



# Asamblea General

Distr. general  
6 de agosto de 2025  
Español  
Original: inglés

---

## Octogésimo período de sesiones

Tema 124 del programa provisional\*

**Fortalecimiento del sistema de las Naciones Unidas**

### **Iniciativa ONU80: línea de trabajo 2**

### **Examen de la aplicación de los mandatos**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

La Asamblea General, en su resolución 79/318, entre otras cosas, aguardó con interés recibir propuestas encaminadas a ampliar el impacto de las Naciones Unidas y mejorar su agilidad, capacidad de respuesta y resiliencia, abordando al mismo tiempo el problema de la duplicación de esfuerzos y garantizando una ejecución eficaz y eficiente de los mandatos en los tres pilares de la labor de las Naciones Unidas. En consonancia con esa solicitud, el presente informe, que forma parte de la segunda línea de trabajo de la Iniciativa ONU80, proporciona un análisis que ofrece perspectivas útiles sobre el ciclo de vida de los mandatos. También facilita una serie de propuestas —tanto para el sistema de las Naciones Unidas como para la consideración de los Estados Miembros— para incrementar el impacto de los mandatos.

---

\* A/80/150.



## I. Introducción

1. Los mandatos son propiedad y responsabilidad de los Estados Miembros, que los aprueban. Las decisiones relativas a la forma o el momento de crearlos, examinarlos o retirarlos son asimismo prerrogativa exclusiva de los Estados Miembros. El cometido del sistema de las Naciones Unidas es aplicar esos mandatos y llevar a efecto las decisiones de los Estados Miembros de la manera más eficaz y eficiente posible. En el presente informe se exponen varios análisis que ofrecen perspectivas útiles sobre el ciclo de vida de los mandatos. También facilita una serie de propuestas, tanto para el sistema de las Naciones Unidas como para la consideración de los Estados Miembros, para incrementar el impacto de los mandatos. Forma parte de la segunda línea de trabajo de la Iniciativa ONU80 que se presentó a los Estados Miembros en una carta de fecha 11 de marzo de 2025. También se progresó en otras líneas de trabajo de la Iniciativa ONU80 para lograr eficiencias y mejoras en las disposiciones actuales y para determinar posibles cambios estructurales y reajustes de programas en todo el sistema de las Naciones Unidas, cuyas conclusiones complementarán el presente informe.

2. Estas actividades guardan coherencia con la solicitud que se formuló en la resolución [79/318](#) de la Asamblea General, en la que la Asamblea señaló, entre otras cosas, que aguardaba con interés recibir propuestas encaminadas a ampliar el impacto de las Naciones Unidas y mejorar su agilidad, capacidad de respuesta y resiliencia, abordando al mismo tiempo el problema de la duplicación de esfuerzos y garantizando una ejecución eficaz y eficiente de los mandatos en los tres pilares de la labor de las Naciones Unidas. Si los Estados Miembros deciden más adelante que desean iniciar un examen más formal de los mandatos, el sistema de las Naciones Unidas está dispuesto, si se le solicita, a apoyarlos durante todo el proceso.

### Mandatos para el bien común

3. Desde 1946, tres órganos principales de las Naciones Unidas —la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y el Consejo Económico y Social— y sus órganos subsidiarios han establecido mandatos<sup>1</sup> para entidades de las Naciones Unidas mediante más de 40.000 resoluciones, decisiones y declaraciones de presidencias. Estos mandatos no son meros textos o cifras escritos en una página; representan el ingente capital acumulado de cerca de ocho décadas de cooperación global y multilateralismo. Han contribuido a forjar acuerdos y elaborar normas mundiales sobre algunas de las cuestiones más importantes de nuestro tiempo: el desarrollo sostenible, la paz y la seguridad, la acción humanitaria, los derechos humanos y muchos asuntos más.

