



# Asamblea General

Distr. general  
22 de octubre de 2020  
Español  
Original: inglés

---

## Septuagésimo quinto período de sesiones

Tema 139 del programa

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

## **Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: examen de los progresos realizados en la aplicación de la reforma de la gestión**

### **Informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto**

#### **I. Introducción**

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el informe del Secretario General titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: examen de los progresos realizados en la aplicación de la reforma de la gestión” ([A/75/201](#)). Durante su examen del informe, la Comisión Consultiva se reunió con la Jefa de Gabinete y otros representantes del Secretario General, quienes le proporcionaron información adicional y aclaraciones, proceso que concluyó con las respuestas recibidas por escrito el 2 de octubre de 2020.
2. La Comisión Consultiva también tuvo ante sí, a título informativo, el informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros de las Naciones Unidas correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019 ([A/75/5 \(Vol. I\)](#), cap. II, secc. E) y el resumen sucinto de sus principales constataciones y conclusiones ([A/75/177](#), párrs. 202 a 206). La Junta indica que examinó la aplicación de las reformas de la gestión como parte de su auditoría de las operaciones de las Naciones Unidas con arreglo al párrafo 7.5 del Reglamento Financiero ([A/75/5 \(Vol. I\)](#), cap. II, párr. 7). La Comisión Consultiva examina las conclusiones y recomendaciones de la Junta en el contexto del tema pertinente en los párrafos que figuran a continuación (véase también [A/75/539](#), de próxima publicación).
3. El Secretario General indica que su informe, solicitado por la Asamblea General en el párrafo 28 de su resolución [72/266 B](#), ofrece información actualizada sobre la aplicación de la reforma de la gestión, incluidos los progresos realizados hasta la fecha en la obtención de sus beneficios previstos.



## II. Observaciones generales

4. La Comisión Consultiva observa los progresos realizados hasta la fecha en la aplicación de la reforma de la gestión. La Comisión observa también que se han establecido algunos instrumentos para la presentación de informes sobre los beneficios, incluido un rastreador de beneficios en línea. La Comisión acoge con beneplácito los esfuerzos llevados a cabo para superar los problemas derivados de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y garantizar la continuidad de las operaciones, que han permitido a las Naciones Unidas proseguir con su labor en gran medida sin interrupciones.

5. La Comisión Consultiva observa además que, en su informe sobre los estados financieros de las Naciones Unidas correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, la Junta de Auditores ha formulado comentarios y observaciones detallados y recomendaciones sobre numerosos aspectos de la reforma de la gestión, entre ellos la reorganización de las estructuras, el nuevo sistema de delegación de autoridad, el marco de rendición de cuentas, la gestión basada en los resultados, la gestión de los riesgos institucionales y la gestión de los beneficios. La Comisión destaca la importancia de que las recomendaciones de la Junta se apliquen plena y rápidamente.

6. La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General solicitó al Secretario General que hiciera un seguimiento de la aplicación de las resoluciones de la Asamblea sobre cuestiones administrativas y presupuestarias e incluyera información exhaustiva sobre la aplicación de esas resoluciones en los informes sobre la ejecución del presupuesto por programas. La Comisión recomienda que la Asamblea reitere la necesidad de que sus decisiones y solicitudes se apliquen plena y rápidamente (véanse las resoluciones de la Asamblea [71/283](#), [72/303](#), [73/289](#) y [74/271](#); véanse también los párrs. 44 y 45 de este informe).

7. En respuesta a su consulta sobre las consecuencias de la solicitud del Secretario General de que la Asamblea General tome nota de su informe ([A/75/201](#), párr. 64), se comunicó a la Comisión Consultiva que el informe se había publicado en respuesta a la petición que la Asamblea había formulado en su resolución [72/266 B](#), de que el Secretario General proporcionara una actualización de los progresos realizados en la aplicación de la reforma, y no incluía ninguna propuesta para la adopción de medidas por la Asamblea. Se informó también a la Comisión de que, de conformidad con la práctica que la Asamblea sigue desde hace mucho tiempo, cuando esta “toma nota” de un informe del Secretario General, no expresa ni de acuerdo ni desacuerdo con su contenido.

8. En respuesta a otras preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, dado que en el informe del Secretario General no figuraba ninguna propuesta de aprobación, la recomendación de tomar nota del informe no tenía consecuencias financieras.

## III. Información actualizada sobre la aplicación de la reforma de la gestión

### A. Establecimiento de una nueva estructura de gestión en la Sede

9. En los párrafos 7 a 9 del informe del Secretario General ([A/75/201](#)), se proporciona información sobre el establecimiento de la nueva estructura de gestión. El Secretario General también indica que la reorganización de las estructuras propuesta en su informe titulado “Cambiar el paradigma de la gestión en las Naciones

Unidas: implementar una nueva estructura de gestión para aumentar la eficacia y fortalecer la rendición de cuentas” (A/72/492/Add.2), y aprobada por la Asamblea General en su resolución 72/266 B, entró en vigor el 1 de enero de 2019. En lugar del antiguo Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y del antiguo Departamento de Gestión se crearon dos nuevos departamentos: el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, encargado del marco de políticas de la Secretaría y de vigilar el cumplimiento de ese marco, y el Departamento de Apoyo Operacional, encargado de proporcionar orientación a las entidades de toda la Secretaría y de prestar servicios de alcance mundial. Los nuevos departamentos se establecieron el 1 de enero de 2019 sin repercusiones en el número de puestos, mediante la redistribución de personal.

