirección ejecutiva y su rendición de cuentas. Similarmente, la dirección ejecutiva ha planteado preocupaciones sobre la complejidad de las

interacciones con los comités rectores, como la Quinta Comisión, el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) y la CCAAP.

17. Basándose en un examen minucioso de las prácticas de gobernanza de las Naciones Unidas, en comparación con los principios de prácticas idóneas, se han elaborado cinco recomendaciones para las Naciones Unidas que abordan componentes claves de la gobernanza.

3.3.1.1 *Recomendación sobre la gobernanza 1*

Fortalecer la gestión basada en los resultados en los presupuestos y la presentación de informes

18. La metodología de planificación y presupuestación en las Naciones Unidas requiere una consideración y examen cuidadosos. Si bien está en una estructura claramente vinculada con los diversos mandatos de la Organización, el presupuesto especifica principalmente el número y la categoría de los puestos individuales y otros objetos de gasto de cada parte de la Organización. Los aportes presupuestarios no están vinculados de manera suficiente o consistente con resultados tales como productos operacionales o resultados estratégicos, y no existen suficientes instrumentos sólidos para evaluar el funcionamiento de la Organización de manera sistemática, aparte de la contabilidad, evaluación y auditorías financieras. Con esas limitaciones, los debates y la adopción de decisiones sobre cuestiones administrativas y presupuestarias normalmente se dedican a cuestiones detalladas relacionadas con los puestos individuales y otros objetos de gasto, en lugar de a las necesidades estratégicas.

19. Algunos organismos de las Naciones Unidas, a menudo en línea con las demandas de los Estados Miembros, han adoptado medidas significativas para crear un vínculo claro entre los mandatos estratégicos y la asignación de recursos. Muchas de esas prácticas ya se han examinado ampliamente en todo el sistema de las Naciones Unidas, y su aplicación a menudo evoluciona a lo largo de múltiples ciclos presupuestarios. Normalmente la aplicación requiere cambios en la estructura de los documentos del presupuesto, la alineación de sistemas de dirección e información y cambios en las prácticas de presentación de informes. **Sin embargo, existen pruebas firmes de que una gestión basada en los resultados aplicada adecuadamente proporciona la base para una mayor transparencia, una adopción de decisiones presupuestarias más efectiva, y por tanto, mejores relaciones de trabajo entre los órganos rectores y la dirección ejecutiva. En este informe se recomienda firmemente que esas prácticas continúen y se fortalezcan en el futuro.**

3.3.1.2 *Recomendación sobre la gobernanza 2*

Fortalecer la rendición de cuentas general de la dirección ejecutiva de la Secretaría de las Naciones Unidas

20. Ya existen varios comités de dirección ejecutiva, incluido el Grupo Superior de Gestión y comités sobre la gestión, políticas, desempeño y supervisión. Sin embargo, el Grupo Superior de Gestión funciona principalmente como foro para intercambiar información y experiencias entre el grupo más amplio de directores superiores, y los demás comités tienen esferas de responsabilidad concretas y relativamente delimitadas. Varios de ellos no se reúnen periódicamente. Si bien esos grupos sirven para promover las responsabilidades de la dirección ejecutiva, no

parecen desempeñar un papel amplio de asesoramiento y apoyo al Secretario General en la gestión del desempeño. Habida cuenta de sus amplias responsabilidades, es necesario un comité de gestión ejecutiva (similar a una junta) que asuma las funciones de esos otros comités. El comité de gestión ejecutiva prestaría apoyo al Secretario General en su función de más alto funcionario.

21. El presente informe recomienda que el Secretario General cree un comité de gestión ejecutiva efectivo. Se encargaría colectivamente de las responsabilidades ejecutivas en su conjunto, en lugar de desempeñar sus responsabilidades ejecutivas individuales. Su composición se limitaría a un tamaño práctico y sería una combinación de directivos que representarían las principales esferas de responsabilidad directiva y operacional. También podría incluir a miembros independientes con conocimientos apropiados en materia de políticas y gestión. El comité de gestión ejecutiva podría crear subcomités, pero éstos estarían siempre presididos por un miembro del comité. El comité estaría presidido por el Secretario General o funcionaría bajo su dirección y debería tener su propia secretaría. En su papel de fortalecimiento de la rendición de cuentas dentro de la Secretaría y apoyo a los órganos rectores en materia de evaluación del desempeño y resultados logrados, el comité de gestión ejecutiva se centraría en cuestiones fundamentales, como la rendición de cuentas de la dirección, la gestión basada en los resultados, el seguimiento del desempeño, la gestión de los riesgos, la supervisión, la presentación de informes sobre la dirección y la gestión del cambio.

22. Este informe también recomienda que se fortalezca el marco actual de rendición de cuentas de la dirección ejecutiva (Secretarios Generales Adjuntos, Subsecretarios Generales), incluyendo evaluaciones oficiales y transparentes de la actuación profesional y sanciones por no alcanzar las metas de desempeño. Además, el informe recomienda que se establezca un proceso transparente de contratación y nombramientos que relacione las cualificaciones y experiencia de los candidatos para ocupar puestos en la dirección ejecutiva. (Véase también la recomendación 2 de la supervisión, del volumen IV, en la que se recomienda que la dirección proporcione una representación de la calidad de los controles internos.)

3.3.1.3 *Recomendación sobre la gobernanza 3*

Fortalecer los límites de los mandatos y las cualificaciones de los comités de expertos y la independencia de sus miembros

23. Las Naciones Unidas han establecido varios comités de expertos en la esfera de la gobernanza, los más destacados son la CCAAP y la CAPI. También se ha adoptado la decisión de establecer un Comité Asesor de Auditoría Independiente, decisión que se apoya plenamente en este informe (véase el volumen IV). Cada uno de esos comités tiene responsabilidades fundamentales en los procesos de la gobernanza y la supervisión en apoyo a los Estados Miembros. Existe un amplio reconocimiento de su importancia. **Sin embargo, su eficacia en el apoyo a los procesos de adopción de decisiones de los Estados Miembros a menudo se ve limitada por la relativamente escasa claridad y transparencia sobre los requisitos mínimos de las cualificaciones, los procesos de nombramiento y selección, y las políticas de remuneración y divulgación de información financiera de sus miembros. Este informe recomienda que se establezcan procedimientos claros para promover una mayor transparencia en este proceso, y ayudar así a garantizar a los Estados Miembros la calidad del asesoramiento**

de expertos técnicos que esos comités podrían proporcionar a la Asamblea General.

24. La Asamblea General nombra a los miembros de la CCAAP y la CAPI, teniendo debidamente en cuenta una amplia representación geográfica, y los miembros prestan servicio a título individual. Las cualificaciones se definen de manera diferente para cada comité, y comparten la característica común de no ser muy detalladas o restrictivas. Se reconoce que los criterios sobre las cualificaciones no deben definirse de manera que favorezcan desproporcionadamente la participación de países o grupos de países determinados. Al mismo tiempo, a fin de lograr un asesoramiento efectivo y una buena gobernanza general, los criterios mínimos sobre las cualificaciones deberían reflejar los requisitos sustanciales particulares de cada comité individual. **Se recomienda que los criterios mínimos sobre las cualificaciones propuestos para el Comité Asesor de Auditoría Independiente, que figuran en el apéndice 3 del volumen IV, sirvan de modelo para definir criterios paralelos similares para la CCAAP y la CAPI. Si bien la naturaleza de las cualificaciones técnicas debería alinearse con las responsabilidades de cada órgano, es necesario potenciar los criterios de las cualificaciones técnicas para la CCAAP y la CAPI a fin de asegurar que estén en línea con los criterios más estrictos de otras funciones del sector público comparables en todo el mundo.** En las directrices del Comité Asesor de Auditoría Independiente se señala que el comité estaría integrado por personas con excelentes cualificaciones y que tengan experiencia financiera reciente y pertinente. Además, se establecen cinco criterios diferentes de conocimientos técnicos, y cada miembro debería poseer al menos tres de ellos en cualquier momento.

25. Los requisitos actuales para la CCAAP señalan que al menos tres de los 16 miembros deberían ser expertos financieros de reconocida competencia, que tengan integridad, objetividad y disciplina. **Este requisito debería ampliarse a todos los miembros del comité. Al mismo tiempo, se deberían establecer criterios adicionales, y la mayoría de los miembros deberían poseer al menos tres de ellos en cualquier momento: a) competencia técnica para comprender presupuestos, informes financieros y de ejecución y evaluaciones; b) haber sido miembro de un comité administrativo y presupuestario (o financiero) de un órgano del sector público o una empresa privada; c) tener excelentes conocimientos de planificación estratégica y asignación de recursos; y d) haber desempeñado previamente una función de dirección y liderazgo en una organización grande del sector público o privado.**

26. Los requisitos actuales para los miembros de la CAPI incluyen que los miembros deben poseer reconocida competencia y tener experiencia sustancial de responsabilidad ejecutiva en la administración pública o esferas conexas, en particular la gestión de personal. El examen de la CAPI realizado por el Grupo encargado de examinar el fortalecimiento de la administración pública internacional ha recomendado que esos criterios se apliquen de manera consistente. **En línea con esas propuestas, se recomienda que las cualificaciones generales se apliquen a todos los miembros de la Comisión. Además, la mayoría de los miembros deberían poseer en cualquier momento dos o más de los siguientes criterios adicionales, establecidos por el Grupo: a) experiencia en funciones de dirección y liderazgo en una administración pública nacional; b) experiencia en funciones de dirección y liderazgo en una organización gubernamental internacional o una organización no gubernamental internacional de gran tamaño; c) experiencia en funciones**

ejecutivas en una gran empresa multinacional del sector privado; d) experiencia en comparaciones de la remuneración internacional.

27. Los procesos actuales de presentación de candidaturas, en los que éstas las presentan o bien Estados Miembros individuales (para la CCAAP) o el Secretario General (para la CAPI, y se ha propuesto también para el Comité Asesor de Auditoría Independiente) son plenamente apropiados y todas las candidaturas son finalmente aprobadas por la Asamblea General. **Sin embargo, se recomienda que todas las candidaturas relacionen los antecedentes y experiencia de los candidatos con los requisitos y criterios establecidos para cada comité, y que se publique esa información.** En reconocimiento de la composición actual de los comités, los cambios en los criterios relativos a las cualificaciones y la presentación de candidaturas deberían hacerse para que coincidieran con el calendario habitual de nombramientos de los miembros de los comités. A fin de asegurar la consistencia con las más elevadas normas de cualificaciones e independencia, las Naciones Unidas deberían remunerar a los miembros de los comités de expertos en la esfera de la gobernanza en línea con los puestos comparables de los sectores públicos de los Estados Miembros, en aplicación del principio Noblemaire. Se deberían establecer normas básicas sobre la divulgación de información financiera a fin de abordar cualquier posible conflicto de interés. Esas políticas sobre la divulgación deberían ser similares a las que se aplican a los miembros de la dirección ejecutiva.

28. Este informe recomienda que los miembros del comité de expertos en la esfera de la gobernanza asuman la responsabilidad colectiva de la eficacia de los procedimientos del comité y las interacciones del comité con los órganos rectores y la dirección ejecutiva. Esto se podría lograr mediante exámenes periódicos de la incorporación de sus recomendaciones en la adopción de decisiones de los órganos rectores y su aplicación ejecutiva, así como en evaluaciones con facilitación o autoevaluaciones. Los resultados de esos exámenes se deberían difundir a los principales homólogos del proceso de gobernanza.

3.3.1.4 Recomendación sobre la gobernanza 4

Fortalecer los procedimientos de la Comisión de Asuntos Administrativos y de Presupuesto (Quinta Comisión) de la Asamblea General

29. La Asamblea General de las Naciones Unidas, al igual que otros órganos rectores, ha establecido comités para asistirle en el desempeño de sus responsabilidades en materia de gobernanza y supervisión, y se basa en ellos. La Comisión de Asuntos Administrativos y de Presupuesto (Quinta Comisión) es uno de esos comités. Tiene una función esencial, ya que afecta a la gobernanza y la supervisión de las Naciones Unidas, y por tanto, tiene una gran responsabilidad en el diseño y funcionamiento de su papel de ejecución e inspección de las prácticas de gobernanza y supervisión relativas a las cuestiones administrativas y presupuestarias de las Naciones Unidas.

30. La Quinta Comisión es un comité plenario, integrado por 191 Estados Miembros. No se ha hallado ningún otro precedente, en el sector público o el privado, de un comité de un órgano rector integrado por 191 miembros que no utilice subcomités más pequeños. Lo mismo sucede con las demás entidades de las Naciones Unidas incluidas en este examen, en las que hay muchos ejemplos en los que los Estados Miembros han aplicado resoluciones que han adoptado comités administrativos, presupuestarios y financieros más pequeños basándose en un

modelo y reteniendo al mismo tiempo un modo aceptable de representación. Cuando se comparan las prácticas idóneas de los comités que asisten a un órgano rector, un comité plenario administrativo y presupuestario (o financiero) con más de 100 miembros probablemente sea único entre las asambleas internacionales, las asambleas parlamentarias y las juntas de las empresas del sector público y privado.

31. Las importantes responsabilidades de la Quinta Comisión en materia de gobernanza y supervisión de los programas de las Naciones Unidas requieren un amplio programa. La complejidad del programa, junto con el número y volumen de los informes presentados a la Comisión, dan como resultado un elevado y difícil volumen de trabajo para sus miembros. El derecho de los 191 miembros de la Comisión a hacer uso de la palabra en reuniones oficiales y oficiosas garantiza que se escuchan todas las perspectivas. También suele plantear importantes problemas de gestión del programa. Como resultado, la adopción de decisiones sobre cuestiones importantes a menudo se ve expuesta a limitaciones de tiempo significativas y consume muchos recursos para los miembros de la Comisión. Esas presiones han aumentado proporcionalmente con el aumento del volumen y complejidad de las operaciones de mantenimiento de la paz y otros mandatos importantes en los últimos años.

32. Además, la Quinta Comisión ha subrayado importantes desafíos para lograr que la dirección ejecutiva rinda cuentas y establecer prácticas efectivas de gestión de los riesgos. Otras recomendaciones de este examen abordan deficiencias en el apoyo proporcionado por la dirección ejecutiva mediante un comité de gestión ejecutiva más efectivo, mayor rendición de cuentas de la dirección ejecutiva, mejor gestión de los riesgos y fortalecimiento de la OSSI. Además, también se han hecho recomendaciones para fortalecer los procedimientos y la independencia de los comités de expertos, incluyendo la CCAAP y la CAPI, que prestan apoyo a la Asamblea General en cuestiones administrativas y presupuestarias.

33. Las experiencias de los Estados Miembros en los órganos rectores y los comités administrativos y presupuestarios en otras entidades de las Naciones Unidas sugieren que es posible que un comité más pequeño sea representativo de todos los Miembros y adopte decisiones legítimas, y al mismo tiempo sea responsable ante los Estados Miembros en su conjunto. Como se mencionó anteriormente, los Estados Miembros de prácticamente todas las demás entidades de las Naciones Unidas han decidido colectivamente utilizar órganos representativos más pequeños para desempeñar esas funciones de manera más eficiente y eficaz. Varias entidades han hecho ajustes a lo largo del tiempo en el tamaño de sus comités y han optado por comités más pequeños, frecuentemente integrados por entre 20 y 50 Estados Miembros. Esos comités se pueden reunir con más frecuencia y obtener experiencia más firme sobre los temas de que se ocupan (véase el apéndice 3). En la mayoría de los casos se han establecido sistemas para garantizar una representación geográfica equitativa y la rotación de los Estados Miembros en los comités. Las asambleas legislativas también conservan la facultad de adoptar decisiones finales sobre todas las cuestiones examinadas por los comités. De hecho, ninguna otra entidad del sistema de las Naciones Unidas ha optado por un comité integrado por todos los Estados Miembros para gestionar todas sus cuestiones administrativas y presupuestarias.

34. Desde la perspectiva de una gobernanza eficiente y efectiva, el tamaño de la Quinta Comisión da motivos para reflexionar. Este informe aconseja a la Asamblea General que aproveche la oportunidad que presenta este examen para considerar de manera urgente y detallada si un órgano representativo más pequeño encargado de

las cuestiones administrativas y presupuestarias podría beneficiar a la Organización en su conjunto para que avance.

3.3.1.5 Recomendación sobre la gobernanza 5

Aumentar la coordinación de las decisiones sobre los programas y la asignación de recursos

35. Hay varios casos de desconexiones importantes entre las decisiones sobre los programas y las decisiones sobre las asignaciones presupuestarias. La división de responsabilidades entre el CPC, la Quinta Comisión y la CCAAP requiere una coordinación muy efectiva del proceso de adopción de decisiones para prevenir que surjan conflictos o que los mandatos no tengan financiación suficiente y garantizar una alineación eficaz entre la presentación de informes sobre el desempeño, los procedimientos administrativos y la asignación de recursos. Otro ejemplo importante es la esfera de las operaciones de mantenimiento de la paz, en la que los mandatos los establece el Consejo de Seguridad, pero los presupuestos y las operaciones son supervisados por la Asamblea General por conducto de la Quinta Comisión con el asesoramiento de la CCAAP. Hay ejemplos importantes de situaciones, en especial operaciones de mantenimiento de la paz, en las que se ha percibido que los mandatos regidos por el Consejo de Seguridad no tenían una financiación suficiente, así como casos en los que no se han podido aplicar recomendaciones de auditorías internas y externas debido a la insuficiencia de fondos operacionales. Además, muchas entidades de las Naciones Unidas gestionan separadamente los recursos ordinarios (proporcionados por las Naciones Unidas mediante las cuotas) y los recursos voluntarios (proporcionados por contribuyentes).