---

<sup>1</sup> A los efectos del presente informe, el término “mandato” se refiere, en general, a una solicitud o directriz para que la Secretaría de las Naciones Unidas u otras entidades encargadas de la aplicación tomen medidas, establecida en la Carta de las Naciones Unidas o en una resolución o decisión aprobada por un órgano intergubernamental de las Naciones Unidas. El presente informe se refiere principalmente a los mandatos citados por las entidades de las Naciones Unidas para apoyar las necesidades de recursos del proyecto de presupuesto por programas para 2026 y el presupuesto de mantenimiento de la paz para el ejercicio 2025/26. La palabra “mandato” (o “fuente de mandato”) también puede hacer referencia a los diversos documentos en que figuran cada una de esas solicitudes o directrices (por ejemplo, resoluciones, decisiones, declaraciones de presidencias, etc.). Las fuentes de mandatos también pueden hacer referencia a recomendaciones formuladas en informes de los órganos subsidiarios, como comités u órganos consultivos o técnicos, que, una vez aprobadas por la Asamblea General o el Consejo Económico y Social, requieren que se adopten medidas.

4. Los mandatos también orientan y hacen posibles las actividades que desarrolla hoy en día el sistema de las Naciones Unidas<sup>2</sup>. En más de 1.100 lugares distribuidos por más de 190 países y territorios, el sistema de las Naciones Unidas presta servicio a las aspiraciones de más de 8.000 millones de personas y mejora directamente la vida de más de 440 millones de personas cada año. Las Naciones Unidas constituyen un foro en el que todos los Estados Miembros se reúnen para resolver desafíos tales como los conflictos, el cambio climático, las disparidades socioeconómicas y otras crisis, al tiempo que trabajan para crear un mundo más justo para todos mediante la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y la protección de los más vulnerables. Por medio de los mandatos, los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas han colaborado para lograr este impacto extraordinario. La capacidad y la determinación del personal de las Naciones Unidas que ejecuta esos mandatos, incluso en circunstancias muy adversas, siguen siendo la piedra angular de la capacidad ejecutora del sistema de las Naciones Unidas.

### **Objetivos del informe**

5. Estos logros colectivos son el resultado de los mandatos que han creado los Estados Miembros. Deben seguir ocupando un lugar destacado en nuestra labor conjunta para construir un sistema de las Naciones Unidas capaz de lograr un impacto aún mayor en los años venideros. El examen del ciclo de vida de los mandatos es un paso importante para ese proceso.

6. En concreto, el presente informe facilita información sobre la forma en que se crean, se ejecutan y se examinan los mandatos, además de plantear propuestas con las que se podría fortalecer cada una de estas funciones. El informe se limita estrictamente a los procesos y servicios relacionados con la creación, la ejecución y el examen de los mandatos. No se pretende en absoluto evaluar la validez de los mandatos propiamente dichos.

### **Justificación y lecciones aprendidas**

7. Si bien los mandatos son esenciales, su acumulación puede plantear problemas prácticos. Los Estados Miembros han señalado que resulta difícil abarcar el panorama de los mandatos en su conjunto, que hay peligro de duplicación y solapamiento entre mandatos, que las instrucciones agregadas de los mandatos pueden suponer una carga inaceptable tanto para el sistema de las Naciones Unidas como para los Estados Miembros, que los mandatos no siempre se traducen en asignaciones claras de recursos o programas para lograr el máximo impacto y, también, que los mandatos pueden sobrevivir más allá de su uso y propósito originales si no se someten a un examen periódico. Las deficiencias en el apoyo que presta la Secretaría de las Naciones Unidas a los Estados Miembros también pueden plantear dificultades a lo largo del ciclo de vida de un mandato.

8. El 80º aniversario de las Naciones Unidas es un momento apropiado para examinar esa situación. La Iniciativa ONU80 brinda la oportunidad en un momento en el que solo quedan cinco años para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en el que urge cumplir el Pacto para el Futuro. Para embarcarse en un examen como este con las mayores posibilidades de éxito, es necesario aprender de la experiencia. Los esfuerzos por racionalizar los mandatos se remontan hasta 1954, mientras que la iniciativa de gran calibre más reciente dio comienzo después de la Cumbre Mundial

---

<sup>2</sup> A efectos del presente informe, la expresión “sistema de las Naciones Unidas” se refiere a las Naciones Unidas, los organismos especializados y las organizaciones conexas. Las Naciones Unidas se componen de seis órganos principales y órganos subsidiarios. Los organismos especializados y las organizaciones conexas están compuestas por sus propios órganos intergubernamentales y otras entidades.