10. En su informe (A/75/5 (Vol. I), cap. II, párrs. 200 a 211), la Junta de Auditores observó que aún no se habían promulgado los boletines del Secretario General sobre la organización de la Secretaría de las Naciones Unidas a raíz de las reformas, y recomendó que la Secretaría tomara medidas a la mayor brevedad para enmendar y promulgar los boletines sobre la organización del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional para puntualizar y aclarar sus respectivas funciones y responsabilidades. La Junta indicó también que, si bien las propuestas de reforma de la gestión del Secretario General sentaban las bases de una división de trabajo de alto nivel entre los dos departamentos, había observado algunos casos de falta de claridad o posible superposición de su funcionamiento en las esferas, los proyectos y los procesos relacionados con la tecnología de la información y las comunicaciones, en el Servicio de Gestión Estratégica de Talentos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y en la División de Derecho Administrativo de ese Departamento. La Junta recomendó también que la Secretaría definiera y documentara claramente las funciones y responsabilidades de los dos nuevos departamentos, incluida la autoridad para adoptar decisiones, en todos los procesos y proyectos de recursos humanos, a fin de evitar que se pudiera crear confusión entre sus clientes comunes. La Comisión Consultiva recuerda que, en sus informes anteriores sobre las propuestas del Secretario General relativas a las funciones de recursos humanos en el marco de la nueva estructura de gestión (A/72/7/Add.49, párrs. 32 a 34, y A/73/411; véanse también A/72/492/Add.2 y A/73/366), había observado que la distribución de funciones entre los dos nuevos departamentos no estaba bien definida, y que había cierta duplicación de funciones y confusión de responsabilidades en algunos casos. **Preocupa a la Comisión Consultiva el hecho de que la reorganización de las estructuras de la Secretaría puesta en marcha el 1 de enero de 2019 no se haya especificado plenamente ni se haya documentado con claridad todavía. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que aclare la distribución de funciones y responsabilidades entre los nuevos departamentos y que enmiende y promulgue los boletines pertinentes sin más demora.**

## B. Delegación de autoridad

11. En su informe, el Secretario General indica que el nuevo sistema de delegación de autoridad entró en vigor el 1 de enero de 2019 (véase ST/SGB/2019/2) y que los primeros seis meses de ese año se designaron como período de transición. De conformidad con el marco, se invalidaron todas las delegaciones de autoridad anteriores y se asignaron otras nuevas. El Secretario General también indica que el nuevo sistema se ha implantado íntegramente en las más de 200 entidades de la Secretaría y que la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la

Gestión supervisa la subdelegación de autoridad registrada por cada entidad para asegurarse de que no haya conflictos de intereses y de que se hayan cumplido todos los requisitos previos y para determinar cualquier cuestión que afecte al ejercicio de la autoridad delegada. Además, se estableció un marco de rendición de cuentas con indicadores clave del desempeño para medir la forma en que las entidades ejercen la autoridad subdelegada. Esos indicadores se están mejorando y adaptando a las necesidades de entidades concretas sobre la base de un análisis de los datos reunidos (A/75/201, párrs. 13 a 16).

12. En su informe, la Junta de Auditores formula amplios comentarios y observaciones y numerosas recomendaciones sobre la aplicación del nuevo sistema de delegación de autoridad y los marcos conexos de supervisión y rendición de cuentas, en particular sobre: a) los criterios para determinar las entidades incluidas en el nuevo sistema y las excluidas; b) la evaluación de la capacidad de las entidades a efectos de delegación de autoridad; c) el alcance de la delegación de autoridad; d) el portal de delegación de autoridad; e) el seguimiento y la supervisión del uso de la delegación de autoridad y los criterios para la retirada de esa autoridad; f) el marco de indicadores clave del desempeño utilizado para el seguimiento de la delegación de autoridad; g) la delegación de autoridad y asignación de roles de Umoja; h) la delegación de autoridad a las jefaturas de las entidades, incluida la autoridad de hacer excepciones en materia de recursos humanos; y g) los diversos elementos del marco de rendición de cuentas, entre ellos la evaluación, la gestión basada en los resultados y la gestión de riesgos (A/75/5 (Vol. I), cap. II, párrs. 222 a 312).

13. Con respecto a la evaluación de la capacidad de las entidades receptoras de la delegación de autoridad, la Junta recomendó que la Secretaría examinara los cambios en el volumen de trabajo y las responsabilidades resultantes del marco mejorado de delegación de autoridad introducido en 2019 y sus repercusiones en la política y la planificación de recursos (*ibid.* párr. 251). Durante su examen del proyecto de presupuesto por programas para 2021, la Comisión Consultiva también observó casos en que las entidades solicitaron específicamente recursos adicionales para poder ejercer las facultades delegadas. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que las facultades delegadas a las jefaturas de las entidades estaban relacionadas con la adopción de decisiones y, según la Secretaría, no requerían recursos adicionales. Esas facultades delegadas eran distintas de las funciones transaccionales necesarias en Umoja para ejecutar las decisiones adoptadas en virtud de la delegación de autoridad. Se informó también a la Comisión de que, si bien la aplicación del marco de delegación de autoridad había dado lugar a un cierto volumen de trabajo adicional dentro de las entidades, como las que gestionan el portal de delegación de autoridad, también había permitido reducir el volumen de trabajo al acortar el ciclo de adopción de decisiones como resultado de la menor frecuencia y cantidad de información que debe proporcionarse a la sede para fundamentar las solicitudes de decisiones, en particular en el caso de las entidades que desempeñan funciones de gestión de recursos humanos y adquisiciones. La Secretaría indicó además que estaba previsto realizar un examen para evaluar las repercusiones del volumen de trabajo neto del marco de delegación de autoridad, pero que no se esperaba que, a raíz de dicho examen, se diesen cambios significativos en las necesidades de recursos de las entidades receptoras de las facultades delegadas o de los proveedores de servicios. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en el próximo informe sobre la marcha de la aplicación de la reforma de la gestión, proporcione detalles sobre los resultados del examen mencionado y sobre las medidas que se vayan a adoptar, incluidas las posibles consecuencias administrativas o financieras.**