36. Este examen ha llegado a la conclusión de que se deberían fortalecer los procedimientos del CPC. El mandato del CPC es importante para garantizar la coherencia entre los programas dentro de las Naciones Unidas y en todo el sistema de las Naciones Unidas.

37. Sería necesario hacer cambios significativos en los procedimientos de las deliberaciones del CPC y su orientación operacional a fin de que pueda desempeñar plenamente su difícil papel de gobernanza de los programas. Es muy posible que no se logren esas mejoras sin la aplicación simultánea de una gestión basada en los resultados y la integración de los programas y las decisiones presupuestarias, para lo que el CPC podría proporcionar aportaciones.

3.3.2 Otras entidades de las Naciones Unidas incluidas en la muestra en la etapa 2

38. Además de las Naciones Unidas, el examen amplio ha incluido un análisis más detallado de cuatro entidades de las Naciones Unidas: el PNUD, el UNICEF, el ACNUR y la OACI. Si bien se hallaron similitudes importantes en el cumplimiento y las deficiencias del código de gobernanza de las Naciones Unidas, cada una de esas entidades se enfrenta a un contexto diferente y tiene importantes diferencias en sus estructuras de gobernanza. El PNUD, el ACNUR y el UNICEF han aplicado una presupuestación basada en los resultados en los últimos ciclos presupuestarios y han procurado desarrollar aún más su metodología. Cada uno de esos organismos está sujeto, en diversos grados, a desconexiones intermitentes entre el CPC, la CCAAP y la Quinta Comisión, en los que se basan para realizar exámenes.

39. Este informe incluye dos recomendaciones clave adicionales relativas a la gobernanza, derivadas del examen de la etapa 2 de la OACI, el PNUD, el ACNUR y el UNICEF.

3.3.2.1 Recomendación sobre la gobernanza 6

Fortalecer la eficacia, la transparencia y la independencia de todos los comités

40. Es positivo observar que las cuatro entidades no pertenecientes a la Secretaría en el examen de la etapa 2 tienen órganos rectores integrados por un subgrupo de la asamblea legislativa; tres de las entidades tienen órganos rectores de 36 miembros, y la quinta entidad tiene 70, un número muy inferior a la representación de todos los Estados Miembros. Las cinco primeras recomendaciones, que figuran más arriba, se dirigen concretamente a las Naciones Unidas, y por tanto podrían aplicarse de manera diferente a cada una de esas entidades. En el ACNUR se ha producido una expansión gradual de su órgano rector, de los 20 a 25 miembros previstos inicialmente a los 70 actuales. Esta ampliación ha dado como resultado una creciente complejidad de los procedimientos y debates, lo que dificulta una adopción de decisiones efectiva. **Se debería considerar la posibilidad de poner coto a esta tendencia al aumento del número de miembros y recuperar el número original o adoptar un número de 36 miembros, con el que funcionan bien el PNUD, el UNICEF y la OACI. Ninguna de esas cuatro entidades, órganos rectores o sus comités han adoptado procedimientos oficiales para hacer una evaluación con un facilitador, o una autoevaluación, de sus órganos rectores y sus comités a fin de examinar periódicamente la eficacia de los procedimientos e interacciones con las asambleas legislativas y la gestión ejecutiva. Se recomienda adoptar esos procedimientos para todas las entidades.**

41. Los comités de expertos, como los encargados de la supervisión o auditoría y que existen en cada caso, deberían adoptar medidas adicionales para aumentar su independencia y eficacia. Se debería seleccionar a miembros independientes mediante un proceso transparente que incluya claramente los criterios mínimos sobre las cualificaciones. Esos miembros deberían recibir una remuneración de la propia entidad, y no de los Estados Miembros, y deberían cumplir requisitos de divulgación de información financiera similares a los que se aplican a la gestión ejecutiva. Esos comités deberían adoptar procedimientos para hacer una evaluación con un facilitador similar a la que se indica más arriba.

3.3.2.2 Recomendación sobre la gobernanza 7

Establecer políticas apropiadas sobre la divulgación de información financiera, la ética y la presentación de denuncias

42. En la actualidad, el PNUD y el UNICEF están aplicando esos procesos fundamentales para asegurar una mayor transparencia sobre los nombramientos de miembros de la dirección ejecutiva. **Esas entidades también deberían considerar la aplicación de requisitos apropiados de divulgación de información financiera para los miembros de la dirección ejecutiva y de los comités de expertos independientes, como los comités de auditoría. También se deberían establecer funciones de ética con líneas jerárquicas apropiadas a fin de impulsar la aplicación de las políticas sobre ética de la organización. Todo el personal debería recibir capacitación sobre el código de conducta de la organización. Por lo que respecta a esas medidas de fomento de la transparencia, el ACNUR, y más reciente las Naciones Unidas, proporcionan algunos buenos ejemplos de ejecución.**

3.3.3 Gastos

43. Cuando procede, se han estimado los efectos de los gastos incrementales de las recomendaciones que figuran más arriba, desglosados en costos de aplicación por una sola vez y costos periódicos anuales. Los gastos incrementales asociados con las recomendaciones sobre la gobernanza incluyen las siguientes actividades:

- La conexión de los objetivos estratégicos y asignación de recursos, que incluirá la integración de procesos de gestión basada en los resultados y una mejor coordinación de las decisiones con los programas y la asignación de recursos [del orden de 8,900 millones de dólares de gastos no periódicos por una sola vez y 1,700 millones de dólares de gastos periódicos para las cinco entidades de la muestra].
- El mejoramiento de la rendición de cuentas y el desempeño, que supondrá el establecimiento de un nuevo comité de gestión ejecutiva en la Secretaría y requerirá el examen de las políticas, la elaboración de marcos y la capacitación para las entidades aplicables [del orden de 0,350 millones de dólares de gastos no periódicos por una sola vez y 1,300 millones de dólares de gastos periódicos para las cinco entidades de la muestra].
- El fortalecimiento de los límites de los mandatos y las cualificaciones de los comités de expertos y la independencia de sus miembros, que requerirá un examen de los criterios mínimos sobre las cualificaciones y cambios en los procesos de remuneración para los comités aplicables [del orden de 0,100 millones de dólares de gastos no periódicos por una sola vez y 2,300 millones de dólares de gastos periódicos para las cinco entidades de la muestra].
- El fortalecimiento de los procedimientos de la Comisión de Asuntos Administrativos y de Presupuesto (Quinta Comisión) supone consideraciones que se deberían incluir como parte del programa de la Asamblea General, y por tanto no entrañarían costos adicionales significativos.
- El examen de la eficacia, la transparencia de la presentación de candidaturas y los nombramientos y la independencia de los comités pertinentes de las entidades, aparte de la Secretaría, que requerirá cambios en las políticas y las prácticas [del orden de 0,300 millones de dólares de gastos no periódicos por una sola vez y 0,100 millones de dólares de gastos periódicos para las otras entidades de la muestra].
- El fortalecimiento del entorno ético requeriría el fortalecimiento de las políticas y las prácticas [del orden de 0,100 millones de dólares de gastos no periódicos por una sola vez y 0,400 millones de dólares de gastos periódicos para las otras entidades de la muestra].

44. El siguiente cuadro resume los gastos no periódicos por una sola vez y los gastos periódicos asociados con las recomendaciones sobre la gobernanza. Los gastos periódicos representan los gastos por un año. Cabe señalar que esas recomendaciones y los gastos incrementales asociados, junto con los que figuran en el volumen IV, representan un conjunto integrado de medidas y deberían aplicarse en su conjunto.

Gastos estimados de las recomendaciones sobre la supervisión

<i>Recomendaciones</i>	<i>Gastos estimados (en millones de dólares)</i>	
	<i>No periódicos por una sola vez</i>	<i>Periódicos</i>
Fortalecer la gestión basada en los resultados en los presupuestos y la presentación de informes y mejorar la coordinación de las decisiones sobre los programas y la asignación de recursos (3.3.3.1 y 3.3.1.5)	8,900	1,700
Fortalecer la rendición de cuentas general de la dirección ejecutiva de la Secretaría de las Naciones Unidas (3.3.2.1)	0,350	1,300
Fortalecer los límites de los mandatos y las cualificaciones de los comités de expertos y la independencia de sus miembros (3.3.1.3)	0,100	2,300
Fortalecer los procedimientos de la Comisión de Asuntos Administrativos y de Presupuesto (Quinta Comisión) de la Asamblea General (3.3.1.4)	0	0
Fortalecer la eficacia, la transparencia y la independencia de todos los comités (3.3.2.1)	0,300	0,100
Establecer políticas apropiadas sobre la divulgación de información financiera, la ética y la presentación de denuncias (3.3.2.2)	0,100	0,400

45. El valor estratégico y cualitativo para las Naciones Unidas de esas mejoras en las estructuras y procesos de la gobernanza podría ser significativo. Si esas medidas mejoran la eficacia de la adopción de decisiones relacionada con las cuestiones administrativas y presupuestarias y sirven para aumentar la confianza entre la dirección ejecutiva y los Estados Miembros, los beneficios directos e indirectos serían considerables en todos los programas clave ejecutados por las Naciones Unidas, y por tanto justifican la inversión.

3.3.4 Planificación de la ejecución

46. Una vez se hayan considerado las recomendaciones, y potencialmente adoptado, su aplicación podría realizarse a lo largo de un período de sesiones anual de la Asamblea General a medida que se vayan poniendo en marcha los procedimientos y las prácticas. La aplicación plena e incorporación en los principales procesos de gestión y sistemas de información de las recomendaciones sobre la gestión basada en los resultados y la presentación de informes podría tomar al menos dos ciclos presupuestarios. En consecuencia, los gastos y los recursos deberían examinarse en el contexto de esos plazos.

47. La integridad y la reputación de las Naciones Unidas han sufrido debido a fallos de sus sistemas de supervisión sobre los que se ha informado ampliamente. También se han producido fallos en otras entidades del sistema de las Naciones Unidas. Si bien en este examen no se ha pretendido vincular las deficiencias identificadas con incidentes concretos, propone cambios a fin de establecer responsabilidades de gestión más claras para los controles internos, marcos de gestión de los riesgos más sólidos y el fortalecimiento de la independencia y la capacidad de las funciones de auditoría interna. Colectivamente, las recomendaciones ayudarían significativamente a aumentar las garantías y fortalecer la capacidad de la gestión ejecutiva y los órganos rectores para ejercer una gobernanza y supervisión eficaces.

Apéndices

3.4 Apéndice 1. Análisis de las deficiencias en la aplicación de los principios de la buena gobernanza y la supervisión – Gobernanza

1. Gobernanza – estrategia, misión, planificación y órgano rector

1.1 *Un órgano rector nombrado* por la Asamblea de Estados Miembros adoptará prácticas de gobernanza basadas en los principios de *equidad, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad*. Las personas que integren el órgano rector actuarán en el mejor interés de la organización.

Principio 1.1

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el **principio 1.1** pone de relieve la práctica de la Asamblea de Estados Miembros de designar un órgano rector que desempeñe la función descrita en el principio 1.2. El grado de aplicación general de la primera parte de este principio, la designación de un órgano rector, es alto en muchas partes del sistema de las Naciones Unidas. Se denominan “juntas ejecutivas” o “consejos” y tienen cometidos similares. La mayoría de los organismos especializados dispone de un órgano rector de esas características, que normalmente tiene menos miembros que la Asamblea de Estados Miembros (entre 30 y 70 miembros, aunque sigue siendo una cifra relativamente alta en comparación con la mayoría de las fuentes externas). La mayoría de los fondos y programas también tiene un órgano rector, aunque en algunos casos convendría especificar el grado en que la Asamblea General delega en ellos competencias y autoridad para tomar decisiones.

El principio 1.1 hace referencia también a los principios fundamentales de la gobernanza: la equidad, la rendición de cuentas, la transparencia y la responsabilidad. La observancia general es aceptable, pero el nivel general de rendición de cuentas de la dirección ejecutiva es mejorable.

Aspectos susceptibles de mejora: dada su singular función política, la Asamblea General de las Naciones Unidas ha encomendado la función de órgano (o consejo) rector a un comité plenario compuesto por los 191 Estados Miembros, que se ocupa de cuestiones estratégicas y normativas.

1.2 El papel del órgano rector debería incluir el establecimiento y mantenimiento de la *dirección estratégica*, la *asignación de recursos* efectiva y eficiente y el *seguimiento efectivo* de la gestión y el funcionamiento de la entidad.

Principio 1.2

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación de los distintos aspectos del **principio 1.2** es dispar entre las entidades de las Naciones Unidas en muchos ámbitos. La mayoría de las entidades de las Naciones Unidas tiene una dirección estratégica declarada. La asignación de recursos es, en general, un proceso establecido, aunque con algunas deficiencias. El seguimiento y la evaluación son funciones establecidas en el sistema de las Naciones Unidas, ya sea como parte de la función general de supervisión interna o como una función de gestión independiente.

Aspectos susceptibles de mejora: la integración y la articulación de la dirección estratégica, la asignación de recursos, el seguimiento y la evaluación son desiguales dentro de las Naciones Unidas. Las principales deficiencias atañen a la aplicación sistemática de la gestión basada en los resultados como instrumento para asegurar la rendición de cuentas de los administradores. La gestión basada en los resultados asegura, además, la articulación de la planificación estratégica, la asignación de recursos y el seguimiento y la evaluación de las actividades. Se pueden encontrar ejemplos de ello en los fondos y programas y otras entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas, en los que, con frecuencia, el órgano rector encargado de determinar la estrategia no tiene autoridad para tomar decisiones acerca de la asignación de recursos, por lo que sus responsabilidades no se corresponden con sus atribuciones. La separación de la autoridad y las responsabilidades no es una práctica de gobernanza sensata.

Un segundo problema relacionado con la gestión basada en los resultados detectado en algunas entidades es que tienen comités rectores distintos para los asuntos relativos a los programas y los asuntos presupuestarios. La adopción de un enfoque integrado en lo que respecta al examen conjunto de los presupuestos y los programas a efectos de la planificación, el seguimiento y la evaluación de las actividades es una tarea pendiente en algunas entidades de las Naciones Unidas.

La aplicación de la gestión basada en los resultados adolece de una tercera deficiencia, relacionada con el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes. Algunas entidades aún no han incorporado plenamente la evaluación como una parte esencial de la asignación de recursos basada en los resultados. Sin embargo, cada vez se tiene mayor conciencia de esta laguna, de modo que las entidades están tomando medidas para perfeccionar sus procesos internos de seguimiento y evaluación y han empezado, por ejemplo, a formular políticas de evaluación oficiales basadas en las pautas y normas establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

Otro problema que puede surgir, aunque se esté aplicando una gestión basada en los resultados, es que se atribuya una importancia excesiva a los insumos y poca al rendimiento. Algunas entidades han tomado medidas en cuanto a la estructura de los documentos de sus órganos rectores para que los informes sobre el rendimiento cobren mayor importancia.

He aquí otro ejemplo claro de cómo el énfasis en los insumos afecta a la asignación de recursos. En la Secretaría de las Naciones Unidas, la Asamblea General (por conducto de la CCAAP y la Quinta Comisión) suele elegir los insumos para los programas que se dispone a financiar —sin volver a evaluar necesariamente

las consecuencias que tendrá esa elección en los productos— y luego pretende pedir cuentas a los departamentos del resultado de todo el programa. La situación es más grave en el caso de las actividades de mantenimiento de la paz, en que las decisiones sobre los mandatos y las decisiones presupuestarias las toman órganos rectores diferentes. Como consecuencia de ello, la asignación de recursos a las misiones de mantenimiento de la paz es a veces insuficiente y/o inoportuna, sobre todo cuando se amplía el mandato de una misión.

Una última deficiencia relacionada con el principio 1.2 estriba en las diferencias en la manera en que se administran los recursos del presupuesto ordinario y los recursos extrapresupuestarios, ya que a menudo se considera que la gobernanza de estos últimos no está bien definida ni es sistemática. Esta deficiencia sólo afecta a un subconjunto de entidades, ya que otras entidades han evolucionado hacia la gestión y el diálogo integrados en relación con los presupuestos ordinarios y las contribuciones voluntarias. Se ajustan a prioridades estratégicas bien definidas a las que destinan las contribuciones voluntarias, que no se aceptan si no es con ese fin. Cuando la entidad carece de unas directrices estratégicas claramente definidas en cuanto a la utilización de las contribuciones voluntarias o no las respeta lo suficiente, corresponde al órgano rector sacar a relucir la cuestión y subsanar después la situación.

1.3 El órgano rector debería tener un *plan estratégico* que refleje la manera en que la entidad procurará desempeñar sus propósitos de manera *eficiente, efectiva y sostenible*.

Principio 1.3

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el **principio 1.3** se refiere al deber del órgano rector de promover un plan estratégico eficiente, efectivo y sostenible. Consideradas de forma autónoma, la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas se atienen al propósito de este principio. La mayor parte de las entidades tienen declaraciones de objetivos y planes estratégicos actualizados, que se han ido inspirando cada vez más en los objetivos de desarrollo del Milenio. El seguimiento de los objetivos de eficiencia y efectividad se realiza mediante diversas funciones de supervisión (auditoría interna, seguimiento, evaluaciones, investigaciones) y la efectividad de esas funciones se aborda en otros principios.