2005, momento en el que los Estados Miembros solicitaron que se examinaran los mandatos con más de cinco años de existencia. En el informe del Secretario General en el que se iniciaba ese examen ([A/60/733](#)), publicado en 2006, se señalaron cuatro problemas destacados: los requisitos onerosos de presentación de informes; la superposición entre los órganos principales y dentro de ellos; los mecanismos de ejecución poco flexibles y propensos a las duplicaciones; y la disparidad entre los mandatos y los recursos.

9. Lamentablemente, ese examen y el proceso intergubernamental al que dio lugar de común acuerdo no dieron los resultados previstos. Los problemas que se detectaron siguen presentes y, al no haberse resuelto, se han intensificado durante los 20 años transcurridos.

### Nuevas oportunidades y enfoque

10. Hay razones para creer que la Iniciativa ONU80 puede dar mejores resultados que los esfuerzos anteriores, a condición de que los Estados Miembros estén dispuestos a invertir lo suficiente en un proceso que será exigente y complejo. En el presente informe se aprovechan varios factores que, en conjunto, pueden propiciar resultados consistentes. En él se reflejan los llamamientos realizados por los Estados Miembros durante las reuniones oficiales de la Asamblea General relativas a la Iniciativa ONU80 para garantizar que el cambio transformador refuerce la Carta de las Naciones Unidas, fortalezca por igual los tres pilares de la labor de las Naciones Unidas y se fundamente en las reformas existentes para obtener resultados concretos a nivel de los países. Como se ha señalado más arriba, también guarda coherencia con la solicitud formulada en la resolución [79/318](#) de la Asamblea General.

11. Gracias a la capacidad de análisis de datos de la que no se disponía anteriormente, el presente informe proporciona a los Estados Miembros más información y un entendimiento más íntegro del panorama actual de los mandatos. Incluso la intensificación de los problemas que se detectaron en 2006 podría contribuir a recabar atención y voluntad política. Quizá lo más importante es que este informe plantea un enfoque marcadamente diferente de las iniciativas anteriores, lo que puede abrir camino para avanzar.

12. En lugar de seleccionar y examinar cada uno de los mandatos por separado, como se hizo en 2006, en un proceso que a la postre resultó inasequible, en el presente informe el Secretario General propone un enfoque centrado en las cuestiones estructurales o sistémicas que se han observado a lo largo del ciclo de vida de los mandatos. Se plantea un análisis de las circunstancias en las que los mandatos se crean, se ejecutan y, por último, se examinan para evaluar el impacto para, en cada etapa, plantear propuestas con las que se podrían abordar las dificultades potenciales. El informe sienta las bases para una posible renovación del modo en que la voluntad de los Estados Miembros, expresada en los mandatos, se traduce en un impacto sobre el terreno.

13. Correspondrá a los Estados Miembros evaluar el enfoque que se ha adoptado en el presente informe y determinar qué otras medidas convendría adoptar. Entre ellas podría figurar un proceso intergubernamental cuidadosamente diseñado que se llevara adelante en un plazo determinado. En el marco de su autoridad vigente, el Secretario General también se propone tomar una serie de medidas para aumentar la visibilidad de los mandatos, racionalizar el trabajo, mejorar la ejecución de los mandatos y reforzar los procesos de examen.

### **Alcance y metodología**

14. Los mandatos son de naturaleza muy diversa, desde los que establecen marcos a largo plazo y de gran amplitud hasta las directrices más específicas que tratan de cuestiones concretas. El alcance del presente informe abarca una evaluación del ciclo de vida de los mandatos establecidos por la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social y sus órganos subsidiarios. Aunque estos órganos pueden establecer y establecen mandatos que afectan a todo el sistema de las Naciones Unidas, de los que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un ejemplo destacable, numerosos mandatos conciernen principalmente a la Secretaría de las Naciones Unidas.