14. La Comisión Consultiva observa que la Secretaría no aceptó la recomendación de la Junta de que la Secretaría mejorara el mecanismo existente para evitar que se

concedieran roles de Umoja sin la delegación de autoridad necesaria y reforzara el mecanismo de detección y revocación de las subdelegaciones cuando la revocación estuviera justificada. Las cuestiones y los argumentos presentados por ambas partes se exponen en los párrafos 265 a 274 del informe de la Junta (*ibid.*). La Junta opina que los roles transaccionales de Umoja habilitan a los usuarios en cuestión para desempeñar determinadas funciones y que la autoridad administrativa para desempeñarlas se confiere mediante la delegación de autoridad. Por ejemplo, para aprobar una solicitud de adquisición, el funcionario o funcionaria debería tener asignada tanto la función del cargo como la autoridad administrativa para aprobar este tipo de solicitud y debería, a su vez, tener el rol transaccional correspondiente en Umoja para llevar a cabo esa operación. **La Comisión Consultiva comparte las preocupaciones de la Junta, espera que la Secretaría continúe sus conversaciones con la Junta y ponga en práctica una solución que tenga en cuenta las cuestiones planteadas con respecto a la transparencia y la adopción de decisiones en materia de delegación de autoridad y que resulte satisfactoria para la Junta, y destaca la necesidad de aplicar todas las recomendaciones conexas de la Junta de Auditores.**

### C. Marco de rendición de cuentas

15. En su informe (A/75/201, párr. 15), el Secretario General indica que se ha establecido un marco de rendición de cuentas basado en indicadores clave del desempeño que miden la forma en que las entidades ejercen la autoridad subdelegada. El análisis de esos indicadores en 2019 puso de manifiesto que algunos de ellos eran significativos en todos los tipos de entidades, mientras que otros tenían que adaptarse a grupos específicos de entidades para aumentar su pertinencia. El Secretario General indica también que se están mejorando los indicadores (*ibid.* párr. 16).

16. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que en la actualidad se estaban revisando y ampliando los indicadores clave del desempeño, incluido el conjunto inicial de 16 indicadores. La División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión ha contado con la participación de los responsables institucionales en un ejercicio para examinar los indicadores clave del desempeño sobre la base de la experiencia de supervisión de los últimos 18 meses y de la información recibida de las entidades clientes. Los cuatro responsables institucionales están estudiando la propuesta de revisar los indicadores existentes y de añadir otros nuevos. Algunos de los cambios propuestos tienen como objetivo permitir una mejor armonización de los indicadores clave del desempeño con los indicadores existentes de los pactos del personal directivo superior. Está previsto que los indicadores clave del desempeño revisados o nuevos estén ultimados antes de finales de 2020, momento en el que se incorporarán a las actividades habituales de supervisión llevadas a cabo por la División. Además, se está enriqueciendo el tablero de gestión para proporcionar datos complementarios y opiniones alternativas al personal directivo superior cuando examine sus propios indicadores clave del desempeño.

17. En su informe (A/75/5 (Vol. I), cap. II, párrs. 278 a 312), la Junta de Auditores observó varias deficiencias en la aplicación de diversos componentes del marco de rendición de cuentas, entre ellos la gestión basada en los resultados, la gestión de riesgos y la evaluación. La Junta también observó que en enero de 2019 se había definido un conjunto inicial de 16 indicadores clave del desempeño, pero que algunos de ellos carecían de las metas y los puntos de referencia necesarios para medir el desempeño. La Junta observó además que las jefaturas de las entidades recibirían informes periódicos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión sobre el ejercicio de la autoridad delegada, que contendrían información resumida sobre los 16 indicadores, pero que solo se había distribuido un informe que

abarcar el período comprendido entre enero y junio de 2019. Además, los tableros de gestión no mostraban los datos de todos los indicadores clave del desempeño a finales de junio de 2020, como estaba previsto. La Junta formuló varias recomendaciones, entre ellas la necesidad de cumplir los plazos de aplicación y de seguir un plan con plazos definidos para incorporar el modelo de las tres líneas de defensa a todos los niveles. **La Comisión Consultiva está de acuerdo con las recomendaciones de la Junta de Auditores, observa que los indicadores clave del desempeño constituyen el principal instrumento de rendición de cuentas sobre el uso de la delegación de autoridad y recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que presente en su próximo informe sobre la rendición de cuentas el conjunto completo, mejorado, pertinente y amplio de indicadores para la supervisión de las facultades delegadas, incluso en el tablero de gestión.**

18. En su primer informe sobre la reforma de la gestión (A/72/7/Add.24, párrs. 30 a 34), la Comisión Consultiva hizo hincapié en que los cambios en el actual sistema de delegación de autoridad deben reflejarse en el sistema de rendición de cuentas. En el párrafo 18 de su resolución 71/283, la Asamblea General destacó la necesidad de la promulgación de funciones y responsabilidades bien definidas para las personas en quienes se delegara autoridad, a todos los niveles, el establecimiento de mecanismos sistémicos de presentación de informes sobre la supervisión y el ejercicio de la autoridad delegada, y la aplicación de las medidas necesarias en casos de mala gestión o abuso de autoridad. En el párrafo 16 de la misma resolución, la Asamblea reiteró que los pactos del personal directivo superior y el sistema de gestión de la actuación profesional del personal eran instrumentos importantes para el sistema de rendición de cuentas, y solicitó al Secretario General que incorporase en ellos objetivos específicos, mensurables y con plazos para que pudiesen llegar a ser instrumentos de rendición de cuentas útiles y eficaces.