Aspectos susceptibles de mejora: las deficiencias más notorias se dan a nivel del sistema de las Naciones Unidas como conjunto, donde la escala y el alcance totales de los mandatos comunes a varias entidades son sumamente complejos y no están lo suficientemente coordinados. Los métodos de coordinación recomendados requerirían un plan estratégico común y el correspondiente sistema de seguimiento. La falta de una estrategia integrada general puede ocasionar redundancias innecesarias o mandatos encontrados, que a su vez pueden conducir a que la utilización de los recursos no sea óptima.

1.4 Se deberían definir los *propósitos* de la entidad, sus *partes interesadas*, su *tolerancia al riesgo* y sus *principales indicadores del desempeño*, y deberían reflejarse en las declaraciones de políticas, las comunicaciones, la adopción de decisiones y las prácticas de trabajo de la entidad.

Principio 1.4

Práctica vigente de las Naciones Unidas: en general, el grado de aplicación del **principio 1.4** es muy alto en lo que respecta a los propósitos, pero bajo en lo que respecta a la tolerancia al riesgo y los principales indicadores del desempeño. El propósito de las Naciones Unidas se establece claramente en la Carta de las Naciones Unidas, y en la Asamblea General y otros órganos legislativos de los organismos especializados están indiscutiblemente representados todos los Estados Miembros.

Aspectos susceptibles de mejora: la gestión de riesgos, que sirve para determinar la tolerancia al riesgo de la organización y se trata con más detalle en el principio 6.1, es deficiente. Además, aunque la mayoría de las entidades aplican los principales indicadores del desempeño, hay una laguna patente en su aplicación en la adopción de decisiones y, por consiguiente, en su efectividad. Hay buenos ejemplos de entidades de las Naciones Unidas que tratan de aplicar los principales indicadores del desempeño en ese sentido, pero esa práctica todavía no está generalizada en el sistema de las Naciones Unidas.

1.5 Los comités de expertos de los órganos rectores deberían estar integrados por miembros *independientes de la dirección* y las partes interesadas principales.

Principio 1.5

Práctica vigente de las Naciones Unidas: cada vez se valora más, por ejemplo, que haya expertos externos en determinados comités y se tiende a incluir al menos algunos expertos externos en los comités de auditoría. Varias entidades de las Naciones Unidas han manifestado que, en su opinión, es más eficaz que la dirección ejecutiva haga recomendaciones al órgano rector acerca de los puestos asignados a expertos externos en sus comités, en vez de que el órgano rector formule sus propias recomendaciones directas al respecto. En principio, eso permitiría que en el proceso de presentación de candidaturas de expertos externos primaran las aptitudes profesionales adecuadas. En los nombramientos a los comités de expertos debería garantizarse siempre la representación geográfica y la posesión de los conocimientos técnicos y aptitudes profesionales oportunos.

Aspectos susceptibles de mejora: en general, los órganos legislativos del sistema de las Naciones Unidas están integrados forzosamente por representantes de los Estados Miembros y los órganos rectores suelen estar integrados por un subconjunto de éstos. La inclusión de miembros independientes en los comités de expertos sigue siendo la excepción y no la norma y suele producirse únicamente en algunos comités de auditoría y a veces en comités financieros u órganos consultivos de éstos.

2. Gobernanza – estructuras del órgano rector y los comités

2.1 En interés de la eficiencia y eficacia, el *órgano rector puede nombrar comités* con mandatos y niveles de autoridad definidos, cuyos miembros tengan los conocimientos necesarios para hacer recomendaciones al órgano rector o actuar en su nombre.

Principio 2.1

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 2.1** es alto en lo que se refiere al establecimiento y la existencia de comités rectores encargados de desempeñar funciones directivas específicas en las Naciones Unidas, los fondos, los programas y los organismos especializados. Las Naciones Unidas se ocupan de asuntos importantes, como las cuestiones administrativas y presupuestarias, por medio de comités plenarios, pero han designado comités consultivos de expertos más pequeños para algunos temas. Es bien sabido que el mantenimiento de la representatividad de la Quinta Comisión es una cuestión importante para muchos Estados Miembros.

Aspectos susceptibles de mejora: hay deficiencias importantes en cuanto a los mandatos y los niveles de conocimientos de los distintos comités rectores.

En algunos casos, las funciones y la labor de los comités de los órganos rectores no son amplias o no se corresponden claramente con su ámbito de actuación. Un ejemplo de ello es la inspección de los programas y los presupuestos por la Quinta Comisión, el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) y la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP). En otros casos, los problemas de coordinación surgen cuando los recursos ordinarios y voluntarios de las entidades son examinados y aprobados por órganos rectores y comités diferentes sin que haya una total coordinación.

Muchos entrevistados, a nivel tanto de los Estados Miembros como de la dirección ejecutiva, expresaron la opinión de que las reuniones y los procedimientos de los órganos rectores y comités muy grandes pueden ser ineficientes y a menudo infructuosos. Los órganos rectores pequeños, sin dejar de cumplir los requisitos de representación geográfica y de otro tipo, tienden a ser más productivos y eficaces, en consonancia con el principio, y existen numerosos ejemplos ilustrativos de órganos rectores pequeños del sistema de las Naciones Unidas que respaldan esta hipótesis.

2.2 Cuando el órgano rector delegue su autoridad, ***no puede abdicar de su responsabilidad última de las acciones u omisiones de un comité*** respecto de cuestiones tales como la asignación de recursos, la gestión de los riesgos, los controles internos, la remuneración y la presentación de informes financieros.

Principio 2.2

Práctica vigente de las Naciones Unidas: en términos generales, parece que las Naciones Unidas aplican este principio. No se han detectado casos ostensibles en que se haya producido tal abdicación. De hecho, por lo general, las principales asambleas legislativas de las Naciones Unidas tienden a retener demasiado sus responsabilidades y no delegan lo suficiente en órganos o comités más pequeños y eficaces obligados a rendir cuentas.

Aspectos susceptibles de mejora: ninguno.

2.3 El órgano rector y sus comités deberían tener acceso a ***asesoramiento independiente***.

Principio 2.3

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 2.3** es desigual dentro de las Naciones Unidas. La mayoría de las entidades de las Naciones Unidas, si no todas, ha demostrado comprender la importancia de tener acceso a expertos independientes, pero no siempre este principio se lleva a la práctica. Ejemplos de ello son las entidades que han establecido comités de auditoría, en los que muchas de las entidades (aunque todavía no todas) están incluyendo miembros externos independientes.

Aspectos susceptibles de mejora: sólo unas cuantas entidades están recurriendo a expertos independientes u ofreciendo acceso a expertos independientes a los comités que no son de auditoría. Una de ellas sería un organismo especializado que recurre a un grupo de expertos financieros independientes para que preste apoyo a su comité financiero.

2.4 *La presentación de candidaturas y los nombramientos* al órgano rector y sus comités deberían realizarse sobre la base de *procedimientos oficiales transparentes y criterios acordados*.

Principio 2.4

Práctica vigente de las Naciones Unidas: los representantes de los Estados Miembros en los órganos rectores son nombrados generalmente por el gobierno de cada Estado Miembro. Es la práctica habitual en las Naciones Unidas y no se considera una “deficiencia”. En lo que respecta a los comités designados por los órganos rectores, en el sistema de las Naciones Unidas hay claros ejemplos de la práctica establecida en el **principio 2.4**; por ejemplo, la presentación de candidaturas y los nombramientos a la Quinta Comisión se publican. Sin embargo, hay otros casos en que no ocurre así.

Aspectos susceptibles de mejora: en el sistema de las Naciones Unidas, los candidatos a los órganos rectores son necesariamente representantes de los Estados Miembros. El problema está en la presentación de candidaturas y el nombramiento de representantes de los Estados Miembros a los diversos comités de expertos, que deberían ser más transparentes y coherentes, y estriba fundamentalmente en la necesidad de disponer de procesos y criterios precisos de presentación de candidaturas a esos comités, ya que se pone mucho énfasis, y justificado, en que haya una representación geográfica equitativa pero no se atribuye la suficiente importancia a la cualificación técnica. Las normas y los procedimientos relativos a los comités y algunos órganos rectores de los fondos y programas de las Naciones Unidas establecen criterios de representación geográfica, pero muchas veces no establecen además criterios de competencia.

2.5 Un porcentaje significativo de los miembros del órgano rector y los comités debería estar disponible para la *renovación de su nombramiento de manera rotatoria acordada*.

Principio 2.5

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 2.5** es muy alto. Normalmente se sigue una política de rotación en los órganos rectores de los organismos especializados. Además, es costumbre que los países que integran los comités y órganos rectores de los fondos y los programas vayan rotando.

Aspectos susceptibles de mejora: ninguno.

2.6 El órgano rector es responsable de **nombrar a un director general** distinto de su presidente mediante un proceso oficial y transparente.

Principio 2.6

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 2.6** es desigual dentro del sistema de las Naciones Unidas. En los organismos especializados, son relativamente numerosos los ejemplos positivos en que el órgano rector o la asamblea de Estados Miembros nombran al director general. De un modo similar, el Secretario General de las Naciones Unidas es nombrado por la Asamblea General, por recomendación del Consejo de Seguridad. En lo que respecta a los fondos y programas, el Secretario General nombra oficialmente a los directores de esos órganos, por recomendación de los órganos rectores o la asamblea de Estados Miembros de las entidades en cuestión o en consulta con ellos.

Aspectos susceptibles de mejora: la transparencia del proceso deja que desear, ya que los procedimientos de selección y nombramiento no siempre se conocen bien o se anuncian a nivel interno o externo.

3. Gobernanza – Gestión de los recursos humanos

3.1 Las competencias del órgano rector, sus comités y la dirección ejecutiva deberían reflejar los **conocimientos y capacidades** necesarios para desempeñar el propósito de la entidad y ejecutar su dirección estratégica.

Principio 3.1

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el **principio 3.1** establece en términos generales la necesidad de que los órganos rectores, sus comités y la dirección ejecutiva cuenten con las capacidades y competencias adecuadas. En el contexto de las Naciones Unidas, este principio se refiere a los comités de expertos de la asamblea de Estados Miembros; los órganos rectores y comités de los fondos, programas y organismos especializados; y la dirección ejecutiva de la propia entidad operativa. La aplicación de este principio es desigual.

Aspectos susceptibles de mejora: existen diferencias en cuanto a la extensión y el alcance de la competencia técnica de algunos comités. En algunos casos, los comités que se ocupan de asuntos muy técnicos no tienen definidos unos criterios oficiales de cualificación mínima ni han puesto en marcha programas de

capacitación adecuados, lo que suscita dudas sobre si tienen las capacidades técnicas necesarias para realizar su labor. Esto sucede, en particular, en los comités de expertos independientes. Algunas entidades han puesto de manifiesto la conveniencia de establecer mejores criterios de selección de los miembros de los comités y de impartir capacitación de orientación a los nuevos miembros de los comités.

En la selección de la dirección ejecutiva, con frecuencia las candidaturas tampoco valoran específicamente la formación y experiencia de los candidatos conforme a un conjunto claramente definido de requisitos y criterios. Los procedimientos de selección de la dirección ejecutiva varían mucho entre los fondos, programas y organismos de las Naciones Unidas. Algunas entidades siempre han elegido a los jefes ejecutivos por medio de procesos competitivos muy abiertos. Recientemente, las Naciones Unidas han dado también los primeros pasos para que la selección de altos directivos sea más transparente, pero debería serlo aún más.

3.2 El órgano rector, o un comité del órgano rector, deberían garantizar que las *políticas y prácticas relativas a la remuneración* para los miembros de los comités de expertos y la dirección ejecutiva cuenten con el apoyo de los que aportan financiación a la entidad, se divulguen plenamente y sean conformes con la cultura de la entidad y el desempeño de cada persona.

Principio 3.2

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el **principio 3.2** exige la existencia de políticas de remuneración conformes con la cultura de la organización a fin de lograr la rendición de cuentas en materia de gestión. En general, la aplicación del principio se considera bastante buena. Como es lógico, la remuneración de los representantes de los Estados Miembros corre a cargo de sus respectivos gobiernos. Las políticas de remuneración del personal y los administradores de las Naciones Unidas son transparentes y la escala de sueldos se hace pública, al igual que las normas de remuneración de los miembros de los comités de expertos independientes de los órganos rectores.

Aspectos susceptibles de mejora: la aplicación de estas políticas en relación con los administradores y los miembros de los comités de expertos independientes se conoce y comprende menos. Además, en lo que se refiere a la dirección ejecutiva, se ha observado con frecuencia que la remuneración no es competitiva con la de puestos de trabajo de fuera de las Naciones Unidas ni está adecuadamente estructurada y que la vinculación de la compensación con el desempeño y otros requisitos estratégicos de los organismos es insuficiente. Actualmente se están probando sistemas experimentales de remuneración con arreglo al desempeño, que probablemente tengan consecuencias sobre el personal de las Naciones Unidas cuya remuneración está relacionada con su desempeño.

3.3 El órgano rector, sus comités y la dirección ejecutiva deberían contar con *planes de sucesión*.

Principio 3.3

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación de este principio es, en general, bastante bajo en lo que respecta a la dirección ejecutiva. A nivel del personal directivo, algunas entidades de las Naciones Unidas han iniciado procesos sistemáticos de planificación de la sucesión, que incluyen la creación de listas de profesionales cualificados de categoría superior.

Aspectos susceptibles de mejora: pocas entidades tienen un proceso oficial de planificación de la sucesión. Además, los intentos de planificar la sucesión se ven entorpecidos por las engorrosas políticas de anuncio de vacantes, selección y contratación de recursos humanos y la política de movilidad. Sin embargo, el Secretario General ha propuesto recientemente cambios con miras a simplificar los contratos de trabajo y crear capacidad de liderazgo y de gestión, entre otras cosas. El proceso de contratación sigue siendo largo y, como consecuencia, a veces los puestos quedan vacantes durante largos períodos de tiempo. En el terreno, los problemas de contratación suelen ser aún mayores. Además, los requisitos de movilidad hacen que no siempre se contrate a la persona más cualificada para el puesto y pueden mermar la eficacia de la planificación de la sucesión. Por otro lado, el Secretario General ha propuesto un programa de gratificación por retiro voluntario que podría tener repercusiones positivas en la eficacia de la planificación de la sucesión.

4. Gobernanza – Transparencia y divulgación

4.1 La dirección debería *divulgar oportunamente al órgano rector y los comités apropiados todas las cuestiones importantes* relativas a la entidad, en particular su situación y desempeño financieros.

Principio 4.1

Práctica vigente de las Naciones Unidas: en un sentido importante, son muchos los ejemplos que respaldan la opinión de que el grado de aplicación del **principio 4.1** es, en general, alto. Las entidades proporcionan información completa y oportuna a sus órganos rectores.

Aspectos susceptibles de mejora: en este caso, el problema no es la disponibilidad de información, sino su volumen, su dispersión y su orden de prioridades. En general, el inmenso volumen de información recibido impide a los órganos rectores examinar y analizar la información de manera eficiente y sacar las conclusiones oportunas con rapidez. En este sentido, cabe hacer referencia a las observaciones formuladas con respecto al principio 1.4 en relación con los principales indicadores del desempeño y la gestión basada en los resultados.

4.2 El órgano rector debería *divulgar oportunamente a la asamblea de Estados Miembros y a las partes interesadas pertinentes de la entidad* todas las cuestiones importantes.

Principio 4.2

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 4.2** es alto. No se han detectado deficiencias concretas en las entidades de las Naciones Unidas en cuanto a la obligación de mantener informados a los órganos legislativos y las partes interesadas.

Aspectos susceptibles de mejora: ninguno.

4.3 El órgano rector, los miembros de los comités y la dirección ejecutiva tienen la obligación de *divulgar todas las cuestiones e intereses financieros pertinentes de índole personal o familiar que puedan dar lugar a cualquier conflicto de interés*.

Principio 4.3

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 4.3** es bajo pero va en aumento. En general, actualmente existen procedimientos relativos a la divulgación de los intereses financieros, en especial en lo que respecta a la dirección ejecutiva, en las Naciones Unidas, donde los procedimientos incluyen también desde hace poco tiempo a todo el personal de categoría D1 o superior y al personal que participa en actividades de adquisiciones e inversiones. Actualmente se están implantando también procedimientos similares en otras entidades del sistema de las Naciones Unidas.

Aspectos susceptibles de mejora: hay un problema debido a que en el pasado los procedimientos de divulgación de información financiera eran deficientes y su cumplimiento, su seguimiento y la imposición de sanciones dejaban que desear. Actualmente se están revisando los requisitos relativos a la divulgación de información financiera de la dirección ejecutiva en varias entidades. Se espera que los nuevos requisitos propuestos al respecto sean más completos, se apliquen a más funcionarios de las Naciones Unidas y establezcan distintos niveles de exigencia de divulgación de información según la categoría del funcionario.

4.4 El órgano rector, los comités y la dirección ejecutiva deben *demonstrar probidad en el desempeño de sus actividades*.

Principio 4.4

Práctica vigente de las Naciones Unidas: en lo que respecta al **principio 4.4**, no se han detectado deficiencias específicas en cuanto a la probidad demostrada.

Aspectos susceptibles de mejora: existe una deficiencia secundaria relativa a la definición y comunicación del código de conducta, como se indica en relación con el principio 4.1. Concretamente, las directrices y normas que han de seguir los miembros de los órganos rectores, por ejemplo sobre cómo desempeñar su doble función como asesores de determinadas entidades y representantes de los Estados Miembros, no siempre se han documentado oficialmente. Algunas entidades de las Naciones Unidas abordan la situación impartiendo capacitación adicional, aunque no siempre sistemáticamente, a la dirección ejecutiva y los funcionarios sobre integridad y ética y sobre el código de conducta.