15. Los ejemplos del presente informe se basan con frecuencia —aunque no exclusivamente— en datos procedentes de la Secretaría para ilustrar problemas que están presentes en todo el sistema de las Naciones Unidas. Las fuentes de datos se citan en todo el informe y son, principalmente, la Biblioteca Digital de las Naciones Unidas; las estadísticas de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación; los datos de los informes a los órganos principales pertinentes; los planes estratégicos del sistema de las Naciones Unidas; los presupuestos por programas de las Naciones Unidas; los exámenes de todo el sistema; y los informes a los donantes.

## **II. Creación de mandatos**

16. Mediante la creación de mandatos, los Estados Miembros instruyen y orientan al sistema de las Naciones Unidas sobre la forma de abordar los retos mundiales y mejorar la vida de cientos de millones de personas en todo el mundo cada año, con arreglo a los valores y objetivos de la Carta. Esos mandatos tienen la finalidad de generar resultados en el mundo real. Por lo tanto, es esencial adoptar enfoques eficaces para crear mandatos que generen impacto.

17. En la presente sección se exponen dos obstáculos clave que afectan a la eficacia de la creación de mandatos: a) la escasa visibilidad del panorama general de los mandatos existentes y de la labor de los distintos órganos que establecen mandatos; y b) las dificultades en el diseño de los mandatos que pueden restringir el impacto durante la ejecución. Se examina cada una de estas cuestiones y se proponen posibles soluciones con el fin de crear mandatos que tengan un impacto aún mayor en los próximos años.

### **Escasa visibilidad de los mandatos y los órganos que establecen mandatos**

18. Una condición previa esencial para crear mandatos con impacto es la buena visibilidad del panorama de mandatos: cuáles son los mandatos que existen sobre un mismo tema, o sobre temas conexos; quién los aprobó; y quién los aplica, y con qué resultados. Es frecuente que los Estados Miembros encuentren dificultades para obtener respuestas exhaustivas a esas preguntas, lo que va en detrimento de la eficacia a la hora de crear los mandatos.

#### *Registros de mandatos incompletos y apoyo desigual*

19. En todo el sistema de las Naciones Unidas, hay más de 20 órganos intergubernamentales, incluidos los tres órganos principales citados, que establecen

mandatos<sup>3</sup>. Sin embargo, solo hay un número limitado de registros en los que se recopilan los textos de los mandatos y se ponen a disposición de los Estados Miembros, lo que plantea un grave problema práctico cuando se pretende obtener información exhaustiva sobre los mandatos existentes y las responsabilidades vigentes en el seno del sistema de las Naciones Unidas, así como para comprender el panorama general en su totalidad. Esas lagunas persisten pese a los llamamientos de la Asamblea General y otros órganos para que se amplíe la utilización de los repositorios digitales para fortalecer la memoria institucional (véase, por ejemplo, la resolución 77/335 de la Asamblea General).

20. Aunque la Secretaría presta un apoyo sustantivo especializado a cada uno de los órganos que establecen mandatos, son pocos los servicios destinados a promover la visibilidad o la coordinación entre esos órganos. Como consecuencia, puede suceder que trabajen en relativo aislamiento, sin pleno conocimiento de los programas de trabajo de los otros. La capacidad para proporcionar apoyo intergubernamental también es muy diferente en cada entidad del sistema de las Naciones Unidas, y son escasas las interacciones oficiales entre estas entidades que podrían canalizar rápidamente la experiencia colectiva del sistema de las Naciones Unidas sobre los temas pertinentes hacia los Estados Miembros durante el proceso de creación de mandatos. En consecuencia, los Estados Miembros pueden verse obligados a consultar con numerosas entidades de las Naciones Unidas para obtener la información que necesitan durante el proceso de creación de mandatos, lo que eleva los costos de transacción, en particular para las delegaciones de menor tamaño, y puede ocasionar que los resultados tengan menos impacto.