19. **La Comisión Consultiva no está totalmente convencida de que el sistema de rendición de cuentas y el marco de supervisión estén en pleno funcionamiento. La Comisión considera que un sistema eficaz y funcional de rendición de cuentas es un requisito previo fundamental para el sistema descentralizado de delegación de autoridad que ha estado en vigor desde el 1 de enero de 2019, a fin de garantizar que las facultades delegadas se ejercen de manera plenamente transparente y responsable. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que vele por que el sistema de rendición de cuentas y el marco de supervisión se pongan en pleno funcionamiento. La Comisión Consultiva recomienda también que la Asamblea General solicite al Secretario General que proporcione información actualizada en su próximo informe sobre los progresos realizados en materia de rendición de cuentas.**

#### **IV. Progresos realizados en el logro de los beneficios previstos de la reforma**

20. En su informe (A/75/201, párrs. 7 a 9 y 59), el Secretario General indica que la Secretaría se enfrentó a algunos problemas en la implementación de la reforma, lo que afectó a los plazos para obtener muchos de sus beneficios previstos, incluidos los retrasos en el logro de los progresos en relación con varios compromisos en materia de rendición de cuentas y transparencia. Entre ellos figuran, por ejemplo: a) la necesidad de desempeñar nuevas funciones mediante la redistribución de personal y la necesidad inicial de seguir ampliando los conocimientos especializados del personal asignado a esas funciones y reforzarlos, lo que incluye la aplicación de la gestión basada en los resultados en la Secretaría, el fortalecimiento de las actividades de evaluación y la incorporación de las conclusiones resultantes; b) la necesidad de



reassignar tiempo del personal y recursos que estaban dedicados a la aplicación de la reforma para garantizar la continuidad de las operaciones de la Organización durante la crisis de la COVID-19; y c) los persistentes problemas de liquidez a los que se enfrenta la Organización.

21. En su informe sobre las propuestas de reforma de la gestión del Secretario General (A/72/7/Add.49, párr. 26), la Comisión Consultiva había puesto de relieve la necesidad de determinar al inicio del proceso de reforma los beneficios esperados y la información de referencia, los métodos para supervisar, evaluar e informar de los progresos realizados y los planes para la realización de los beneficios. En su informe, el Secretario General indica que, en respuesta a esa recomendación, la cual la Asamblea General había hecho suya en su resolución 72/266 B, se elaboró un marco de gestión de beneficios que se concluyó a principios de 2019. El marco hace un seguimiento de los beneficios previstos sobre la base de los resultados y los compromisos específicos establecidos en el informe inicial del Secretario General sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas (A/72/492). El Secretario General también indica que el marco incluye indicadores cualitativos o cuantitativos para cada beneficio previsto y permite determinar si la situación había mejorado o empeorado desde el comienzo de las reformas y si el cambio de situación se debía principalmente a la implementación de la reforma o a factores externos. Además, el marco se ha complementado con un rastreador de beneficios que ofrece una visión general de todas las iniciativas de beneficios en curso y su respectiva situación (A/75/201, párrs. 10 y 11). **La Comisión Consultiva considera que es importante proporcionar a la Asamblea General un análisis de la relación costo-beneficio basado en un enfoque objetivo, verificable y sistemático para evaluar los costos y beneficios de la reforma de la gestión. Ese análisis también puede ofrecer información útil para apoyar la adopción de decisiones futuras sobre inversiones u opciones de política.**

22. En respuesta a sus preguntas, se proporcionó a la Comisión Consultiva un panorama general de las iniciativas de beneficios, los resultados esperados, los progresos o el estado de finalización y los indicadores. Entre los beneficios previstos figuraban, por ejemplo: a) el establecimiento de un portal que ofreciera un único punto de entrada para las políticas y las orientaciones (obtenido en 2019); b) la mejora y la simplificación del proceso de incorporación de personal para reducir el número de días que transcurren desde que se publica la oferta de trabajo hasta la entrada en servicio (se indica que este beneficio va camino de obtenerse en 2020); c) la incorporación de la gestión de riesgos en toda la Secretaría para mejorar el desempeño institucional (se indica que este beneficio va camino de obtenerse en 2023); d) la actualización del marco de selección y movilidad para satisfacer con flexibilidad las necesidades cambiantes de personal de la Organización y asegurar una fuerza de trabajo diversa y móvil (se indica que este beneficio va camino de obtenerse en 2025); y e) las mejoras en la capacidad de la Organización para prever sus futuras necesidades de personal mediante el fortalecimiento de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, a fin de asegurar que las personas dotadas de las competencias adecuadas estén en el lugar correcto en el momento oportuno (se indica que este beneficio va camino de obtenerse en 2030).

23. **La Comisión Consultiva observa que muchos de los beneficios previstos corresponden a objetivos permanentes de la Secretaría e iniciativas que se han venido desarrollando desde hace algún tiempo. La Comisión hace hincapié en la necesidad de adoptar un enfoque empírico que pueda demostrar con claridad: a) la forma en que los beneficios previstos pueden atribuirse a las principales medidas de reforma, incluida la reorganización de las estructuras mediante la sustitución del Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno por el Departamento de Estrategias, Políticas y**

**Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional, y a la introducción de un nuevo sistema de delegación de autoridad; y b) la manera en que la obtención de los beneficios previstos contribuye a lograr los principales objetivos de la reforma de la gestión, a saber, apoyar la ejecución de los programas y el cumplimiento de los mandatos y exigir a los administradores que rindan cuentas sobre la ejecución programática y financiera de los programas a su cargo (A/72/492, resumen). La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que en su próximo informe proporcione información actualizada sobre el estado de aplicación de la reforma de la gestión, incluido un plan amplio de obtención de beneficios con plazos concretos, teniendo en cuenta las observaciones de la Comisión que figuran más arriba.**

24. En su informe (A/75/5 (Vol. I), cap. II, párrs. 313 a 330), la Junta de Auditores formula comentarios y observaciones sobre diversos aspectos de la gestión de beneficios, entre otras cosas sobre la documentación indicada en el marco de gestión de beneficios; la determinación de los beneficios derivados del proceso de reforma; la situación actual de los indicadores; la definición de la base de referencia; y la definición del objetivo. La Junta también formuló algunas recomendaciones a ese respecto, como la de que la Secretaría definiera claramente una base de referencia en los beneficios establecidos, de manera que los progresos realizados pudieran medirse con precisión.