4.5 El órgano rector debería realizar *evaluaciones facilitadas* de su desempeño cada año e informar al respecto.

Principio 4.5

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 4.5** es muy bajo o incluso nulo.

Aspectos susceptibles de mejora: en el sistema de las Naciones Unidas, los órganos rectores no suelen realizar autoevaluaciones y actualmente no hay planes serios de implantar un proceso de autoevaluación.

5. Gobernanza – Entorno ético

5.1 La manera en que se gestione la entidad debe garantizar que *la entidad actúe y demuestre actuar, de manera responsable y rindiendo cuentas ante sus interesados*.

Principio 5.1

Práctica vigente de las Naciones Unidas: en relación con el **principio 5.1**, una medida importante adoptada por algunas entidades en apoyo del marco social y ético de la organización es el establecimiento de una oficina de ética. Actualmente, la Secretaría cuenta con una oficina de ética y algunas entidades están estudiando la creación de funciones similares.

Aspectos susceptibles de mejora: ninguno específicamente en lo que respecta a este principio, pero véanse las deficiencias en lo que respecta a los principios 4.2 y 4.3.

5.2 La entidad debe tener un código de conducta por escrito en el que se reflejen sus valores y se prevean *investigaciones adecuadas y procedimientos disciplinarios* con sanciones en caso de que se produzca cualquier violación del código.

Principio 5.2

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 5.2** es moderado. Todas las entidades de las Naciones Unidas aplican el código de conducta de las Naciones Unidas o una versión adaptada del mismo. Un subconjunto de entidades imparte capacitación amplia y hace comunicaciones con frecuencia a todo el personal.

En todo el sistema de las Naciones Unidas se aplican procedimientos disciplinarios y sanciones. Sin embargo, el grado de observancia es desigual.

Aspectos susceptibles de mejora: el conocimiento que tiene el personal de los pormenores del código es escaso. Además, algunas entidades, incluida la Secretaría, no hacen comunicaciones ni imparten capacitación acerca del código sistemáticamente, ni tampoco verifican periódicamente la observancia del código ético.

Algunos funcionarios han denunciado defectos en los procesos de investigación que preceden necesariamente a las medidas disciplinarias. Además, algunos funcionarios han advertido de que los procedimientos disciplinarios son demasiado engorrosos y largos y podrían no garantizar los derechos del empleado en los casos de gran notoriedad. Por otro lado, la administración afirma que ocurre lo contrario y que en los casos relativos a funcionarios que no son de categoría superior casi siempre se falla en contra de la administración.

5.3 Deberían existir mecanismos para poder presentar *denuncias responsables*, incluida una protección adecuada para los que presenten denuncias.

Principios 5.3

Práctica vigente de las Naciones Unidas: el grado de aplicación del **principio 5.3** es alto en lo que se refiere a la existencia de mecanismos de denuncia. La mayoría de las entidades de las Naciones Unidas tenía ya o ha creado recientemente mecanismos de protección de los denunciantes. En general, el resto de las entidades de las Naciones Unidas protege la identidad del denunciante, aunque esa práctica no conste siempre en las normas oficiales de la organización.

Aspectos susceptibles de mejora: el grado de aplicación del principio 5.3 en lo que se refiere al fomento de las denuncias por parte de la administración y la presentación de informes varía. Algunas entidades están dedicando mucho más tiempo y esfuerzo que otras a hacer comunicaciones e impartir capacitación sobre la protección de los denunciantes. Además, el personal tiene la impresión, especialmente en la Secretaría, de que la confidencialidad no forma parte de la cultura institucional. Las percepciones de este tipo entorpecen la utilización efectiva de los procedimientos de denuncia.

3.5 Apéndice 2. Aspectos susceptibles de mejora y recomendaciones para algunas entidades – Gobernanza

1. Secretaría

Resumen de los aspectos susceptibles de mejora y las recomendaciones para la Secretaría de las Naciones Unidas – Gobernanza

El órgano rector de las Naciones Unidas y sus comisiones y comités son entidades numerosas y de gran tamaño, con un proceso de adopción de decisiones altamente complejo. Los miembros de las comisiones y los comités de expertos, como la CCAAP, deberían ser designados y elegidos de forma transparente, poseer un conjunto mínimo de aptitudes técnicas y recibir remuneración de las Naciones Unidas. Deberían fortalecerse los procedimientos de la Quinta Comisión, para lo cual la Asamblea General podría estudiar la posibilidad de reducir su tamaño manteniendo su representatividad.

Por lo que respecta a la determinación de las estrategias y la asignación de recursos, todos los departamentos y oficinas de las Naciones Unidas preparan planes estratégicos, indican sus objetivos y suministran estimaciones presupuestarias. Sin embargo, no existe un examen integrado y sistemático de la estrategia, los programas y la presupuestación en la Asamblea General y sus comisiones y comités. Por ese motivo se producen repeticiones de tareas en los distintos exámenes y el establecimiento de prioridades en el conjunto del sistema de las Naciones Unidas no siempre resulta coherente. Se recomienda perfeccionar el proceso de adopción de decisiones de las comisiones y los comités principales recurriendo a autoevaluaciones y evaluaciones externas y prestando más atención a las cuestiones estratégicas que a los debates sobre pormenores. El establecimiento estratégico de prioridades también debería impulsar la aplicación e integración de la gestión basada en los resultados en todos los principales departamentos y oficinas, con el apoyo de unas actividades reforzadas de seguimiento, evaluación y presentación de informes. Estas recomendaciones están encaminadas a lograr que las necesidades de presentación de informes disminuyan, pasen a ser más centradas y de índole más estratégica y hagan posible un proceso eficaz de adopción de decisiones.

Las estructuras necesarias para evaluar el desempeño de las funciones y la rendición de cuentas están establecidas para el personal y, en cierta medida, existen para la dirección ejecutiva. Sin embargo, para poder aplicarse eficazmente esos mecanismos deberían mejorarse. A fin de fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas de la dirección ejecutiva, las Naciones Unidas deberían utilizar la junta de dirección ejecutiva recomendada para articular las estrategias y llevar a cabo las tareas de seguimiento, evaluación y presentación de informes en relación con el desempeño sobre la base de los resultados. Para fortalecer la responsabilidad del personal, las Naciones Unidas deberían establecer un marco de rendición de cuentas y facultar a sus empleados para cumplir las responsabilidades que les incumben. Si se insiste en la obligación de rendir cuentas en todos los niveles mediante actividades de formación y comunicación se promoverá un tono de firmeza desde lo más alto de la jerarquía.

Se ha establecido una oficina de ética y se imparte formación sobre ética y valores en todo el sistema. Se han puesto en funcionamiento líneas directas para denunciar problemas de acoso y de fraude y se han formulado normas de protección del personal que denuncie faltas de conducta. Esas iniciativas son positivas para mejorar el “clima” general respecto de la gobernanza, por lo que se alienta a continuarlas.

<i>Recomendación</i>				
<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<i>Conexión de los objetivos estratégicos con la asignación de recursos (3.3.1.1 y 3.3.1.5)</i>				
<p>En los documentos presupuestarios se vinculan efectivamente los programas con los recursos. Sin embargo, la gestión basada en los resultados no se ha puesto en práctica plenamente y los enfoques basados en los resultados se aplican de forma desigual en los distintos departamentos y oficinas de las Naciones Unidas.</p> <p>Aunque las comisiones de la Asamblea General y otros órganos rectores proporcionan directrices a la dirección ejecutiva de las Naciones Unidas en el aspecto estratégico, con frecuencia las deliberaciones se centran más en los insumos que en los productos y los resultados.</p> <p>La CCAAP realiza exámenes exhaustivos de presupuestos, en el curso de los cuales examina ocasionalmente los aspectos programáticos de los presupuestos. El CPC se ocupa de examinar los programas, lo que no implica examinar los presupuestos correspondientes.</p>	<p><i>Falta de conexión en la adopción de decisiones sobre objetivos estratégicos y asignación de los recursos</i></p> <p>La falta de conexión entre los planes estratégicos y los presupuestos surge muchas veces cuando:</p> <p>a) Los mandatos y los presupuestos no son examinados por las mismas entidades; o</p> <p>b) Las decisiones respecto de los presupuestos ordinarios y las contribuciones voluntarias son adoptadas por órganos rectores distintos o por las mismas entidades en distintas deliberaciones; y</p> <p>c) Cuando los marcos de la gestión basada en los resultados son insuficientes para compensar la falta de una perspectiva integrada en la adopción de decisiones.</p> <p>La falta de productos y resultados claramente articulados y la inquietud por la rendición de cuentas de los niveles directivos llevan frecuentemente a los Estados Miembros a pedir información detallada sobre la asignación de recursos y los gastos.</p>	<p>Fortalecimiento de la gestión basada en los resultados en los presupuestos y los informes</p> <p>Establecer o seguir perfeccionando la gestión basada en los resultados para favorecer el cumplimiento de los mandatos y los objetivos estratégicos de la entidad de las Naciones Unidas mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Una clara definición del ciclo de la gestión basada en los resultados; – La inclusión del necesario apoyo operacional para la gestión basada en los resultados (mediante su incorporación a las políticas, los procesos y los procedimientos pertinentes, la elaboración de indicadores de desempeño, los mecanismos de presentación de informes, etc.); y – La utilización de la tecnología de la información para la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las actividades y la presentación de informes al respecto. <p>Aumento de la coordinación de las decisiones sobre los programas y la asignación de recursos</p>	<p>Probables beneficios derivados respecto de los plazos de respuesta y la repercusión de los programas y, en última instancia, la eficacia de los programas.</p> <p>Aumento de la transparencia, mayor atención a los resultados estratégicos y base más sólida para establecer prioridades en la asignación de recursos. Con el tiempo, esas características contribuirían a aumentar la confianza en que los aspectos detallados de los presupuestos y los gastos se ejecutan del modo debido.</p> <p>Inclusión sistemática de argumentos sobre la disponibilidad de recursos y utilización de los recursos en función de los objetivos en los procesos de planificación estratégica.</p> <p>Aumento de la eficiencia y la eficacia en el logro de los objetivos estratégicos al asignar debidamente los recursos en función de objetivos definidos.</p> <p>Atención especial a las prioridades que puedan lograrse con los recursos disponibles evitando que se diluyan las prioridades y las asignaciones de fondos.</p>	<p>Los gastos relativos al sistema de la gestión basada en los resultados se fundamentan en el supuesto de que la Secretaría ponga en funcionamiento un sistema institucional de gestión basada en los resultados que permita medir el desempeño cuantitativo y cualitativo.</p> <p>La Secretaría ya ha puesto en marcha algunos componentes de un sistema de gestión basada en los resultados que representan el 25% de las disposiciones necesarias.</p> <p>La gestión basada en los resultados se pone en práctica por etapas, lo que supone adoptar en primer lugar un sistema para seguir la evolución de los indicadores operacionales, en segundo lugar la presupuestación basada en los resultados y en tercer lugar un sistema institucional de gestión basada en los resultados.</p>

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>Armonización de las decisiones relativas a los programas y las relativas a los presupuestos mejorando la coordinación entre la Quinta Comisión, el CPC y la CCAAP, especialmente por lo que respecta a los procedimientos del enlace oficial, la presentación conjunta de informes y la indicación de los mandatos insuficientemente financiados en virtud de la metodología de la presupuestación basada en los resultados.</p> <p>Para que la armonización diera buen resultado se debería fortalecer el CPC, por ejemplo armonizando mejor los calendarios de los períodos de sesiones con el ciclo presupuestario y definiendo criterios mínimos sobre las aptitudes exigidas para los miembros del CPC.</p>		

Rendición de cuentas y desempeño de las funciones de la dirección ejecutiva (3.3.1.2)

<p>Los miembros de la dirección ejecutiva (Secretario General, Secretarios Generales Adjuntos) interactúan en varios grupos, como el Grupo Superior de Gestión, y comités sobre cuestiones de administración, políticas, desempeño y supervisión.</p> <p>Se han establecido algunos mecanismos de rendición de cuentas.</p>	<p><i>Falta de mecanismos claros de rendición de cuentas</i></p> <p>La dirección ejecutiva no logra asumir colectivamente como propias las tareas relativas al apoyo a los Estados Miembros y el desempeño de las labores de la Organización. El Secretario General carece de mecanismos para delegar responsabilidades en su calidad de más alto</p>	<p>Fortalecimiento de la rendición de cuentas de la dirección ejecutiva de la Secretaría de las Naciones Unidas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Establecimiento de un comité de dirección ejecutiva que asuma conjuntamente las tareas relativas a la rendición de cuentas y al desempeño. Tendría atribuciones en 	<p>Potenciación de la rendición de cuentas de la dirección ejecutiva al aumentar su responsabilidad de participar en la elaboración de una estrategia o de alternativas estratégicas para que adopten una decisión al respecto los órganos rectores.</p> <p>La dirección ejecutiva posee una clara comprensión de sus responsabilidades y dispone de</p>	<p>La asignación de mayores responsabilidades al comité de dirección ejecutiva no da como resultado un aumento importante del tiempo invertido.</p> <p>El comité tendrá una secretaría integrada por tres funcionarios del cuadro de servicios generales, dos funcionarios superiores del cuadro orgánico y tres funcionarios del cuadro</p>
---	---	---	--	--

<i>Recomendación</i>				
<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<p>En el nivel de los Secretarios Generales Adjuntos se está adoptando un pacto que incluye elementos relativos a la programación, la financiación y los recursos humanos.</p> <p>La Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas (integrada por el Vicesecretario General, varios Secretarios Generales Adjuntos y un miembro externo) tiene el mandato de seguir de cerca el desempeño de las funciones. Sin embargo, esos elementos no se han puesto en pleno funcionamiento y no permiten evaluar debidamente la rendición de cuentas de la dirección.</p> <p>El sistema de evaluación de la actuación profesional tiene por objeto medir la actuación del personal por lo que respecta a la rendición de cuentas. Aunque el sistema tiene una estructura sólida, los directivos no lo utilizan adecuadamente, en parte a causa de la falta de rendición de cuentas y firmeza en lo más alto de la jerarquía.</p>	<p>funcionario administrativo y exigir a los directivos superiores que rindan cuentas de su actuación.</p> <p>Los comités de la dirección ejecutiva sirven principalmente de foros para intercambiar información y suponen una plataforma eficaz para que la organización rinda cuentas de sus actividades.</p> <p><i>Insuficiente atención al desempeño de los mandatos</i></p> <p>i) No se pide a la dirección ejecutiva que rinda cuentas sobre el logro de resultados;</p> <p>ii) En la elaboración de presupuestos e informes se presta más atención a los insumos que a los productos;</p> <p>iii) Se hace un uso limitado de la función de evaluación como instrumento de dirección.</p>	<p>materia de planificación estratégica, presupuestación basada en los resultados y gestión del desempeño y del riesgo;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Limitación del comité de dirección ejecutiva a un número de miembros comprendido entre 6 y 8; – Establecimiento de subcomités, cada uno de ellos presidido por un miembro del comité de dirección ejecutiva. Esos subcomités sustituirían a los comités de dirección existentes; – Fortalecimiento del marco actual de rendición de cuentas para la dirección ejecutiva (Secretarios Generales Adjuntos, Subsecretarios Generales), en particular estableciendo evaluaciones oficiales y transparentes de la actuación profesional y sanciones por no alcanzar las metas de desempeño; y – Establecimiento de un procedimiento abierto y transparente de designación y selección en función de las aptitudes profesionales y la experiencia de los candidatos a los puestos de dirección ejecutiva. <p>Véanse también las recomendaciones sobre gestión del riesgo en el</p>	<p>los instrumentos y del poder decisorio para cumplirlas.</p> <p>La cultura de la entidad favorece la rendición de cuentas desde lo más alto de la jerarquía.</p> <p>Los órganos rectores, las comisiones y los comités pueden evaluar con más precisión si se están logrando o no los resultados.</p>	<p>orgánico con la categoría de directores que trabajarán a jornada completa.</p> <p>Se necesita realizar un examen a fondo para evaluar las políticas vigentes y elaborar un modelo o marco especial para la Secretaría sobre las cuestiones de rendición de cuentas (de seis a ocho meses de trabajo), lo que entrañaría gastos por concepto de servicios profesionales.</p> <p>Se prevé que 100 directivos superiores reciban formación sobre rendición de cuentas en la Secretaría (a un costo de aproximadamente 500 dólares por persona).</p> <p>Las nuevas políticas sobre rendición de cuentas no suponen unos gastos periódicos importantes.</p>