#### *Solapamiento entre órganos que establecen mandatos*

21. La escasa visibilidad y la coordinación desigual entre los órganos que establecen mandatos también contribuyen al solapamiento de los temas que tratan esos órganos. Por ejemplo, desde 1990, las resoluciones de la Asamblea General abordan cada año, en promedio, 20 temas que se han planteado también en las resoluciones aprobadas por el Consejo Económico y Social o el Consejo de Derechos Humanos. Ese solapamiento puede ser beneficioso cuando fomenta la complementariedad entre los órganos que establecen mandatos en relación con un tema determinado. Sin embargo, eso solo puede ocurrir si la decisión de abordar un tema en varios órganos es intencionada y se fundamenta en una información completa.

22. De lo contrario, puede dar lugar a duplicaciones improductivas. Ya hay ejemplos de esa situación, como los requisitos paralelos de presentación de informes sobre la misma materia para varios órganos que establecen mandatos. Esa duplicación puede diluir el impacto y genera costos adicionales considerables, además de suponer nuevamente una pesada carga para los Estados Miembros. Evaluar de antemano si el posible solapamiento resultará productivo depende en gran medida de la visibilidad del panorama de los mandatos, que en este momento sigue siendo escasa.

#### **Soluciones propuestas para mejorar la visibilidad**

23. Ya están en marcha varias iniciativas para mejorar la visibilidad en todo el panorama de los mandatos. Entre ellos cabe citar un registro digital de mandatos creado en el marco de la Iniciativa ONU80<sup>4</sup>, un registro digital de mandatos sobre el Consejo de Derechos Humanos creado por la Oficina del Alto Comisionado de las

---

<sup>3</sup> A los efectos del presente informe, se utiliza el término “órganos que establecen mandatos” para referirse a cualquiera de esos órganos intergubernamentales, incluidos los órganos principales pertinentes de las Naciones Unidas y sus órganos subsidiarios.

<sup>4</sup> Puede consultarse en <https://mandates.un.org/>.

Naciones Unidas para los Derechos Humanos<sup>5</sup> y un registro digital de documentos y decisiones relacionados con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático<sup>6</sup>. La Asamblea General también sigue elaborando un catálogo de disposiciones pertinentes para revitalizar su labor. Además, las propuestas siguientes podrían contribuir a mejorar aún más la visibilidad, la coordinación y el apoyo a los Estados Miembros en el proceso de creación de mandatos:

- a) Acelerar la creación de registros exhaustivos de los textos de los mandatos existentes establecidos por todos los órganos;
- b) Mejorar el apoyo de la Secretaría a los Estados Miembros durante la creación de mandatos, sobre la base de las prioridades establecidas por los Estados Miembros;
- c) Reforzar el apoyo de las entidades de las Naciones Unidas para coordinar y promover una mayor visibilidad de la labor de todos los órganos que establecen mandatos;
- d) Elaborar instrumentos que utilicen la inteligencia artificial para ayudar en la redacción de los mandatos, por ejemplo generando información resumida que facilite a los Estados Miembros la adopción de decisiones y señale las posibles complementariedades o duplicaciones en los borradores o en los programas de las reuniones de los órganos que establecen los mandatos.

### **Dificultades en el diseño de los mandatos**

24. Al optimizar desde un primer momento el diseño de los mandatos se contribuye a garantizar el máximo impacto durante la ejecución. Sin embargo, las tendencias recientes en el diseño de mandatos pueden dar lugar a preocupaciones. Los mandatos son cada vez más extensos y prescriptivos, y también es cada vez menos frecuente que asignen recursos para financiar las nuevas actividades que se solicitan en ellos.

#### *Más resoluciones, cada vez más extensas*

25. A lo largo del tiempo se ha producido un aumento sustancial tanto del número de resoluciones aprobadas por los órganos que establecen mandatos como de su extensión. El número de resoluciones por año de la Asamblea General aumentó considerablemente en los años ochenta, y en los noventa sucedió lo mismo con las del Consejo de Seguridad; en la actualidad se han estabilizado en esos niveles elevados. El aumento de la extensión de cada una de las resoluciones es aún más llamativo. Desde 2020, el número promedio de palabras de las resoluciones de la Asamblea ha aumentado un 55 %, y el de las resoluciones del Consejo Económico y Social en más de un 95 %. El número de palabras de las resoluciones del Consejo de Seguridad se ha duplicado con creces desde 1995. En 2024, las resoluciones aprobadas por esos tres órganos principales superaban por término medio las 3.000 palabras, cerca del triple de la extensión que tenían en promedio las de hace 30 años.