25. En los párrafos siguientes, la Comisión Consultiva formula observaciones sobre algunos de los beneficios concretos previstos que se describen en el informe del Secretario General.

#### **A. Conseguir el personal adecuado**

26. Según el informe del Secretario General, se ha puesto en marcha una estrategia de diversidad geográfica para proporcionar al personal directivo superior una hoja de ruta y recursos a fin de lograr una mayor diversidad en sus entidades (A/75/201, párr. 25). La Comisión Consultiva recuerda que, en su informe sobre la composición de la Secretaría (A/74/696), que la Asamblea General tendrá ante sí para examinarlo en la primera parte de la continuación de su septuagésimo quinto período de sesiones, la Comisión recomendó que la Asamblea General solicitara al Secretario General que incluyera en su informe anual sobre la marcha de los trabajos relativos a la rendición de cuentas información sobre el cumplimiento por parte del personal directivo superior del objetivo establecido en sus pactos de garantizar que al menos el 50 % de los nombramientos para puestos sujetos a distribución geográfica recaigan en funcionarios de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados, así como sobre las medidas de rendición de cuentas adoptadas en los casos de incumplimiento. En el mismo informe, la Comisión también recomendó que se solicitara al Secretario General que elaborara una estrategia con medidas concretas y acciones conexas para lograr una representación geográfica equitativa en la Secretaría y que en su septuagésimo quinto período de sesiones presentara información a la Asamblea sobre los progresos realizados. **La Comisión Consultiva volverá a ocuparse de la cuestión en el contexto del examen de los próximos informes del Secretario General sobre la gestión de los recursos humanos.**



## B. Aprendizaje y desarrollo

27. En su informe, el Secretario General indica que se ha renovado el programa de idiomas y comunicaciones para apoyar el mandato de la Organización en materia de multilingüismo y para ofrecer, por primera vez, un programa anual de cursos de idiomas y aptitudes de comunicación durante todo el año y ampliar los cursos y actividades en línea a disposición de los funcionarios (A/75/201, párr. 33). Además, desde el comienzo de la pandemia de COVID-19, muchos cursos de idiomas y todas las clases presenciales se han puesto a disposición en línea, con lo que se ha triplicado el número de cursos ofrecidos en línea. En respuesta a sus preguntas, se informó además a la Comisión Consultiva de que, en un período de dos semanas desde el inicio de la pandemia, la Oficina de Recursos Humanos organizó con la Escuela Superior del Personal un taller en línea impartido por instructores y dirigido a todo el personal que desempeña funciones de supervisión o gestión para ayudar a los equipos a sortear la incertidumbre y adaptarse a los cambios derivados de la pandemia, al que asistieron más de 700 funcionarios. En su informe, el Secretario General también indica que se están ejecutando programas de certificación y desarrollo profesional en las esferas de los recursos humanos, las finanzas y la gestión de la cadena de suministro, a fin de garantizar que el personal seleccionado para ocupar puestos en esos ámbitos cumpla las normas de calificación profesional y pueda seguir desarrollando sus aptitudes (*ibid.*, párr. 32). **La Comisión Consultiva alienta al Secretario General a que aproveche la experiencia adquirida en la actual situación de pandemia para elaborar otros cursos e instrumentos en línea, siguiendo el ejemplo del programa de enseñanza de idiomas en línea. La Comisión observa que las opciones de aprendizaje en línea en lugar de la capacitación presencial repercutirán en las necesidades de recursos, en particular generando economías en las necesidades para viajes. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en su próximo informe sobre la marcha de la aplicación de la reforma de la gestión, proporcione más información sobre las economías obtenidas mediante la capacitación en línea.**

## C. Fortalecer la gestión de la cadena de suministro

28. En su informe, el Secretario General indica que la tendencia general en el logro de los beneficios previstos de la gestión de la cadena de suministro es positiva y ofrece algunos detalles sobre las actividades en curso, entre las que figuran: a) la aplicación de un marco de gestión del rendimiento de la cadena de suministro; b) el fortalecimiento de la colaboración con los fondos, programas y organismos especializados con el fin de lograr una mejor ejecución y respuesta a las crisis; y c) la integración de las funciones que actualmente se encargan de la política de adquisiciones y de la política de gestión de activos y la búsqueda de sinergias en las funciones, la organización y los mandatos de la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia) y el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda) en el marco de la estructura general de gestión de la cadena de suministro de la Secretaría. El Secretario General también señala que, durante la pandemia de COVID-19, la cadena de suministro de la Secretaría ha demostrado ser resiliente y ha permitido que se cubran rápidamente las necesidades imprevistas en los ámbitos de la aviación, la atención de la salud y la tecnología de la información y las comunicaciones en los lugares de destino fuera de las sedes. Además, la Base Logística de las Naciones Unidas y el Centro Regional de Servicios de Entebbe han desempeñado un papel fundamental para ayudar a las entidades de la Secretaría a mantener las operaciones institucionales durante la pandemia (*ibid.*, párrs. 38 a 43).