		<i>Recomendación</i>		
<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		volumen IV relativo a la supervisión y las recomendaciones sobre las funciones de evaluación en el volumen V relativo a la OSSI.		
<i>Expertos independientes en órganos rectores y sus comités (3.3.1.3)</i>				
<p>La CCAAP funciona como comisión independiente de expertos encargada del examen de los asuntos administrativos y presupuestarios. Los miembros de la CCAAP no son funcionarios de las Naciones Unidas, sino que suelen ser funcionarios de los Estados Miembros, y sólo el presidente recibe una remuneración periódica de las Naciones Unidas.</p> <p>La CAPI se encarga de establecer los niveles de remuneración y otras condiciones aplicables a los funcionarios públicos internacionales y resolver las cuestiones planteadas por las reformas de la administración pública internacional. En un examen reciente se recomendó que se aplicaran de manera coherente en la designación y selección de los miembros de las comisiones y los comités unos criterios sobre las aptitudes mínimas exigidas.</p> <p>Se ha recomendado la creación de un comité independiente de auditoría, el Comité Asesor de Auditoría Independiente.</p>	<p>La falta de criterios concretos sobre las aptitudes mínimas exigidas, procesos de designación transparentes y remuneración independiente van en detrimento de la independencia de los expertos en los principales órganos de expertos.</p> <p>Las políticas de divulgación de información no se aplican sistemáticamente a los miembros de los órganos de expertos.</p>	<p>Fortalecimiento de los procedimientos relativos a los comités de expertos y la independencia de sus miembros</p> <p>Es aplicable a la CCAAP, la CAPI y el Comité Asesor de Auditoría Independiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aumento de la independencia de los miembros; criterios sobre las aptitudes mínimas exigidas; y procedimientos transparentes de designación y selección que se basen en las aptitudes y la experiencia de los miembros de los comités. – Introducción de una remuneración de las Naciones Unidas para garantizar que el trabajo en los comités de expertos resulte atractivo para candidatos altamente calificados e independientes. – Establecimiento de políticas de divulgación de información, semejantes a las aplicables a la dirección ejecutiva, para abordar los 	<p>El fortalecimiento de los procedimientos de selección, remuneración y divulgación de información promoverá la calidad y la independencia de los comités.</p> <p>El asesoramiento prestado por comités con procedimientos más sólidos contribuirá a un proceso más eficaz de adopción de decisiones por la Asamblea General y sus comisiones.</p>	<p>Los miembros de la CCAAP (16 miembros) recibirían sueldos por jornada completa durante el tiempo en que realicen sus trabajos (aproximadamente seis meses).</p> <p>Los sueldos correspondientes al Comité Asesor de Auditoría Independiente se han incluido en la recomendación 4.3.1.3 relativa a la supervisión.</p> <p>Los miembros de la CAPI (15 miembros) percibirían dietas por los 24 días en que se reúnen.</p> <p>Se recomienda la realización de un breve examen por un equipo de tres funcionarios superiores del cuadro orgánico, con la supervisión de un director a jornada parcial, para elaborar directrices sobre las aptitudes exigidas y los procesos de designación. El proceso tomaría alrededor de seis semanas (personal de jornada completa), con dos semanas de apoyo del director.</p> <p>Además de la preparación de las directrices, se necesitaría un director y un funcionario</p>

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>posibles conflictos de intereses.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Evaluación periódica de la eficacia de los comités, ya sea mediante evaluación externa o mediante autoevaluación por los propios comités. 		<p>superior del cuadro orgánico para comunicar los cambios y garantizar que se incorporen los procesos revisados. Cada funcionario debería prestar servicio aproximadamente durante una semana.</p> <p>Las aptitudes exigidas deberían evaluarse de nuevo cada 3 a 5 años; sin embargo, el costo correspondiente es insignificante.</p>
<i>Estructura de los órganos rectores y los comités (3.3.1.4)</i>				
<p>La Asamblea General no ha designado a un órgano rector y recurre a plenarios para realizar sus actividades de gobernanza y supervisión.</p> <p>Los procesos de adopción de decisiones de Comisión de Asuntos Administrativos y de Presupuesto (Quinta Comisión) muchas veces son complejos y están sometidos a importantes limitaciones de tiempo. La presión ha aumentado en los últimos tiempos con el incremento de las operaciones de mantenimiento de la paz y otros mandatos.</p>	<p>No se ha designado a comisiones representativas de tamaño más reducido para garantizar un proceso eficaz y eficiente de adopción de decisiones sobre los detalles de las cuestiones administrativas y presupuestarias.</p> <p>La Asamblea General no ha realizado en los últimos tiempos ninguna evaluación oficial sobre la eficiencia y la eficacia de sus comisiones, incluida la Quinta Comisión.</p>	<p>Fortalecimiento de la eficacia y los procedimientos de la Comisión de Asuntos Administrativos y de Presupuesto (Quinta Comisión) de la Asamblea General</p> <ul style="list-style-type: none"> – Estudio detenido de la posibilidad de establecer un órgano representativo que se encargue de las cuestiones administrativas y presupuestarias; – Evaluación de los efectos de la composición y los procedimientos de la Quinta Comisión sobre la base del Código de Gobernanza de las Naciones Unidas; – Comparación de la experiencia de otras entidades de las Naciones Unidas que hayan designado a órganos 	<p>El perfeccionamiento de los procedimientos de la Quinta Comisión probablemente daría como resultado un cumplimiento más eficiente y eficaz de sus responsabilidades en materia de gobernanza y supervisión.</p>	<p>Se incluirían las consideraciones pertinentes en el programa ordinario de la Asamblea General.</p>

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		rectores más reducidos y las competencias de las comisiones administrativas y presupuestarias (financieras) respecto de las necesidades relativas a la Quinta Comisión.		

2. PNUD

Resumen de los aspectos susceptibles de mejora y recomendaciones para el PNUD – Gobernanza

Por lo que respecta a la determinación de estrategias y la estructura de la Junta y los comités, el PNUD está bien posicionado, con una Junta Ejecutiva de tamaño apropiado (36 miembros) y una política de rotación definida. El PNUD dispone de un plan estratégico que tiene en cuenta la evolución de la situación entre ejercicios de planificación y ha iniciado a aplicar extensamente la gestión basada en los resultados. Se recomienda perfeccionar el proceso de adopción de decisiones de la Junta recurriendo a la evaluación facilitada de los procesos de la Junta Ejecutiva y prestando más atención a las cuestiones estratégicas en lugar de debatir sobre pormenores. La atención estratégica es especialmente importante habida cuenta de la amplitud del mandato del PNUD, que lleva implícito el riesgo de diluir los recursos entre demasiados objetivos. El establecimiento estratégico de prioridades también debería impulsar la aplicación e integración de la gestión basada en los resultados, con el apoyo de unas actividades reforzadas de seguimiento, evaluación y presentación de informes.

El empleo de expertos externos por parte de la Junta Ejecutiva es limitado y debería aumentarse.

La composición de la Junta y sus comités se beneficiaría del uso de normas mínimas en materia de cualificación para los nuevos nombramientos.

Se reconoce plenamente la importancia de la planificación de la sucesión mediante la existencia de la función de gestión de las aptitudes, y se utilizan grupos de selección para nombrar al personal directivo superior. El proceso debería perfeccionarse aumentando la transparencia de los criterios y procesos de selección de la dirección ejecutiva y planificando la sucesión de manera más estructurada y sistemática, así como aumentando las inversiones en las aptitudes directivas y de liderazgo.

Se ha preparado un marco amplio de rendición de cuentas que aún debe aplicarse. El marco incluye la debida delegación de la adopción de decisiones para facultar al personal a cumplir con sus obligaciones en materia de rendición de cuentas, así como comunicaciones y capacitación periódicas, y la aplicación de normas de rendición de cuentas coherentes.

Se imparte capacitación sobre ética y valores, se han puesto en funcionamiento líneas directas para denunciar problemas de acoso y de fraude y se están formulando normas para proteger al personal que denuncie faltas de conducta. Para prestar una atención más constante y sostenida a las cuestiones éticas que van surgiendo, el PNUD debería estudiar la posibilidad de crear una función oficial de ética y transmitir información al personal de manera más eficaz y sistemática, incluso mediante capacitación sobre el código de conducta de las Naciones Unidas y otras cuestiones como el fraude. Habría que mejorar la nueva política de protección de quienes presentan denuncias y difundirla ampliamente.

<i>Recomendación</i>				
<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<i>Tamaño y procesos de adopción de decisiones de los órganos rectores (3.3.2.1)</i>				
<p>La Junta Ejecutiva del PNUD está integrada por 36 miembros que rotan en función de la distribución geográfica.</p> <p>La adopción de decisiones internas de la Junta se basa en exámenes de cuestiones financieras, cambios organizativos, programas y contribuciones básicas.</p>	<p>La adopción de decisiones internas de la Junta Ejecutiva del PNUD podría mejorarse, ya que no existen mecanismos sistemáticos para examinar y perfeccionar los procesos de adopción de decisiones, ni para presentar informes al respecto.</p>	<p>Introducir evaluaciones facilitadas de los procesos de la Junta Ejecutiva y presentar informes anuales sobre el desempeño al Consejo Económico y Social.</p> <p>Formalizar los procesos para sensibilizar a la Junta sobre cuestiones técnicas.</p> <p>Asegurar que la Junta Ejecutiva proporcione al PNUD orientación a nivel estratégico y se centre menos en los detalles.</p>	<p>Aumento de la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas de la Junta Ejecutiva del PNUD.</p>	<p>Para las sesiones de examen externo facilitado:</p> <p>a) El evaluador/facilitador externo necesita 14 días (2 días por debate por Junta o comité, 4 días para examinar el material para la Junta o comité, y un día para asistir a reuniones oficiales y oficiosas por Junta o comité). El PNUD tiene una Junta (36 miembros) y 1 comité (Auditoría, 5 miembros).</p> <p>Para el establecimiento de directrices para sensibilizar a la Junta:</p> <p>a) Dos funcionarios superiores del cuadro orgánico trabajando unas 8 semanas con 2 semanas de orientación proporcionada por el director para examinar la estrategia y el presupuesto desde un punto de vista más integral y establecer las cualificaciones. En el cálculo del tiempo que llevaría se incluyó la comunicación de los resultados.</p>

Vinculación entre los objetivos estratégicos y la asignación de recursos (3.3.1.1)

<p>El plan estratégico del PNUD se esboza en el marco de financiación multianual que se formula cada 4 años. El marco se basa en las principales cuestiones planteadas en el marco anterior y refleja el nuevo contexto de desarrollo.</p>	<p>Todavía no se ha alcanzado la aplicación y plena integración de la gestión basada en los resultados en la asignación de recursos (específicamente, los recursos ordinarios).</p>	<p>Seguir mejorando la gestión basada en los resultados para impulsar el cumplimiento de los mandatos y los objetivos estratégicos del PNUD:</p>	<p>Aumento de la eficiencia y la eficacia en el logro de los objetivos estratégicos.</p>	<p>La elaboración de estimaciones de gastos para aplicar un sistema de gestión basada en los resultados depende de cuán avanzado sea el sistema que se desea:</p> <p>a) Indicadores operacionales;</p>
--	---	---	--	--

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<p>El marco de financiación multianual se divide en 5 esferas de actividad, 6 impulsores y 30 líneas de servicios.</p> <p>Plena integración de la gestión basada en los resultados en la asignación de los recursos para todas las contribuciones voluntarias.</p>		<ul style="list-style-type: none"> – Llevar a cabo una planificación estratégica en cada nivel (regional, de la Sede, etc.), basada en el mandato de la entidad; – Asegurar que las prioridades de la organización y los recursos correspondientes se definan, convengan y comuniquen eficazmente; – Asignar recursos a las prioridades organizativas establecidas; – Fortalecer la eficacia de la supervisión, evaluación y presentación de informes sobre la actuación y asegurar que estas actividades se realicen de manera periódica; y – Examinar periódicamente los objetivos estratégicos y las prioridades de la organización, a la luz de los resultados de la evaluación y los nuevos mandatos y misiones. <p>Aplicar e integrar plenamente la gestión basada en los resultados en políticas, procesos y procedimientos apropiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gestión de los riesgos; – Rendición de cuentas; – Gestión de los conocimientos; 		<p>b) Presupuestación basada en los resultados (incluye a));</p> <p>c) Sistema institucional de gestión basada en los resultados (medición del rendimiento cuantitativo y cualitativo – incluye a) y b));</p> <p>d) Estimación de los gastos basada en las actividades (combinación de gastos y resultados - incluye a), b) y c)).</p> <p>Habida cuenta del actual punto de partida del PNUD, bastante elevado con respecto a otras entidades, en el supuesto de que el PNUD desee un sistema institucional de gestión basada en los resultados, hay dos opciones de ejecución: 1) un enfoque gradual – aplicación de indicadores operacionales, después una presupuestación basada en los resultados y después un sistema institucional de gestión basada en los resultados o 2) un sistema institucional de gestión basada en los resultados desde el comienzo.</p> <p>Los actuales gastos de funcionamiento adicionales son insignificantes puesto que el personal ya tiene una capacidad significativa.</p> <p>La hipótesis más probable es que el PNUD aplique gradualmente la gestión basada en los resultados, es decir de la manera en que ha</p>

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>– Presupuestación basada en los resultados</p> <p>Perfeccionar los indicadores clave para supervisar las actividades.</p> <p>Ampliar los mecanismos de presentación de informes, inclusive los formatos de los informes que se presentan a la dirección ejecutiva y los informes que se presentan a los comités (por ejemplo hojas de puntuación, tableros de control de calidad) con información sobre los indicadores claves y calendarios para la presentación de informes.</p> <p>Fortalecer el seguimiento de las recomendaciones mediante las funciones y los procesos de supervisión y evaluación.</p> <p>Utilizar la tecnología de la información para realizar, supervisar y evaluar las actividades y presentar informes al respecto.</p>		<p>evolucionado hasta la fecha; por consiguiente, se utilizan los supuestos relacionados con este enfoque para estimar los gastos generales.</p>

Expertos independientes en órganos rectores y sus comités (3.3.2.1)

La Junta Ejecutiva del PNUD emplea expertos según lo requieran las circunstancias (algunos países donantes utilizan expertos independientes para las sesiones en que se examinan temas como la financiación).

La Junta Ejecutiva del PNUD no emplea expertos independientes de manera regular y sistemática.

Aumentar el empleo de expertos independientes en la Junta Ejecutiva y los comités pertinentes, especialmente para los debates y exámenes de índole técnica.

Aumento de elementos como la confianza, la calidad técnica de la adopción de decisiones y la capacidad de examen y debate.

La Junta necesita tres nuevos miembros. Estos miembros participarán en reuniones trimestrales de tres días de duración cada una.

Práctica vigente	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Beneficios	Supuestos para el cálculo de los gastos
<i>Normas de cualificación, transparencia en la presentación de candidaturas y los nombramientos; y planificación de la sucesión (3.3.2.1)</i>				
<p>Existen comités de selección y se ha iniciado a informar a todo el personal del PNUD de los procesos de selección utilizados para elegir y nombrar a funcionarios directivos superiores.</p> <p>La planificación del nombramiento y la sucesión en la dirección ejecutiva del PNUD (a nivel de Secretario General Adjunto y Subsecretario General) se realiza de común acuerdo con las Naciones Unidas, por lo que el PNUD no tiene pleno control.</p> <p>En el PNUD existe una función de gestión del conocimiento que emplea distintos instrumentos de planificación de la sucesión, a saber:</p> <p>La determinación de las competencias básicas que deben tener los candidatos a puestos directivos de nivel superior;</p> <p>La comunicación de las competencias y los objetivos para asegurar que todos los candidatos puedan expresar interés en el puesto;</p> <p>La determinación del futuro número de candidatos necesario mediante el análisis de la demanda y la oferta de la entidad, las tendencias del</p>	<p>No existen normas de cualificación mínimas oficiales (ni siquiera con respecto a la antigüedad) para la mayoría de los miembros de la Junta Ejecutiva.</p> <p>La candidatura y la selección de la dirección ejecutiva (por ejemplo el Administrador, el Administrador Asociado, los jefes de direcciones, etc.) no se percibe actualmente como un proceso completamente sistemático y abierto. El PNUD y las Naciones Unidas, se beneficiarían de un aumento de la transparencia.</p> <p>La identificación del futuro grupo de candidatos a los cargos directivos y de gestión no se realiza de manera sistemática y estructurada.</p> <p>La supervisión del proceso de selección y la planificación de la sucesión del PNUD no es completamente adecuada.</p> <p>El PNUD no dispone de programas a nivel institucional que constituyan una inversión coherente y eficiente en cualificaciones de gestión y dirección.</p>	<p>Aclarar las normas de cualificación mínimas, como el nivel de antigüedad, para los miembros de la Junta Ejecutiva y sus comités.</p> <p>Asegurar que la mayoría de los miembros de la Junta y sus correspondientes comités cumplan las normas de cualificación mínimas.</p> <p>Aumentar la transparencia de los criterios utilizados para el nombramiento de los miembros de la dirección ejecutiva.</p> <p>Aumentar la transparencia de los procesos de selección de la dirección ejecutiva.</p> <p>Mejorar los procesos y la supervisión a nivel institucional para cubrir los puestos directivos superiores vacantes mediante una planificación de la sucesión de carácter más estructurado y sistemático.</p> <p>A nivel institucional, crear un proceso sistemático para detectar y elegir personas con elevado potencial como dirigentes.</p> <p>Crear un programa de desarrollo de dirigentes más estructurado en que se incluya, por ejemplo, el perfeccionamiento personal, la asignación de tareas</p>	<p>La gestión del desarrollo de la dirección dentro de la entidad es un instrumento valioso para que se arraiguen valores básicos.</p> <p>Aumento de la moral, reducción de la rotación del personal y los directivos, y reducción de los gastos de contratación y capacitación.</p> <p>Continuidad de la dirección en puestos clave.</p> <p>Mantenimiento y desarrollo de los recursos intelectuales y de conocimiento para el futuro.</p> <p>Promoción del progreso individual.</p> <p>Gestión más estratégica de los recursos humanos y mejor adaptación al mandato y los retos de la entidad.</p> <p>Sucesión más sistemática y oportuna del personal de categoría superior.</p> <p>Mejor adaptación entre los puestos y el personal.</p> <p>Apoyo a la racionalización del proceso de contratación.</p>	<p>Para las cualificaciones de los miembros de la Junta Ejecutiva:</p> <p>a) Establecer un equipo de dos funcionarios superiores del cuadro orgánico, con la supervisión de un director a jornada parcial, para definir las cualificaciones específicas. El proceso dura unas 4 semanas con personal a tiempo completo y con aproximadamente una semana de orientación y apoyo de un director;</p> <p>b) Estas cualificaciones se evalúan nuevamente cada 3 a 5 años pero se supone que el costo será insignificante.</p> <p>Para la transparencia en el nombramiento de los miembros de la dirección ejecutiva:</p> <p>a) Establecer un equipo de dos funcionarios superiores del cuadro orgánico, con la supervisión de un director a jornada parcial, para elaborar procesos específicos de selección y designación;</p> <p>b) El proceso dura unas 3 semanas con personal a tiempo completo y aproximadamente una semana de orientación y apoyo de un director.</p>

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<p>personal, y las jubilaciones y la rotación previstas;</p> <p>La identificación y selección, caso por caso, de las personas con un potencial elevado;</p> <p>La designación de quienes participarán en varios programas para directivos como los del Centro de Desarrollo de la Gestión.</p>		<p>diferentes, la educación, la capacitación y la orientación oficial.</p> <p>Perfeccionar los programas de capacitación para directivos y líderes.</p> <p>Evaluar periódicamente el plan de sucesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Determinar, cualitativa o cuantitativamente, los beneficios y costos previstos del plan de sucesión. 		