26. Los textos más extensos pueden aportar valor añadido, ya que abordan las cuestiones de forma exhaustiva, citan las consideraciones pertinentes y promueven objetivos importantes. Sin embargo, los textos más complejos también pueden enturbiar las prioridades y rebajar el impacto potencial. Además, los costos que conllevan la producción y el procesamiento del texto aumentan a medida que este se expande. Esas tendencias han tenido lugar en un momento en el que la financiación

---

<sup>5</sup> Puede consultarse en <https://hrcmap.ohchr.org/>.

<sup>6</sup> Puede consultarse en <https://unfccc.int/documents>.

del presupuesto ordinario ha quedado prácticamente estancada desde 2020. Los órganos que establecen los mandatos reconocen esas dificultades y la Asamblea General, por ejemplo, recomienda textos más breves y orientados a la acción para propiciar el impacto (véase la resolución [77/335](#)).

#### *Más tareas con menos recursos y menos flexibilidad*

27. Lo que es más preocupante, desde el punto de vista de la disponibilidad de recursos, es el hecho de que los órganos que establecen mandatos siguen incrementando las solicitudes de tareas nuevas sin proporcionar los recursos correspondientes. En 2024, en más del 15 % de las resoluciones de la Asamblea General se solicitaba realizar nuevas actividades “con los recursos disponibles”. Las resoluciones en las que se pide tomar medidas “con los recursos disponibles” son hoy cuatro veces más frecuentes que en 2000. En el examen de los mandatos de 2006 ya se había señalado que la insuficiencia de recursos era un problema clave, pero desde entonces se ha intensificado. Resulta insostenible seguir encomendando nuevas actividades sin recursos, ya que así se socava la capacidad de generar impacto y se limita la flexibilidad para asignar estratégicamente los recursos. Con el tiempo, esa situación propicia una desconexión creciente entre las expectativas y el impacto real, lo que en última instancia erosiona la confianza en la Organización.

28. Una cuestión conexa es la tendencia de los mandatos a especificar las entidades que deben aplicarlos. Cerca de la mitad de los mandatos activos<sup>7</sup> contienen al menos una instrucción dirigida a una entidad concreta para que realice tareas. Los datos circunstanciales también sugieren un incremento de los mandatos que prescriben con detalle las actividades que deben realizarse y la forma de realizarlas. Puede ocurrir que esas asignaciones prescriptivas no tomen en consideración los recursos o capacidades disponibles en todo el sistema de las Naciones Unidas, lo que podría debilitar su impacto y ocasionar alteraciones en otras actividades. La tendencia prescriptiva también coarta los esfuerzos por determinar las disposiciones más eficaces para la ejecución de los mandatos a partir de las ventajas comparativas de todo el sistema de las Naciones Unidas, lo que puede reducir aún más el impacto.

#### **Soluciones propuestas para mejorar el diseño de los mandatos**

29. Los esfuerzos por mejorar el diseño de los mandatos deben realizarse respetando plenamente las prerrogativas de los Estados Miembros, que los aprueban. Las propuestas siguientes se someten a la consideración de los Estados Miembros para ayudarlos a elaborar textos claros, concisos y utilizables que tengan más probabilidades de surtir efecto durante su aplicación:

- a) Reducir la extensión de los textos de los mandatos siempre que sea posible para garantizar que se apliquen de manera efectiva y tengan mayor impacto (en consonancia con las recomendaciones del párrafo 45 de la resolución [77/335](#) de la Asamblea General);
- b) Estructurar mandatos que ofrezcan al Secretario General la flexibilidad necesaria para asignar tareas en función de las ventajas comparativas y los recursos de todo el sistema de las Naciones Unidas;
- c) Abstenerse de incluir en los mandatos tareas nuevas que no tengan el respaldo de los recursos correspondientes, o que no conlleven una reducción explícita de otras actividades derivadas de mandatos;

---

<sup>7</sup> La expresión “mandatos activos” se refiere a las cerca de 4.000 fuentes de mandatos que se citan en los documentos de los programas y los presupuestos de mantenimiento de la paz desde 2026 de la Secretaría, incluidas las entidades cuyas secretarías forman parte de la Secretaría.