29. La Junta de Auditores ha formulado observaciones detalladas y ha planteado varias recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con las adquisiciones (A/75/5 (Vol. I), cap. II, párrs. 368 a 393), entre las que destacan las siguientes:

a) *Capacidad de adquisición.* La Junta observó que la autoridad en materia de adquisiciones estaba siendo subdelegada a entidades sin evaluar su capacidad de adquisición y probablemente a entidades que no disponían de la capacidad adecuada en ese ámbito, y recomendó que la Administración se asegurara de disponer de la información necesaria para controlar que solo las entidades dotadas de la suficiente capacidad e infraestructura de adquisiciones subdeleguen la autoridad en materia de adquisiciones;

b) *Control de la delegación de autoridad en materia de adquisiciones.* La Junta observó deficiencias en el marco de rendición de cuentas y en los indicadores utilizados para controlar la delegación de autoridad en materia de adquisiciones, que no abarcaban los principios de adquisición definidos en el párrafo 5.12 del Reglamento Financiero, como la mejor relación calidad-precio o la competencia internacional efectiva. La Junta recomendó que la Administración revisara y ampliara los indicadores clave del desempeño en el ámbito de las adquisiciones para que los jefes de entidades puedan demostrar que están ejerciendo su autoridad delegada de manera transparente y responsable y con la debida rendición de cuentas;

c) *Política y orientaciones en materia de adquisiciones.* La Junta observó que, si bien en septiembre de 2019 se había publicado una versión revisada del *Manual de adquisiciones* para que sirviera de orientación operacional sobre los procesos y procedimientos de adquisición, a febrero de 2020 el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión no había publicado ni actualizado ninguna instrucción administrativa ni boletín del Secretario General en la esfera de las adquisiciones desde la puesta en marcha de la reforma de la gestión. La Junta recomendó que la Administración hiciera una distinción entre las orientaciones operacionales, que se aplicarían utilizando el criterio y la experiencia profesionales, y las políticas de carácter obligatorio, y que publicara las orientaciones y la política de adquisiciones en consonancia.

30. La Comisión Consultiva recuerda que, en sus informes sobre las propuestas del Secretario General relativas a la reforma de la gestión, había destacado varias cuestiones que debían aclararse y desarrollarse más, entre ellas las disposiciones de gobernanza, los controles internos, la separación de funciones, la gestión de riesgos y la independencia de la función de adquisición, así como detalles sobre los aumentos de eficiencia, los costos, los beneficios y los riesgos que se preveía lograr al acercar la autoridad encargada de la adopción de decisiones al punto de ejecución (véanse A/72/7/Add.24, párrs. 22 a 25, y A/72/7/Add.49, párrs. 27 a 31).

**31. La Comisión Consultiva subraya la necesidad de aplicar rápidamente las recomendaciones de la Junta y de velar por que la delegación de autoridad en materia de adquisiciones se conceda y ejerza de manera plenamente adecuada, transparente y responsable. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en su próximo informe sobre la marcha de la aplicación de la reforma de la gestión, ofrezca información detallada sobre los progresos realizados.**

#### **D. Tecnología de la información y las comunicaciones**

32. En su informe, el Secretario General indica que los beneficios logrados hasta la fecha mediante la integración de las arquitecturas de la tecnología de la información y las comunicaciones sobre el terreno y en las sedes, anteriormente separadas, en una

sola entidad incluyen la normalización de la tecnología en toda la Secretaría, la disminución del número de plataformas y sistemas separados que deben mantenerse, un mayor cambio hacia la computación en nube y el aumento de la capacidad para contrarrestar las amenazas a la ciberseguridad. Asimismo, señala que las decisiones e inversiones estratégicas de la Secretaría, en particular en lo que respecta al paso a la computación en la nube y las opciones de plataformas de la tecnología de la información y las comunicaciones, han sido fundamentales para permitir la continuidad de las operaciones. Esto permitió que la labor de la Organización continuara sin interrupción durante la pandemia de COVID-19, cuando fue necesario aplicar a la mayoría del personal de la Secretaría modalidades obligatorias de teletrabajo con poca antelación. Además, tras la transferencia del sistema de coordinadores residentes a la Secretaría, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se ha centrado en apoyar una mayor interoperabilidad entre la Secretaría y los organismos, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas. Entre las mejoras cabe citar: la aplicación de soluciones técnicas para permitir las conexiones directas entre entidades; la posibilidad de que el personal de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas acceda a los servicios de información y las plataformas de colaboración de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; y la prestación de apoyo a la Oficina de Coordinación del Desarrollo para establecer equipos de colaboración en países concretos a fin de que los coordinadores residentes puedan facilitar la cooperación interinstitucional (A/75/201, párrs. 49 a 51).

33. A este respecto, la Comisión Consultiva recuerda que, en su informe sobre las propuestas iniciales del Secretario General para la reforma de la gestión (A/72/7/Add.24, párrs. 15 a 21), destacó la necesidad de velar por que las medidas de reforma previstas por el Secretario General siguieran abordando los problemas que afectaban desde hacía mucho tiempo a la gobernanza y la gestión de las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones en las Naciones Unidas que se estaban tratando en el contexto de la aplicación de la estrategia quinquenal de tecnología de la información y las comunicaciones aprobada por la Asamblea General en su resolución 69/262. Entre ellas figuraba la necesidad de reducir el nivel de duplicación y fragmentación de las funciones de tecnología de la información y las comunicaciones de la Secretaría en todos los lugares de destino y en las misiones sobre el terreno como consecuencia de la falta de gobernanza y liderazgo efectivos en la esfera de esa tecnología, lo que había generado un aumento de los costos de las operaciones e impedido que la Organización lograra economías de escala. La Comisión también ha recomendado desde hace mucho tiempo el establecimiento de una oficina integrada que ejerza el liderazgo en las funciones de tecnología de la información y las comunicaciones en toda la Secretaría (véase A/60/870, párrs. 10 a 14). **La Comisión Consultiva sigue expresando serias preocupaciones por la fragmentación de los recursos de la tecnología de la información y las comunicaciones, así como por el marco de rendición de cuentas y gobernanza relacionado con la aplicación de la estrategia (véase A/74/588). La Comisión formulará nuevas observaciones y recomendaciones sobre la tecnología de la información y las comunicaciones en su próximo informe relativo al cuarto informe anual de la Junta de Auditores sobre la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones (A/75/156).**