Mandatos de las entidades de las Naciones Unidas y funciones de los órganos rectores y sus comités

<p>Con respecto a los límites entre el PNUD y otros organismos de las Naciones Unidas, el Consejo Económico y Social ha formulado recomendaciones (adoptadas por la Junta Ejecutiva) respecto de la armonización entre el PNUD y el UNFPA, el UNICEF y el PMA (en cierta medida). Esta armonización está impulsada sobre todo por: 1) el aumento de la eficacia de la organización; 2) la promoción de una visión común de “unidad de las Naciones Unidas” y 3) el aumento de la rendición de cuentas mediante resultados impulsados por el presupuesto. Por lo menos una vez por año se celebra una reunión conjunta de las Juntas del UNICEF y el PNUD/UNFPA.</p>	<p>El mandato del PNUD es muy amplio y la Junta y la dirección ejecutiva no proporcionan una orientación suficiente ni asignan un orden de prioridad a los objetivos.</p> <p>Tanto la Junta Ejecutiva como la CCAAP realizan un examen sustantivo del presupuesto del PNUD, lo que puede significar una duplicación de esfuerzos.</p>	<p>Puesto que al parecer el mandato del PNUD es amplio y vasto, crear un proceso para asignar un orden de prioridad a los objetivos en la sede y sobre el terreno, teniendo presente los objetivos estratégicos del PNUD.</p> <p>Establecer directrices claras respecto de los temas en los que debería centrarse el examen de la Junta Ejecutiva del presupuesto del PNUD y de la contribución de la CCAAP a este examen para asegurar que la Junta realice un examen estratégico y la CCAAP realice un examen a fondo.</p>	<p>Disminución de los gastos de duplicación.</p> <p>Mejora del impacto de los programas mediante sinergias y colaboración.</p> <p>Más capacidad para priorizar y coordinar.</p>	<p>Para asignar un orden de prioridad a los objetivos:</p> <p>En la recomendación sobre la conexión de los objetivos estratégicos con la asignación de recursos se incluyen los gastos.</p> <p>Para el establecimiento de directrices claras:</p> <p>Los gastos quedan incluidos en las recomendaciones relativas al tamaño y los procesos de adopción de decisiones de los órganos rectores.</p>
---	---	---	---	---

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<p>También se están tomando varias disposiciones con respecto al examen de los mandatos de los fondos, programas y organismos de las Naciones Unidas, como el examen del mandato del Grupo de alto nivel sobre la coherencia en todo el sistema.</p>				
<p><i>Rendición de cuentas y desempeño (3.3.1.2)</i></p>				
<p>Se ha preparado un marco de rendición de cuentas general y amplio, centrado en los resultados, que se ha transmitido a la dirección. Actualmente se está evaluando su aplicación.</p>	<p>No se ha aplicado plenamente un marco amplio que sistematice la rendición de cuentas. La falta de marco amplio podría llevar a incoherencias en la delegación de autoridad y responsabilidades.</p>	<p>Mejorar y aplicar el marco de rendición de cuentas del PNUD haciéndolo más amplio.</p> <p>Facultar al personal para cumplir la obligación de rendir cuentas. El personal tiene poder para adoptar decisiones que le permitan cumplir sus objetivos (por ejemplo, contratar, ascender y despedir al personal, asumir gastos superiores a los presupuestos dentro de un límite razonable).</p> <p>El personal tiene acceso a los instrumentos necesarios para cumplir los objetivos y los conoce.</p> <p>Fomentar la rendición de cuentas en toda la entidad a todos los niveles mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Capacitación periódica para todo el personal sobre el marco de rendición de cuentas; – Fortalecimiento del componente de la rendición 	<p>El personal comprende claramente sus responsabilidades.</p> <p>El personal tiene la capacidad necesaria para cumplir sus responsabilidades.</p> <p>La cultura de la entidad alienta la rendición de cuentas.</p>	<p>Actualmente el PNUD está preparando un nuevo marco de rendición de cuentas que, a alto nivel, parece estar bien encaminado. No se requieren cambios y el presente informe apoya el esfuerzo general. Por consiguiente, no se efectuarán otros gastos aparte de los que ya han sido presupuestados.</p>

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>de cuentas para todo el personal mediante comunicaciones oficiales periódicas (por ejemplo reuniones del personal);</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aplicación de sanciones claramente explicadas en las políticas y procedimientos para el personal que no cumpla sus obligaciones de rendición de cuentas; y – Examen del cumplimiento de las obligaciones de rendición de cuentas en las evaluaciones de la actuación profesional. <p>Aplicar las mismas normas en materia de rendición de cuentas a todo el personal, en todos los niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Asegurar que la autoridad se delegue de manera apropiada, coherente y efectiva a los comités, los directivos superiores, etc. <p>Habría que llevar a cabo una evaluación permanente de la eficacia del marco de rendición de cuentas.</p> <p>Hay que determinar a quién le corresponde el marco de rendición de cuentas a corto y largo plazo, y comunicar esa determinación de manera eficaz.</p>		

		<i>Recomendación</i>		
<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<i>Ética (3.3.2.2)</i>				
<p>El PNUD proporciona orientación al personal y la dirección sobre lo que se considera correcto y lo que considera incorrecto por medio de la capacitación en materia de ética y la promoción de una cultura de rendición de cuentas. El Administrador envía anualmente una carta a todo el personal en que enumera todas las sanciones aplicadas contra quienes violaron las normas, los reglamentos y las políticas del PNUD.</p> <p>El PNUD ha reconocido la importancia de la capacitación del personal y está mejorando su contenido obligatorio (por ejemplo: directrices, procedimientos) que facilita al personal racionalizando las directrices y aumentando la claridad y la accesibilidad.</p> <p>Existen programas de formación institucional en las siguientes esferas: ética y valores y sensibilización al acoso sexual en el lugar de trabajo. La capacitación en materia de ética está prevista en el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.</p> <p>El PNUD ha puesto en funcionamiento líneas directas para las denuncia de problemas</p>	<p>El PNUD carece de una función de ética.</p> <p>No se ha terminado de formular ni comunicar plenamente al personal del PNUD una política estructurada y coherente relativa a la protección de las personas que presentan denuncias (“Protección contra las represalias”).</p>	<p>Crear una función de ética que:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Esté integrada en la Oficina de Recursos Humanos; – Siga elaborando políticas y códigos relativos a la ética; – Mejore el material y la información sobre capacitación en materia de ética; y – Establezca enlaces con las oficinas/funciones encargadas de la protección contra las represalias, las investigaciones y la protección del personal. <p>Garantizar una comunicación firme y consistente del código de conducta de las Naciones Unidas (“Condición, derechos y obligaciones fundamentales del personal de las Naciones Unidas”) mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La adaptación del código de conducta, según haga falta; – Conversaciones sobre las normas con la Junta Ejecutiva; – Exámenes de los mecanismos de protección de quienes presentan denuncias; – La obligación para todo el personal en funciones de 	<p>Transmisión de un mensaje firme desde la dirección superior sobre los valores y consideraciones éticas de las Naciones Unidas.</p> <p>Mayor capacidad del personal de las Naciones Unidas para adoptar las decisiones correctas frente a un dilema ético.</p> <p>Sentimiento de que existe la confidencialidad en las Naciones Unidas, que el comportamiento poco ético entraña consecuencias y no se toman represalias contra quienes presentan denuncias.</p>	<p>En curso, se ha creado un puesto adicional del cuadro orgánico superior para que se centre en la ética. El titular es responsable de crear políticas sobre ética, elaborar material de capacitación y crear enlaces con otras oficinas, incluidas las comunicaciones.</p> <p>Los costos no recurrentes incluyen la formación de un equipo de personas de todos los niveles de la organización para examinar el temario y ayudar a establecer el código de ética inicial. Los miembros del equipo dedicarán el 20% de su tiempo durante dos meses.</p>

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
de acoso, abuso de autoridad, fraude o cualquier otro tipo.	En la práctica, se protege el anonimato de quienes presentan denuncias y se les presta protección, y se están formulando normas de protección del personal que denuncia faltas de conducta.	<p>firmar el código de conducta, si se actualiza;</p> <ul style="list-style-type: none"> – La obligación para todos los nuevos funcionarios de firmar el código de conducta como condición de empleo; y – La obligación para todos los funcionarios de firmar anualmente, ante testigos, el código de conducta. <p>El asegurarse de impartir capacitación sobre ética implica:</p> <p>Políticas relacionadas con la ética como:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Código de conducta; – Fraude; – Divulgación de información financiera. <p>La capacitación de los nuevos funcionarios debería realizarse durante la etapa de orientación. La entidad debería ofrecer capacitación de repaso, formar oficiales de ética y hacer uso de una combinación de conferencias por computadora, vídeo y en persona y debates con un facilitador.</p> <p>Participar en la mejora de la política de protección de quienes presentan denuncias y en su difusión.</p> <p>Trabajar con la Oficina de Logística Jurídica y de Adquisiciones, el</p>		

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>Ombudsman, la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento y la Dirección de Gestión con respecto a las cuestiones relativas a los presuntos casos de conducta indebida.</p> <p>Crear mecanismos para presentar informes periódicos sobre las actividades a la dirección ejecutiva y la Junta Ejecutiva.</p>		

3. UNICEF

Resumen de los aspectos susceptibles de mejora y las recomendaciones para el UNICEF – Gobernanza

El UNICEF se relaciona con las entidades de las Naciones Unidas y otros colaboradores cuya labor tiene efectos en los niños o las mujeres. Estos incluyen el PNUD, el UNFPA y el PMA. Se han emprendido iniciativas de armonización con esas entidades a fin de aumentar la eficacia de la organización, promover una visión de “unidad de las Naciones Unidas” y aumentar la rendición de cuentas mediante resultados impulsados por el presupuesto.

Al igual que otros fondos y programas, el UNICEF cuenta con la ventaja de tener una Junta Ejecutiva de tamaño apropiado (36 miembros). La Junta garantiza la representación geográfica mediante una política de rotación. Los miembros de la Junta Ejecutiva recién nombrados reciben orientación y la Junta coordina sus actividades con el PNUD, el UNFPA y el PMA mediante la celebración de períodos de sesiones conjuntos de sus Juntas. Además, la Junta Ejecutiva utiliza a expertos externos para asistirle en sus deliberaciones. Esos asesores externos incluyen miembros de ministerios gubernamentales y organizaciones no gubernamentales. La Junta Ejecutiva realiza una autoevaluación de los procesos que se deberían mejorar mediante el uso de un facilitador.

El UNICEF ha adoptado procesos, como la evaluación por los países y mediciones del desempeño, que son elementos de la gestión basada en los resultados. Sin embargo, se debería fortalecer la gestión basada en los resultados sistematizando los vínculos entre la planificación estratégica, el diseño de los programas, la asignación de recursos, la evaluación, la supervisión y la presentación de informes. Además, la gestión basada en los resultados necesita un mayor apoyo operacional mediante su plena integración con funciones tales como la gestión de los riesgos, la gestión de los conocimientos y la presupuestación basada en los resultados.

La atención dedicada a la planificación de la sucesión ha dado como resultado un proceso de contratación para puestos en la dirección ejecutiva con un año de plazo para llenar los puestos. Ese proceso de selección se basa en cualificaciones concretas y es transparente. Sin embargo, para los miembros de la Junta Ejecutiva es necesario formalizar los requisitos mínimos de cualificación y experiencia.

La rendición de cuentas del personal se aborda mediante la descripción de los puestos de trabajo e indicadores de medición concretos para la actuación profesional en los planos regional y nacional. Sin embargo, en ocasiones no existe concordancia entre la responsabilidad y la autoridad. Las mejoras adicionales en la esfera de la rendición de cuentas deberían incluir la concordancia de las responsabilidades con los objetivos estratégicos, la comunicación oficial y la capacitación sobre el marco de rendición de cuentas.

El UNICEF aplica el Estatuto y el Reglamento del personal de las Naciones Unidas y las normas de conducta de 2001 de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). Sin embargo, el UNICEF se asegura de impartir capacitación sobre ética a todos sus funcionarios. Además, se recomienda elaborar y aplicar una función de ética dentro del Departamento de Recursos Humanos. Esto lograría que el código se comunicara de manera más firme y consistente. El temario sobre ética

debería incluir cuestiones como el fraude y la divulgación de información financiera.

A lo largo del pasado año el UNICEF ha venido acelerando sus iniciativas en varias esferas, entre ellas la ética, las políticas de presentación de denuncias, la divulgación de información, la gestión de los riesgos y la redefinición del comité de auditoría. Se está realizando un amplio examen de la organización. Las recomendaciones del UNICEF sobre este examen de la gobernanza y la supervisión deben considerarse en el contexto del examen que está haciendo el UNICEF de su organización.

<i>vigente</i>	<i>Recomendación</i>			
	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<i>Tamaño y procesos de adopción de decisiones de los órganos rectores (3.3.2.1)</i>				
<p>La Junta Ejecutiva del UNICEF está integrada por 36 miembros que rotan, basándose en la distribución geográfica. La Junta Ejecutiva tiene cinco oficiales que integran la Mesa.</p> <p>La Junta Ejecutiva se reúne tres veces al año, la Mesa se reúne todos los meses y los miembros de la Junta celebran sesiones oficiosas entre las reuniones para debatir cuestiones, lo que fomenta las consultas y los debates a fondo como parte del proceso de adopción de decisiones. La Junta Ejecutiva adopta sus decisiones por consenso.</p> <p>El UNICEF proporciona orientación a los nuevos miembros de la Junta Ejecutiva. Asisten algunos miembros existentes de la Junta Ejecutiva. Así, los miembros de la Junta Ejecutiva tienen información sobre el UNICEF para asistirle en su adopción de decisiones.</p> <p>Durante los períodos de sesiones conjuntos de la Junta Ejecutiva del UNICEF y las del PNUD/UNFPA y PMA, las entidades examinan varios métodos para mejorar la coordinación. Las mesas regionales examinan métodos para mejorar los procesos de la Junta Ejecutiva del UNICEF.</p>	<p>Si bien la Junta del UNICEF examina sus propios procesos, no hace una autoevaluación mediante el uso de un facilitador.</p>	<p>Introducir la autoevaluación mediante el uso de un facilitador en la Junta Ejecutiva. Para la Junta Ejecutiva, informe anual sobre el desempeño presentado al Consejo Económico y Social.</p>	<p>Mayor rendición de cuentas y eficacia de la Junta Ejecutiva.</p>	<p>Los evaluadores/facilitadores externos requieren siete días (un día para los debates, tres días para examinar los materiales, dos días para asistir a las reuniones oficiales y oficiosas y un día para presentar los resultados a la Junta).</p> <p>La evaluación es anual.</p>

		<i>Recomendación</i>		
<i>vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<p>La Mesa examina periódicamente sus métodos de trabajo y maneras de mejorarlos.</p>				
<p><i>Conexión de los objetivos estratégicos con la asignación de recursos (3.3.1.1)</i></p>				
<p>La Junta Ejecutiva examina los mandatos y los presupuestos.</p> <p>La financiación del UNICEF es enteramente voluntaria; el UNICEF no tiene cuotas.</p> <p>El UNICEF reconoce el valor de la gestión basada en los resultados. Actualmente el UNICEF tiene procesos que son componentes de la gestión basada en los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Las funciones de seguimiento y evaluación en la sede y sobre el terreno supervisan y evalúan la eficacia de las actividades y los programas; – Instrumentos y normas para el seguimiento y evaluación. <p>El seguimiento y evaluación en los países tiene buenos procesos; el UNICEF los está fortaleciendo.</p> <p>El plan estratégico de mediano plazo incluye mediciones del desempeño.</p>	<p>La gestión basada en los resultados podría ser más sistemática creando vínculos lógicos más estrechos entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La planificación estratégica; – La elaboración y ejecución de los programas; – La asignación de recursos; – El seguimiento y presentación de informes; – La evaluación. <p>Existen elementos de la gestión basada en los resultados, pero los resultados de la evaluación no siempre dan como resultado directamente mejoras de los programas y no siempre se tienen plenamente en cuenta durante la planificación estratégica y la asignación de recursos.</p> <p>El UNICEF podría ser más efectivo en el análisis de su propia experiencia programática y la de sus colaboradores para extraer experiencias adquiridas e integrarlas en programas mejorados. Existe cierta tendencia a segmentar las</p>	<p>Fortalecer la disciplina de la gestión basada en los resultados existente:</p> <p>Garantizando la existencia de una conexión necesaria e intrínseca entre cada etapa de la gestión basada en los resultados y la siguiente. Las etapas que ya ha puesto en marcha el UNICEF incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación estratégica en cada nivel (por ejemplo programas, países, regiones, sede) basándose en el mandato de la entidad; determinación de prioridades de la entidad y su sede y actividades sobre el terreno; – Elaboración de actividades para atender las necesidades; – Asignación de recursos para lograr los objetivos de las actividades; – Ejecución de las actividades; – Vigilancia y presentación de informes sobre las actividades; – Evaluación de los 	<p>Fortalecimiento de la planificación estratégica interactiva y el ciclo de asignación de recursos.</p> <p>Planificación más centrada en los niños que conduzca a lograr los objetivos de desarrollo del Milenio de manera constante y sostenible.</p> <p>Un mejor seguimiento de la contribución del UNICEF para lograr los objetivos de desarrollo del Milenio permitirá al personal del UNICEF ser más consciente de los efectos de su labor y rendir cuentas al respecto.</p>	<p>La elaboración de estimaciones de gastos para aplicar un sistema de gestión basada en los resultados depende de cuán avanzado se desee un sistema de gestión basada en los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Indicadores operacionales; b) Presupuestación basada en los resultados (incluye a)); c) Gestión institucional basada en los resultados (medición del desempeño cuantitativo y cualitativo – incluye a) y b)); d) Determinación de los costos basada en las actividades (combinación de costos y resultados – incluye a), b), y c)). <p>Habida cuenta del actual punto de partida del UNICEF, bastante elevado en relación con otras entidades, en el supuesto de que el UNICEF desee una gestión institucional basada en los resultados, hay dos opciones de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Un enfoque gradual – aplicación de indicadores operacionales, después una presupuestación basada en los resultados y después una