- d) Para los mandatos nuevos, complementar las estimaciones de gastos del presupuesto ordinario preparadas por el Secretario General (de conformidad con el artículo 153 del reglamento de la Asamblea General) con información adicional sobre las actividades programáticas conexas en todo el sistema de las Naciones Unidas y sobre todas las fuentes de financiación.

### **III. Ejecución de los mandatos**

30. Mediante la ejecución de los mandatos, el sistema de las Naciones Unidas lleva a cabo las tareas que le encomiendan los Estados Miembros, desde las grandes iniciativas mundiales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto para el Futuro, hasta los programas y actividades concretos. De esa forma, el sistema de las Naciones Unidas contribuye a traducir los acuerdos sobre objetivos clave, como la igualdad de género, en mejoras reales y significativas sobre el terreno. La ejecución de los mandatos también es la base a partir de la cual los Estados Miembros y el público en general valoran el sistema de las Naciones Unidas. Al igual que sucede con la creación de mandatos, el impacto debe ser el principio rector.

31. En la presente sección se señalan tres problemas que pueden entorpecer la ejecución de los mandatos y reducir su impacto: a) la proliferación de reuniones e informes; b) la gestión inadecuada de la ejecución del mandato; y c) los desajustes en las modalidades de financiación. A continuación se examina cada una de estas cuestiones y se proponen posibles soluciones que se derivan de las reformas de las Naciones Unidas de 2018 y complementan otros esfuerzos en curso en el marco de la Iniciativa ONU80.

#### **Proliferación de reuniones e informes**

32. Las reuniones y los informes son un componente esencial de la ejecución de los mandatos. Posibilitan el diálogo y el intercambio de información, ambos fundamentales para llegar a acuerdos sobre cuestiones importantes y elaborar las normas que guían el sistema internacional. Las reuniones y los informes mantienen informados a los Estados Miembros de los acontecimientos clave y les permiten proporcionar las orientaciones necesarias. En última instancia, son medios clave para lograr un impacto mayor.

33. También son costosos: en 2024, la Secretaría gastó más de 360 millones de dólares en costos directos vinculados a las reuniones y los informes, tales como la edición y la traducción, es decir, más del 10 % del presupuesto ordinario. Los costos indirectos, como los de investigación y redacción, incrementarían considerablemente esa cifra. Dadas sus importantes funciones y su considerable consumo de recursos, parece conveniente examinar esos mandatos para garantizar que tengan el máximo impacto.

#### *Más reuniones*

34. Las Naciones Unidas facilitan miles de reuniones cada año: solo en 2024, organizaron 27.000. Son oportunidades esenciales para que los Estados Miembros se reúnan con el fin de resolver desafíos y establecer prioridades. Sin embargo, las reuniones, y las necesidades de apoyo que conllevan, también han aumentado en los últimos años. Por ese motivo, en la actualidad se dedica una mayor parte de la capacidad total al apoyo a las reuniones. El número de reuniones alcanzó su cota máxima en 2019, pero descendió marcadamente durante la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19). Desde entonces, las reuniones han retomado una fuerte tendencia al alza, pero aún no han recuperado el nivel anterior a la pandemia.

35. En 2025, más de 240 órganos, entre ellos las comisiones y otros foros creados por los tres órganos principales, solicitaron el apoyo de la Secretaría. A pesar de los esfuerzos precedentes por racionalizar esos órganos, ahora hay 8 más que hace una década, y durante ese período se crearon más de 60 órganos nuevos y se suprimieron más de 50. La labor que comporta el ciclo de creación y clausura de esos órganos supone una demanda adicional de recursos de la Secretaría que va más allá de los servicios ordinarios de reuniones. Las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, podrían reforzar la eficiencia y mejorar el apoyo que se presta a los Estados Miembros durante las reuniones. Aunque ya se utilizan algunos de esos métodos, al adoptar más se podrían suscitar nuevas mejoras.