34. La Comisión Consultiva recuerda también que el proyecto de presupuesto por programas para 2021 incluye un monto de 7,0 millones de dólares para fortalecer la infraestructura de la tecnología de la información y las comunicaciones, que se desglosa en 2,0 millones de dólares en la sección 29C (“Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones”) para reforzar la continuidad de las operaciones y la resiliencia operacional de la infraestructura de esa tecnología e introducir mejoras

de transmisión y servicios de conferencias, y 5,0 millones de dólares en la sección 33 (“Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de mantenimiento”) para gastos de capital destinados a fortalecer la red institucional de las Naciones Unidas y los arreglos para la celebración de videoconferencias, a fin de mejorar el apoyo para la organización de conferencias multipartitas complejas mientras persistan las condiciones actuales. La Comisión ha recomendado que el aumento propuesto de 2,0 millones de dólares en la sección 29C se reduzca en un 10 %. **La Comisión Consultiva recuerda que recomendó que la Asamblea General solicitara al Secretario General que incluyera en su próxima solicitud presupuestaria un presupuesto consolidado para la tecnología de la información y las comunicaciones y las iniciativas propuestas, junto con justificaciones detalladas (A/75/7, cap. I, párr. 67).**

## E. Estructura de apoyo

35. En su informe, el Secretario General indica que, en 2019, el Departamento de Apoyo Operacional puso en marcha una iniciativa plurianual para armonizar los procesos institucionales en toda la Secretaría en varias esferas fundamentales a fin de facilitar la prestación de un apoyo operacional coherente, independientemente de la entidad que preste o reciba el apoyo; proporcionar un amplio apoyo *in situ* a todas las entidades de la Secretaría, reduciendo al mismo tiempo la duplicación de la capacidad; aprovechar las economías de escala mediante un enfoque descentralizado de la gestión; y crear un enfoque unificado de los acuerdos de alianza para prestar servicios a los lugares en que no hay una presencia operacional de la Secretaría. Además, la División de Actividades Especiales del Departamento, en asociación con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la Oficina de Coordinación del Desarrollo, comenzó en 2019 a trasladar del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la Secretaría los servicios de apoyo a las transacciones de las oficinas de los coordinadores residentes que no dependen de la ubicación (A/75/201, párrs. 53 y 55).

36. La Comisión Consultiva recuerda que subrayó la necesidad de consolidar las ganancias en eficiencia y mejorar la coordinación, incluidos los arreglos de participación en la financiación de los gastos y de recuperación de costos (A/75/7, cap. I, párr. 77) y recomendó a la Asamblea General que solicitara al Secretario General que presentara información amplia sobre la aplicación de las iniciativas institucionales comunes consolidadas interinstitucionales y el calendario de aplicación en el contexto de la próxima solicitud presupuestaria para el sistema de coordinadores residentes (*ibid.*, cap. II, párr. I.39).

## F. Otras observaciones

### *Modelo global de prestación de servicios*

37. En su informe, el Secretario General indica que el diseño y la dotación de recursos de la nueva estructura de gestión de la Sede se basó en el supuesto de que se aprobaría el modelo global de prestación de servicios y que los cuatro centros de servicios propuestos entrarían en funcionamiento a partir de enero de 2019 (véanse A/72/801 y A/72/801/Add.1/Rev.1). Se afirma que la pronta aprobación del modelo global de prestación de servicios habría permitido la realización de toda la magnitud de los beneficios previstos, gracias a la consolidación de las funciones de recursos humanos y finanzas no dependientes de la ubicación en centros de servicios compartidos. El Secretario General también señala que, dado que ya se ha establecido una nueva estructura de gestión, tal vez sea oportuno examinar qué tipo de estructura de prestación de servicios sería la más apropiada para la Secretaría en el marco del

nuevo sistema de delegación de autoridad, teniendo en cuenta además las modalidades de trabajo a distancia puestas en marcha desde el inicio de la pandemia de COVID-19 (A/75/201, párr. 62).

*Función centralizada de gestión de las inversiones de tesorería para el sistema de las Naciones Unidas*

38. La Asamblea General, en el párrafo 2 de su resolución 74/249 A, hizo suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en el informe de la Comisión Consultiva sobre los informes financieros y los estados financieros auditados y los informes de la Junta de Auditores correspondientes al período terminado el 31 de diciembre de 2018 (A/74/528).

39. En el párrafo 14 de ese informe, la Comisión Consultiva reiteró su recomendación anterior, que la Asamblea General hizo suya en su resolución 73/268 A, de que el Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, presentara opciones viables para una función de gestión de las inversiones centralizada para el sistema de las Naciones Unidas. La Comisión también solicitó que las medidas que se adoptaran en ese sentido debían comunicarse a la Asamblea en el contexto adecuado en la parte principal de su septuagésimo quinto período de sesiones (véase también A/73/430, párr. 18).

40. Contestando a una pregunta sobre las medidas adoptadas por el Secretario General en respuesta a la recomendación mencionada, se informó a la Comisión Consultiva de que la secretaría de la Junta de los Jefes Ejecutivos, por conducto de la Red de Finanzas y Presupuesto del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y su Grupo de Trabajo sobre Servicios Comunes de Tesorería, había examinado la cuestión en noviembre de 2019. A petición de la Red, el Grupo de Trabajo había realizado un estudio detallado sobre el asunto durante el primer trimestre de 2020, cuyos resultados estaba previsto debatir en un período de sesiones especial de la Red en marzo de 2020, que fue aplazado debido a la pandemia de COVID-19. Se prevé que este tema se examine con el Grupo de Trabajo en pleno en su reunión anual prevista para finales de octubre de 2020. En consecuencia, la cuestión se ha añadido al programa de la Red y del Grupo de Trabajo, y se está estudiando la posibilidad de seguir analizando la viabilidad de la centralización de las funciones de tesorería.