<i>vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
	<p>experiencias adquiridas según los sectores y las regiones en las que se ejecutan los programas, lo que impide una planificación estratégica y una asignación de recursos más efectivas en todo el UNICEF.</p> <p>La institucionalización de la gestión basada en los resultados dependerá de la participación de todos los colaboradores, incluidos los gobiernos y la sociedad civil.</p>	<p>resultados de las actividades; y</p> <ul style="list-style-type: none"> – Revisión periódica de los objetivos estratégicos teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de las actividades y los ajustes de los mandatos y las misiones. <p>Incluir el apoyo operacional necesario para la gestión basada en los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Integrar plenamente la gestión basada en los resultados con la gestión de los riesgos, la reducción de riesgos, la gestión de los conocimientos y la presupuestación basada en los resultados; – Mejorar las comunicaciones y la capacitación sobre la gestión basada en los resultados, especialmente en los programas y con los colaboradores; – Mejorar continuamente los indicadores clave para hacer un seguimiento de las actividades; – Refinar los mecanismos de presentación de informes, inclusive los formatos de los informes ejecutivos y de las mesas (por ejemplo hojas de puntuación, tableros de control de calidad) con información 		<p>gestión institucional basada en los resultados, o</p> <p>2) Una gestión institucional basada en los resultados desde el comienzo.</p> <p>Lo más probable es que el UNICEF aplique gradualmente una gestión basada en los resultados; por tanto, se utilizan los supuestos relacionados con este enfoque para estimar los gastos generales.</p>

<i>vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>sobre los indicadores clave y calendarios de presentación de informes;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar más la tecnología de la información para la ejecución, seguimiento y presentación de informes sobre las actividades; - Instituir una función clara de comunicaciones internas que cree un plan de comunicaciones para el UNICEF; - Incluir una mayor comprensión del personal sobre la manera en que funciona la gestión basada en los resultados y el papel del personal en ella. (Véanse también las recomendaciones sobre la rendición de cuentas y la gestión de los riesgos en el plan de comunicaciones.) 		

Expertos independientes en órganos rectores y sus comités (3.3.2.1)

La Junta Ejecutiva del UNICEF utiliza expertos externos para informar a la Junta sobre sus deliberaciones. Los miembros de la Junta Ejecutiva utilizan información de sus ministerios gubernamentales, personal de otros organismos de las Naciones Unidas y personal superior de organizaciones no gubernamentales.

Ninguno.

No se aplica.

No se aplica.

No se aplica.

<i>vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<i>Normas sobre cualificaciones: transparencia en la presentación de candidaturas y nombramientos; y planificación de la sucesión (3.3.2.1)</i>				
<p>El Consejo Económico y Social selecciona a los países para participar en la Junta Ejecutiva. Tiene en cuenta la distribución geográfica y la representación del país en el pasado. Después los gobiernos de los países nombran a sus representantes.</p> <p>Las cualificaciones necesarias para los puestos de la dirección ejecutiva figuran en las descripciones de los puestos. Las cualificaciones para los puestos de dirección superior se incluyen en los documentos de los planes de sucesión. La selección es transparente e incluye la distribución a los encargados de la adopción de decisiones de una breve lista de personas cuyas candidaturas se están examinando para un puesto concreto.</p> <p>El UNICEF ha puesto en marcha un nuevo proceso para llenar los puestos de dirección superior, incluidos representantes sobre el terreno, de manera oportuna. El proceso dispone un plazo de un año para planificar la rotación y la contratación del personal.</p>	<p>Si bien los Estados Miembros tienen sus propias consideraciones para seleccionar a los miembros de la Junta Ejecutiva, no existen normas oficiales publicadas sobre las cualificaciones.</p>	<p>Aclarar las normas mínimas sobre cualificaciones, incluido el nivel de experiencia de los miembros de la Junta Ejecutiva.</p>	<p>Mejorar la capacidad de la Junta Ejecutiva para proporcionar asesoramiento al UNICEF.</p>	<p>Establecer un equipo integrado por cuatro profesionales superiores, y un director a tiempo parcial, para establecer cualificaciones concretas y los procesos de presentación de candidaturas. El proceso tomaría unas seis semanas con personal a tiempo completo y aproximadamente 2 semanas de dedicación del director para proporcionar orientación y apoyo.</p> <p>Además de elaborar las directrices, un director comunica los cambios y asegura que los procesos revisados se incorporan en los procesos estándar. Esto requiere aproximadamente dos semanas.</p> <p>Esas cualificaciones se vuelven a examinar cada tres a cinco años; sin embargo, se supone que el costo es mínimo.</p>

vigente	Aspecto susceptible de mejora	Recomendación		
		Actividades	Beneficios	Supuestos para el cálculo de los gastos
<i>Rendición de cuentas y desempeño (3.3.1.2)</i>				
<p>Los equipos de dirección regionales aprueban las actividades y los presupuestos de los programas en los países. El UNICEF reconoce la necesidad de aumentar la rendición de cuentas.</p> <p>Las descripciones de los puestos en el UNICEF son consistentes y están coordinadas.</p> <p>Se hacen evaluaciones periódicas de la actuación profesional individual y se imparte capacitación a los directores sobre las evaluaciones de la actuación profesional.</p> <p>Los equipos directivos regionales han elaborado indicadores concretos para medir el desempeño en las regiones y los países. Esos indicadores se examinan en las reuniones de los equipos directivos regionales.</p>	<p>Las políticas no dan a todos los funcionarios la autoridad necesaria para cumplir sus responsabilidades. Como resultado, no siempre existe una concordancia apropiada entre la responsabilidad y la autoridad.</p> <p>Las responsabilidades del personal superior son ambiguas.</p>	<p>Seguir aumentando la rendición de cuentas</p> <p>Potenciar al personal para que cumpla sus responsabilidades con las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – El personal tiene autoridad para adoptar decisiones que le permitan cumplir sus objetivos (por ejemplo contratar, ascender y despedir al personal, asumir gastos superiores a los presupuestados dentro de un límite razonable); y – El personal tiene acceso a los instrumentos necesarios para cumplir los objetivos y los conoce. <p>Revisar y actualizar la rendición de cuentas, cuando proceda, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La alineación de responsabilidades con la misión, el mandato y los objetivos estratégicos de la entidad; – La revisión de las políticas generales sobre la rendición de cuentas, incluida la determinación de las responsabilidades del personal de alto nivel; y – La garantía de que las políticas sobre la rendición de cuentas, la gestión de los riesgos, la gestión basada los resultados y 	<p>Mayor comprensión de sus responsabilidades por parte del personal.</p> <p>Mayor capacidad del personal para cumplir sus responsabilidades.</p>	<p>Supone que 100 directivos superiores reciben capacitación sobre la rendición de cuentas en la Secretaría durante medio día, o 50 días o aproximadamente 1/5 de un empleado a tiempo completo</p> <p>La rendición de cuentas forma parte recurrente de los debates en las reuniones de los directores en los países, requiere sólo un tiempo limitado y no se incluye en los costes.</p>

<i>vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>otras esferas apropiadas incluyen detalles sobre la rendición de cuentas del personal a todos los niveles y las consecuencias del incumplimiento.</p> <p>Fomentar la rendición de cuentas en toda la entidad a todos los niveles mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Capacitación periódica para todo el personal sobre el marco de rendición de cuentas; – Fortalecimiento de los componentes de la rendición de cuentas para todo el personal mediante comunicaciones oficiales periódicas (por ejemplo reuniones del personal); – Aplicación de sanciones claramente explicadas en las políticas y procedimientos al personal que no cumpla sus obligaciones de rendición de cuentas; y – Fortalecimiento de los mecanismos para hacer un seguimiento de las recomendaciones de la función de evaluación. <p>Los componentes de la rendición de cuentas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La misión, el mandato y los objetivos estratégicos de la entidad; 		

<i>vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>			
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>	
		<ul style="list-style-type: none"> – Las políticas sobre la rendición de cuentas, incluida la rendición de cuentas a alto nivel por todo el personal y las consecuencias del incumplimiento de la obligación de rendir cuentas; – Determinación de las responsabilidades por categoría de personal en las políticas aplicables (por ejemplo gestión de los riesgos, gestión basada en los resultados); y – Conocimiento de los procesos de dirección. <p>Instituir una función de comunicaciones clara que cree un plan de comunicaciones para el UNICEF. Incluir el aumento de la comprensión por el personal de cómo funciona la rendición de cuentas y el papel que desempeña el personal. (Véanse también las recomendaciones sobre la gestión basada en los resultados y la gestión de los riesgos en el plan de comunicaciones.)</p>			
	<i>Ética (3.3.2.2)</i>				
	El UNICEF aplica el Estatuto y el Reglamento del personal de las Naciones Unidas y las normas de conducta de 2001 de la	El UNICEF seguirá procurando institucionalizar la capacitación universal en ética y asegurando que todo su personal conoce los	Continuar elaborando y poniendo en práctica una función de ética que:	Trasmitir un mensaje firme desde la dirección superior sobre los valores y	En curso, se ha creado un puesto adicional del cuadro orgánico superior para que se centre en la ética. El titular es responsable de crear políticas

vigente	Aspecto susceptible de mejora	Recomendación		
		Actividades	Beneficios	Supuestos para el cálculo de los gastos
<p>Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI).</p> <p>El personal puede ponerse en contacto con la Oficina de Auditoría Interna, la División de Gestión Financiera y Administrativa y la División de Recursos Humanos para comunicar violaciones del Estatuto y el Reglamento del personal de las Naciones Unidas y de las políticas del UNICEF.</p> <p>Se investigan las denuncias de violaciones éticas y del cumplimiento para establecer si se han producido casos de conducta indebida que puedan resultar en medidas disciplinarias individuales mediante mecanismos oficiales estrictamente confidenciales.</p> <p>El UNICEF se reúne con otros fondos y programas para examinar la posibilidad de establecer una oficina de ética conjunta.</p> <p>Al aceptar su nombramiento, el personal acepta cumplir el Estatuto y el Reglamento del personal.</p> <p>El personal superior recibe capacitación sobre ética cuando cambia de puesto.</p>	<p>mecanismos oficiales sobre ética.</p> <p>No existe un código de conducta que incluya orientación sobre normas para los miembros de la Junta a fin de abordar su doble función de asesores del UNICEF y representantes de los Estados Miembros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Elabore políticas y códigos relativos a la ética; – Colabore con la División de Recursos Humanos para crear materiales e información sobre capacitación en ética; – Establezca enlaces con las oficinas/funciones encargadas de la protección contra las represalias, las investigaciones y la protección del personal. <p>Garantizar una comunicación firme y consistente del Estatuto y el Reglamento del personal y de las políticas pertinentes del UNICEF mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Exámenes de las normas con la Junta Ejecutiva; – Exámenes de los mecanismos de protección contra las represalias. <p>Examinar el temario sobre ética a fin de garantizar que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Políticas relacionadas con la ética como: <ul style="list-style-type: none"> – Código de conducta; – Fraude; – Divulgación de información financiera; – Capacitación del nuevo personal durante la orientación; – Capacitación de repaso; 	<p>consideraciones éticas de las Naciones Unidas.</p> <p>Mayor capacidad del personal de las Naciones Unidas para adoptar las decisiones correctas cuando se enfrente a un dilema ético.</p> <p>Sentimiento de que existe la confidencialidad en las Naciones Unidas, de que el comportamiento poco ético entraña consecuencias y existe protección contra las represalias.</p>	<p>sobre ética, elaborar materiales de capacitación y crear enlaces con otras oficinas, incluidas las comunicaciones.</p> <p>Los costos no recurrentes incluyen la formación de un equipo de ocho personas de todos los niveles de la organización para examinar el temario y ayudar a establecer el código de ética inicial. Los miembros del equipo dedicarán el 20% de su tiempo durante dos meses.</p>

<i>vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<ul style="list-style-type: none"> – Capacitación de oficiales de ética; – El uso de una combinación de conferencias por computadora, vídeo y en persona y debates con un facilitador. <p>Trabajar según proceda con el Departamento de Recursos Humanos, el Ombudsman, la función de investigaciones y la dirección del UNICEF sobre todas las cuestiones relativas a los presuntos casos de conducta indebida.</p> <p>Crear mecanismos para presentar informes periódicos sobre las actividades a la dirección ejecutiva y la Junta Ejecutiva.</p>		

4. ACNUR

Resumen de los aspectos susceptibles de mejora y las recomendaciones para el ACNUR – Gobernanza

Como la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas, el ACNUR se ajusta a las prácticas recomendadas, en el sentido de que dispone de un órgano o junta rectores. El Comité Ejecutivo, establecido por el Consejo Económico y Social en 1959, funciona como órgano subsidiario de la Asamblea General: no sustituye las funciones de la Asamblea General respecto de la formulación de políticas, pero tiene su propio conjunto de funciones ejecutivas y consultivas. El Comité Ejecutivo se encarga de determinar las políticas generales en virtud de las cuales el Alto Comisionado planifica, elabora y administra los programas y proyectos y de examinar anualmente los fondos de que dispone el ACNUR.

El Comité Ejecutivo ha aumentado paulatinamente de tamaño, del comité de 20 a 25 miembros propuesto en 1951 a su actual composición de 70 miembros, bastante más numerosa que la de otras entidades incluidas en la muestra de la segunda etapa (36 para el UNICEF y el PNUD, respectivamente). La representación adecuada de los miembros puede lograrse de varias maneras distintas, recurriendo a diferentes tipos de rotación (por ejemplo, rotación sin elección, rotación con derecho a reelección o una combinación de miembros semipermanentes y miembros sometidos a rotación). En función de la opción que se elija respecto del tamaño del Comité Ejecutivo, si el Comité resultante cuenta con un menor número de miembros (de 25 a 35 representantes) tenderá a lograr más eficacia en los procesos de adopción de decisiones.

Además de la rotación, podría mejorarse la representación de los miembros del Comité Ejecutivo definiendo y aplicando criterios de elección de los miembros en que se tuvieran en cuenta no únicamente la distribución geográfica y el interés en las cuestiones de los refugiados, sino también la intervención de hecho (sobre el terreno o de manera directa) en la resolución de los problemas de los refugiados: podría preverse que los Estados con un claro problema de refugiados participaran en el Comité Ejecutivo como miembros ad hoc mientras persistiera el problema.

A causa de su mandato inicial que lo vincula a situaciones de urgencia, el ACNUR experimenta de forma más acuciante que otras entidades la competición entre los recursos de asistencia directa a los refugiados, por un lado, y la necesidad de encontrar soluciones duraderas para los refugiados, por el otro. Los problemas de refugiados son urgencias por definición. Por consiguiente, el ACNUR resulta gravemente afectado por la tensión que resulta de repartir sus limitados recursos entre, por una parte, las medidas directas de urgencia y, por la otra, las funciones de protección enunciadas en su mandato y las soluciones a largo plazo. Además, los programas establecidos no se concluyen fácilmente, lo que contribuye a diluir los recursos. Esas condiciones hacen que sea altamente beneficioso establecer prioridades estratégicas y ponen de relieve la importancia de medidas tales como el establecimiento propuesto de la Dependencia de Formulación y Evaluación de Políticas. La racionalización de la asignación de recursos es una prioridad reconocida en el ACNUR.

Para resolver las ambigüedades que afectan a la medición del desempeño, la rendición de cuentas y la distribución de la adopción de decisiones entre las actividades sobre el terreno y la sede se están adoptando varias medidas que

deberían tener continuidad y apoyo, como el estudio sobre la nueva estrategia de personal, destinado a aumentar y mejorar la capacidad en materia de seguimiento y evaluación y aplicar normas sobre el desempeño satisfactorio e insatisfactorio de las funciones. Esas actividades se fundamentan en inversiones de carácter más operacional, como la elaboración del programa informático de apoyo para la gestión de las operaciones, que tiene por objeto contribuir a paliar las actuales deficiencias en la presentación de informes.

Práctica vigente	Aspecto susceptible de mejora	Recomendación		
		Actividades	Beneficios	Supuestos para el cálculo de los gastos
<i>Tamaño y procesos de adopción de decisiones de los órganos rectores (3.3.2.1)</i>				
El Comité Ejecutivo ha aumentado progresivamente de tamaño, de los 20 a 25 miembros propuestos en 1951 a su composición actual de 70 miembros.	<p><i>El Comité Ejecutivo tiene un número de miembros demasiado grande para que resulte eficaz como órgano rector</i></p> <p>Al no mantenerse centrado, las decisiones adoptadas por consenso se ven perjudicadas.</p>	<p>Reducción del número de miembros del Comité Ejecutivo</p> <p>El número de representantes de los Estados podría reducirse a un máximo de 25 a 35 miembros.</p> <p>Junto con los criterios aplicables a los miembros que se mencionan más abajo, deberían estudiarse las opciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rotación sin elección (exigiría el establecimiento de cuotas geográficas); – Rotación con derecho a la reelección; – Combinación de miembros semipermanentes y miembros por rotación. <p>Introducción de criterios más estrictos para los miembros del Comité Ejecutivo</p> <p>Deberían profundizarse los criterios para la admisión de los miembros. Los criterios actuales son relativamente vagos.</p> <p>“Base geográfica lo más amplia posible de los Estados que tengan un interés y una dedicación demostrados por la resolución del problema de los refugiados.”</p>	<p>La reducción del Comité Ejecutivo permite que la adopción de decisiones esté orientada a la acción.</p> <p>Además, un órgano rector más reducido con la posibilidad de elección favorecería que los Estados mantuvieran o aumentararan su nivel de financiación.</p>	<p>Las modificaciones de la estructura o el funcionamiento de los órganos rectores no entrañan gastos adicionales para la organización o sólo gastos insignificantes en comparación con la situación vigente.</p>

		<i>Recomendación</i>		
<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		Podría estudiarse un criterio adicional: “Se preverá que los Estados miembros con un claro problema de refugiados sean miembros ad hoc hasta que se haya resuelto el problema”.		
<i>Conexión de los objetivos estratégicos con la asignación de recursos (3.3.1.1)</i>				
<p>El ACNUR está llevando a cabo varios proyectos para mejorar las estructuras de trabajo vigentes y los procesos conexos.</p> <p>Existe una notable conciencia de que la organización puede mejorar y del modo en que puede lograr el máximo rendimiento. A continuación se resumen algunas iniciativas actualmente en ejecución.</p> <p>En enero de 2006, el Alto Comisionado designó a un Director Especial de Transformaciones Estructurales y de Gestión, encargado de realizar un examen exhaustivo de las estructuras y los procesos vigentes del ACNUR en que se estudien la sede, las actividades sobre el terreno y los vínculos entre ambas esferas.</p> <p>Entre los objetivos cabe destacar las siguientes prioridades básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Continuar sus actividades para aplicar un enfoque de la gestión basada en los 	<p><i>Ampliación del mandato y competición por los recursos entre objetivos estratégicos</i></p> <p>El mandato del ACNUR se ha ampliado desde su inicio. La ampliación del mandato es lógica y justificada, porque sirve para poner de relieve la multitud de facetas que presenta el problema de los refugiados. Para recuperar la concreción es necesario que los objetivos estratégicos actuales estén más centrados y racionalizados.</p> <p><i>La insuficiencia de la coordinación entre las operaciones sobre el terreno y la sede perjudica a la eficacia del proceso de decisión</i></p> <p>El marco vigente sobre rendición de cuentas se ve debilitado por la falta de claridad de las relaciones entre las funciones de operaciones, apoyo y supervisión. Existen propuestas de revisar algunas partes de la estructura organizativa (por ejemplo, sobre la ubicación de las</p>	<p>Racionalización de los objetivos estratégicos vigentes</p> <p>Reformular de forma más incluyente los objetivos estratégicos más importantes y reducir el número de objetivos estratégicos mundiales.</p> <p>La Dirección Ejecutiva y el Comité Ejecutivo del ACNUR deberían revisar los objetivos mundiales vigentes para lograr una visión más amplia de las actividades generales de planificación y presupuestación. El número de objetivos debería ser considerablemente menor que en las últimas versiones y contar con la aprobación de la Dirección Ejecutiva y el Comité Ejecutivo.</p> <p>Si se ofreciera una visión estratégica general y centrada, con las correspondientes prioridades anuales establecidas por el Alto Comisionado y el órgano rector, así como un marco analítico sobre prioridades para la presencia sobre el</p>	<p>Favorece la focalización en el conjunto de la organización y facilita el establecimiento de prioridades en todos los niveles en que se adoptan decisiones.</p> <p>Proporciona un marco coherente para realizar una útil medición del propio desempeño.</p> <p>Elimina las posibilidades de discrepancia entre los planes estratégicos locales y mundiales.</p> <p>Aporta claridad sobre los factores que generan relaciones no óptimas y sobre la estructura de los gastos.</p> <p>Favorece las iniciativas de oferta de retiro voluntario para introducir reformas.</p> <p>Asegura la confianza y el respeto entre todos los miembros del personal.</p>	<p>Las recomendaciones formuladas se refieren a cambios de procesos que son sugeridos o plenamente aprobados. Se entiende que algunas sugerencias entrañan gastos adicionales (como el perfeccionamiento de la Dependencia de Formulación y Evaluación de Políticas) y que esas decisiones se adoptan en el contexto del proyecto sobre transformaciones estructurales y de gestión.</p> <p>Por consiguiente, el nivel general de los gastos será menor al concluir las iniciativas de reforma en curso, pese a que se hayan producido algunos gastos adicionales.</p>

		<i>Recomendación</i>		
<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
<p>resultados en toda la organización;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Racionalizar los procesos en general y aumentar la eficacia de la adopción de decisiones; – Revisar la configuración de la presencia del ACNUR sobre el terreno (asignación de recursos). <p>Se prevé que la primera fase del examen, que se prolongará nueve meses, genere propuestas para reducir sustancialmente los gastos mediante la reforma de la estructura, los procesos y el personal y se ponga en práctica para el fin de 2008.</p> <p>Rendición de cuentas: el ACNUR ha estado elaborando un marco relativo a la rendición de cuentas que actualmente está en fase de perfeccionamiento.</p> <p>Asignación de los recursos: la dirección del ACNUR es muy consciente de la necesidad de mejorar la asignación de los recursos. Las actividades al respecto están en curso.</p>	<p>funciones de apoyo, la contratación externa y la posibilidad de dar mayor preeminencia a las situaciones de refugiados que a las operaciones en los países).</p> <p><i>Eficacia insuficiente del establecimiento de prioridades</i></p> <p>Se presta escasa atención a la reducción paulatina de los mandatos vigentes; el principal comité de asignación de recursos (Junta de Examen de las Operaciones) debe asignar mejor los plazos a los elementos de pequeño y gran alcance; es necesario actualizar las categorías de presentación de informes de las actividades sobre el terreno; no se dispone de datos de referencia.</p> <p><i>Necesidad de fortalecer la medición del desempeño de las funciones</i></p> <p>La función de seguimiento y evaluación internos no coteja la propia medición del desempeño de las labores directivas con los objetivos correspondientes.</p> <p><i>La falta de rendición de cuentas es perjudicial para la gestión orientada a los resultados</i></p> <p>Impresión de excesiva independencia de los directores sobre el terreno;</p>	<p>terreno que facilitara el establecimiento de prioridades en el plano local, sería muy probable que el vínculo entre el mandato general, los objetivos mundiales y los objetivos operativos para los países quedara reforzado.</p> <p>Continuar las iniciativas para garantizar la coordinación en materia de políticas</p> <p>Designar a un coordinador para que defina las políticas y los objetivos estratégicos (iniciativa en ejecución).</p> <p>Continuar los estudios en curso sobre una nueva Dependencia de Formulación y Evaluación de Políticas. Confiar la responsabilidad de elaborar los proyectos de las políticas y la declaración de estrategia a un coordinador que recabe opiniones de distintas partes interesadas y presente las declaraciones para la aprobación y bajo la responsabilidad de la dirección ejecutiva (Alto Comisionado, Alto Comisionado Adjunto o Alto Comisionado Auxiliar), intentando conseguir el debido equilibrio entre los componentes de apoyo y de operaciones.</p> <p>Aprovechar plenamente las ventajas de iniciar nuevos exámenes para estudiar</p>		

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
	<p>falta de criterios claramente articulados de desempeño satisfactorio; falta de mecanismos eficaces para tratar el desempeño insatisfactorio.</p> <p><i>Limitaciones tecnológicas</i></p> <p>Falta de presupuestación basada en los resultados en el nivel de las actividades sobre el terreno; se están elaborando los instrumentos tecnológicos internos para hacer posible la gestión basada en los resultados.</p>	<p>mejoras en la estructura organizativa: estudiar oportunidades de reducir gastos, definir funciones y mejorar relaciones.</p> <p>En el marco del nuevo examen amplio de las operaciones, avanzar hacia el objetivo de optimizar los gastos y esclarecer las funciones entre los componentes de apoyo y de operaciones. Por ejemplo, se podrían tomar en consideración opciones de contratación externa y descentralización.</p> <p>Aprovechar los beneficios de las medidas recientes para mejorar la presentación de informes y el establecimiento de prioridades</p> <p>La falta de confianza no debería impedir la aplicación de los nuevos principios de delegación de autoridad.</p> <p>Seguir de cerca el aumento reciente de los niveles de delegación de autoridad para mejorar la eficacia del establecimiento de prioridades; ajustar el nivel de delegación en cada etapa del proceso de adopción de decisiones; apoyarse en la mejora de los mecanismos de rendición de cuentas para asegurar la confianza; aprovechar el cambio hacia el ciclo presupuestario bienal para racionalizar y reducir las</p>		

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>necesidades de presentación de informes en todos los niveles.</p> <p>Dentro del estudio sobre la nueva estrategia de personal del ACNUR, mejorar y hacer cumplir el marco de rendición de cuentas</p> <p>Incorporar y hacer cumplir normas relativas al desempeño satisfactorio y no satisfactorio; adquirir capacidad para las funciones de seguimiento y evaluación; estudiar los motivos de la falta de rendición de cuentas; reforzar y comunicar normas claras y realistas para la gratificación y la sanción por causa de desempeño satisfactorio e insatisfactorio; poner en vigor un marco de rendición de cuentas para tratar el desempeño satisfactorio e insatisfactorio; fomentar la capacidad de seguimiento y evaluación de las funciones de supervisión para poder utilizar medidas del desempeño no cuestionables.</p> <p>Seguir eliminando las limitaciones a la asignación de recursos de forma gradual</p> <p>Extender la utilización de distintas versiones de instrumentos de tecnología de la información; mejorar la gestión de los datos, los informes y la contabilidad; llevar adelante la</p>		

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>elaboración del programa informático de apoyo para la gestión de las operaciones; estudiar la definición de distintas versiones de los nuevos instrumentos de tecnología de la información; y extender la utilización de los instrumentos destinados a las funciones básicas en primer lugar, sin esperar a que esté disponible la versión completa. Empezar a recopilar datos de referencia. Mejorar la presentación de informes.</p>		
<i>Rendición de cuentas y desempeño (3.3.1.2)</i>				
<p>En el último año, el ACNUR ha aprobado varios proyectos relacionados con la rendición de cuentas. El ACNUR ha elaborado y publicado un documento no operacional sobre rendición de cuentas conceptual, ha preparado un portal sobre rendición de cuentas (un depósito de información sobre rendición de cuentas con objeto de prevenir el fraude y la corrupción) y ha puesto a prueba un marco de rendición de cuentas que se centra en cuestiones de protección internacional (enfoque basado en la comunidad, incorporación de las cuestiones relativas a la participación, la edad, el género y la diversidad). Ese marco sirve para aumentar la transparencia en la</p>	<p><i>Las deficiencias en la rendición de cuentas afectan a la gestión orientada a los resultados</i></p> <p>Es necesario aumentar el poder del personal y fomentar la evaluación por el personal de sus logros o fracasos personales. Ese proceso debe combinarse con criterios claramente articulados respecto del desempeño y mejores dispositivos para la evaluación del desempeño, idealmente mediante un mecanismo de retroinformación de 360 grados.</p>	<p>Seguir favoreciendo la rendición de cuentas.</p> <p>Elaborar mecanismos de rendición de cuentas para cada entidad. Los componentes incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La alineación de responsabilidades con los mandatos de las misiones y los objetivos estratégicos de la entidad; – La formulación de políticas generales sobre la rendición de cuentas, incluida la determinación de las responsabilidades del personal de alto nivel; y – La garantía de que en las políticas sobre la rendición de cuentas, la gestión de los riesgos, la gestión basada en los resultados y otras esferas pertinentes se 	<p>Los miembros del personal tienen una clara comprensión de sus responsabilidades.</p> <p>Los miembros del personal tienen la capacidad y los medios para cumplir sus responsabilidades.</p> <p>La cultura de la entidad favorece la rendición de cuentas.</p>	<p>No afectará a los gastos, ya que el marco y el portal sobre rendición de cuentas ya están elaborados o se están perfeccionando. Podrían mejorarse esos instrumentos existentes teniendo presentes las prácticas recomendadas respecto de la rendición de cuentas.</p>

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
organización en lo que respecta a los compromisos concretos de realizar ciertas acciones.		<p>prevean detalles sobre la rendición de cuentas del personal a todos los niveles y las consecuencias de su incumplimiento.</p> <p>Potenciar al personal para que cumpla sus responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> – El personal está facultado para adoptar decisiones que le permitan cumplir sus objetivos (por ejemplo, contratar, ascender y despedir al personal o asumir gastos superiores a los presupuestos dentro de un límite razonable); y – El personal tiene acceso a los instrumentos necesarios para cumplir los objetivos y los conoce. <p>Creación de mecanismos de rendición de cuentas en el conjunto de la entidad en todos los niveles</p> <ul style="list-style-type: none"> – Capacitación periódica para todo el personal sobre el marco de rendición de cuentas; – Fortalecimiento del componente de la rendición de cuentas para todo el personal mediante comunicaciones oficiales periódicas (por ejemplo, reuniones del personal); – Aplicación de sanciones claramente explicadas en las políticas y procedimientos para el personal que no 		

<i>Práctica vigente</i>	<i>Aspecto susceptible de mejora</i>	<i>Recomendación</i>		
		<i>Actividades</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Supuestos para el cálculo de los gastos</i>
		<p>cumpla sus obligaciones de rendición de cuentas;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Elaboración de un mecanismo para rendir cuentas al Consejo de Administración respecto de las actividades anuales; y – Fortalecimiento de los mecanismos para hacer un seguimiento de las recomendaciones formuladas respecto de las funciones de evaluación. <p>Los componentes del marco de rendición de cuentas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La misión, el mandato y los objetivos estratégicos de la entidad; – Las políticas sobre la rendición de cuentas, incluida la rendición de cuentas a alto nivel por todo el personal y las consecuencias del incumplimiento de la obligación de rendir cuentas; – Determinación de las responsabilidades por categoría de personal en las políticas aplicables (por ejemplo, gestión de los riesgos, gestión basada en los resultados); y – Conocimiento de los procesos de dirección. 		

5. OACI

Resumen de la situación actual para la OACI – Gobernanza

Los 36 Estados miembros representantes del órgano rector permanente de la OACI, el Consejo, son elegidos por la Asamblea de la OACI cada tres años. La representación de los Estados miembros en el Consejo se reparte según la importancia relativa de los Estados en el transporte y la navegación aéreas, así como conforme a la distribución geográfica. En los organismos especializados, el Consejo de la OACI es prácticamente único. La carta de la OACI otorga poderes ejecutivos al Consejo y su Presidente. El Consejo pronto estudiará documentos que aclararán la delimitación de las funciones del Consejo y la dirección.

La dirección considera generalmente que los miembros de los comités poseen las aptitudes técnicas suficientes para sus tareas y, en caso necesario, los comités pueden recurrir a expertos externos. Por ejemplo, las comisiones técnicas utilizan esos expertos externos. Por lo general, la dirección considera suficientes los conocimientos, la independencia y la eficacia de los comités de la OACI. Los miembros de los comités son designados por el Consejo de la OACI de conformidad con el reglamento del Consejo.

La OACI tiene un proceso presupuestario integrado para todas las fuentes de fondos —ordinarios y voluntarios— y un proceso integrado para la planificación de los programas y los presupuestos.

3.6 Apéndice 3. Tamaño de los órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas

	<i>Entidad</i>	<i>Tamaño del órgano legislativo (número de miembros)</i>	<i>Tamaño del órgano rector (número de miembros)</i>
Naciones Unidas	Naciones Unidas	191	191 (igual que el órgano legislativo)
Fondos y programas	UNCTAD	191	191 (abierto a todos)
	PNUD	191	36
	PNUMA	191	58
	UNFPA	191	36
	ONU-Hábitat	191	58
	UNICEF	191	36
	OOPS	191	22
	PMA	49	36
Organismos especializados	FAO	189	49
	OACI	189	36
	FIDA	164	36
	OIT	178	56
	OMI	166	40
	UIT	189	46
	UNESCO	190	58
	ONUDI	171	53
	OMT	145	29
	UPU	190	41
	OMS	192	32
	OMPI	183	71
	OMM	187	37
Otras entidades	CESPAP	191	35
	ACNUDH	191	52
	ACNUR	191	70
	ONUDD	191	53 (Comisión de Estupefacientes), 40 (Comisión de Prevención del Delito y Justicia Penal)