*Reserva operacional*

41. En el párrafo 16 del informe mencionado (A/74/528), la Comisión Consultiva se mostró de acuerdo con las recomendaciones de la Junta de Auditores y reiteró su recomendación, que la Asamblea General hizo suya en su resolución 73/268 A, de que el Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos y en consulta con los demás miembros de dicha Junta, facilitara la elaboración de parámetros de referencia razonables en relación con los niveles máximos y mínimos de las reservas para que los utilizaran las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La Comisión también solicitó que se presentara información actualizada al respecto en los próximos estados financieros (véanse también A/73/430, párr. 16, y A/72/537, párr. 11).

42. Como se indica en el párrafo 38, la recomendación que figura en el párrafo 16 del informe de la Comisión Consultiva también fue respaldada por la Asamblea General en su resolución 74/249 A.

43. La Comisión Consultiva solicitó, pero no recibió, información sobre las medidas adoptadas por el Secretario General en respuesta a esa recomendación aprobada por la Asamblea General.

44. Preocupa a la Comisión Consultiva que el Secretario General no haya aplicado las decisiones adoptadas por la Asamblea General en sus resoluciones [73/268 A](#) y [74/249 A](#) relativas a la función centralizada de gestión de las inversiones de tesorería y a los parámetros de referencia sobre los niveles máximos y mínimos de las reservas operacionales para el sistema de las Naciones Unidas antes mencionadas (véase el párr. 6). La Comisión se referirá más en detalle a esta cuestión en su próximo informe sobre los informes financieros y los estados financieros auditados y los informes de la Junta de Auditores correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019 ([A/75/5 \(Vol. I\)](#)).

#### *Umoja*

45. La Comisión Consultiva recuerda que, en la sección XVII de su resolución [74/263](#), la Asamblea General hizo suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en el informe de la Comisión Consultiva ([A/74/7/Add.17](#)). En su informe, la Comisión recomendó, entre otras cosas, que la Asamblea decidiera que el proyecto Umoja se cerrara a más tardar a fines de diciembre de 2020 y solicitó que se presentara un informe final sobre el proyecto para que la Asamblea lo examinara durante la parte principal de su septuagésimo quinto período de sesiones (*ibid.*, párr. 13). La Comisión también recomendó que la Asamblea solicitara al Secretario General que incluyera en el proyecto de presupuesto por programas para 2021 una propuesta pormenorizada sobre la metodología que se aplicaría para la estimación de los costos de Umoja en el período de mantenimiento posterior al cierre del proyecto, así como un plan detallado para la incorporación del equipo de Umoja en la Secretaría a fin de asegurar un modelo operativo sostenible del proyecto Umoja (véase la resolución [73/279](#) de la Asamblea General, secc. XVII, párr. 16) ([A/74/7/Add.17](#), párr. 20). Cuando examinó el proyecto de presupuesto por programas para 2021, se informó a la Comisión de que estaba previsto que el despliegue de la Ampliación 2 de Umoja terminara a fines de 2020 y que el plan para la incorporación del proyecto Umoja figuraría en el 12º informe sobre la marcha del proyecto ([A/75/7](#), cap. II, párr. VIII.19). **La Comisión Consultiva está preocupada por la falta de progresos y volverá a ocuparse de estas cuestiones en el contexto de su examen del 12º informe sobre la marcha de la implantación de Umoja (véase el párr. 6).**

#### *Situación de liquidez y gestión del efectivo*

46. En su informe, el Secretario General destaca las dificultades encontradas a la hora de establecer nuevos departamentos y nuevas formas de trabajar en un marco descentralizado, especialmente a la luz de los persistentes problemas de liquidez a que se enfrentó la Secretaría a lo largo de 2018 y 2019 ([A/75/201](#), párr. 58; véase también el párr. 17). En el contexto de su examen de las propuestas del Secretario General para la transferencia de fondos entre secciones del presupuesto para el ejercicio económico 2018-2019, se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que los compromisos totales a finales de diciembre de 2019 habían ascendido a 172,4 millones de dólares, de los cuales 59,4 millones de dólares se habían liquidado al 30 de abril de 2020, con lo que las obligaciones por liquidar ascendían a 112,9 millones de dólares, y que al 30 de junio de 2020 los compromisos por liquidar para el ejercicio presupuestario 2018-2019 habían disminuido aún más hasta situarse en 96,5 millones de dólares. En una carta al Secretario General, la Comisión expresó la opinión de que la disminución del nivel de compromisos para el período 2018-2019 durante el primer semestre de 2020 podría reflejar tanto el impacto de las medidas adoptadas para mitigar la crisis de liquidez como la reducción, el aplazamiento o la cancelación de algunas de las actividades de la Organización debido a la pandemia de COVID-19. En su informe, la Junta de Auditores observó que había



un total de 209,425 millones de dólares de compromisos pendientes al 31 de diciembre de 2019, que comprendían compromisos de órdenes de compra pendientes por valor de 126,92 millones de dólares, compromisos de fondos pendientes por valor de 74,22 millones de dólares y compromisos de viajes pendientes por valor de 8,28 millones de dólares. ([A/75/5 \(Vol. I\)](#), cap. II, párr. 107). **La Comisión Consultiva observa la necesidad de armonizar las cifras y confía en que, durante su examen del presente informe, se proporcionen a la Asamblea General nuevas aclaraciones y las cifras más recientes sobre el pasivo.**

## V. Conclusión

47. En vista de las múltiples actividades pendientes, la Comisión Consultiva considera que la aplicación de la reforma de la gestión sigue siendo una labor en curso. **Por consiguiente, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que presente un informe sobre la marcha de la aplicación de la reforma de la gestión para su examen en la parte principal de su septuagésimo sexto período de sesiones.**

48. Las medidas que se solicita que adopte la Asamblea General se indican en el párrafo 64 del informe del Secretario General ([A/75/201](#)). **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General tome nota del informe del Secretario General, con sujeción a las observaciones y recomendaciones formuladas en el presente informe.**

---