#### *Más informes*

36. Los informes por mandato constituyen una proporción considerable de los productos de la Secretaría, ya que alrededor del 55 % de las fuentes de mandatos activas solicitan informes. Al igual que las reuniones, los informes son una parte importante de la ejecución de los mandatos. En 2024, la Secretaría publicó más de 1.100 informes, lo que supone un aumento de cerca del 20 % desde 1990. Más del 60 % de esos informes tratan temas recurrentes. Los informes también abordan cuestiones similares para distintos órganos.

37. Los informes también son cada vez más largos: desde 2005, el incremento medio del número de palabras ha sido del 40 %. Los informes a la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y el Consejo Económico y Social tienen ahora una media de 11.300 palabras cada uno, aproximadamente un tercio más extensos que el límite recomendado para los informes de la Secretaría. A pesar de esa ingente producción, o quizás en parte debido a ella, la mayoría de los informes no se consultan mucho. En 2024, cerca del 65 % se descargaron menos de 2.000 veces, frente al 5 % de los informes más leídos, que se consultaron un mínimo de 5.500 veces. Las estadísticas de descargas no demuestran por sí solas la utilidad de un informe: los temas importantes no siempre cuentan con un público lector numeroso. Sin embargo, esas cifras son una indicación de que es necesario ampliar el debate a la hora de examinar los informes.

#### **Soluciones propuestas para racionalizar las reuniones y los informes**

38. Las propuestas siguientes se presentan con el fin de maximizar el valor de las reuniones y los informes y tratan de promover un equilibrio adecuado entre las funciones de apoyo a los Estados Miembros y el impacto directo:

- a) Asignar prioridades a las solicitudes sobre informes o reuniones que figuran en los mandatos y racionalizarlas;
- b) Preparar informes más breves y reducir la cantidad máxima de palabras;
- c) Combinar informes que traten temas y contextos similares siempre que sea factible (por ejemplo, fusionar informes regionales independientes que aborden el mismo tema o presentar un mismo informe a diferentes órganos que establezcan mandatos y que soliciten informes sobre temas similares);
- d) Introducir formatos de informe diferentes en función de las necesidades y el tipo de contenido; los primeros informes podrían ser más extensos y, a continuación, se podrían presentar actualizaciones más sucintas, paneles informativos visuales, sesiones informativas en persona u otros formatos;
- e) Publicar las estadísticas de descarga de todos los informes para que sirvan de base a nuevos debates sobre las prácticas de presentación de informes.

### **Gestión y coordinación inadecuadas de la ejecución**

39. Si bien las reuniones y los informes son el medio para alcanzar un fin, los objetivos últimos de los mandatos de los Estados Miembros son mejorar la vida de las personas y resolver los problemas. El logro de esos objetivos depende en gran medida de que haya una gestión eficaz en la ejecución del mandato. Cualquier deficiencia en ese sentido iría en detrimento de los objetivos de los Estados Miembros y, en última instancia, reduciría el impacto.

#### *Deficiencias en la división del trabajo dentro del sistema de las Naciones Unidas*

40. Para que la ejecución sea eficiente y tenga el impacto deseado, es necesario asignar con claridad las responsabilidades en función de las competencias y responsabilidades acordadas. Sin embargo, los procesos y prácticas actuales no permiten que el sistema de las Naciones Unidas establezca una división del trabajo clara. Durante la preparación de presupuestos y programas, la coordinación efectiva entre entidades es limitada. Aunque las reformas recientes han fortalecido la coordinación a nivel de los países, aún no se han producido mejoras similares a nivel mundial.

41. La supervisión actual del sistema de las Naciones Unidas se centra principalmente en la planificación de los programas, los presupuestos y las cuestiones operativas de las distintas entidades de las Naciones Unidas de forma aislada, en lugar de tratar de velar por que haya un alineamiento estratégico en todo el sistema que impulse el impacto y la eficiencia. Ese hecho resulta especialmente patente en la Secretaría, donde las entidades citan cerca de 4.000 fuentes de mandatos como base legislativa para los proyectos de presupuestos por programas. Numerosas entidades citan los mismos mandatos. Unas 50 citas se refieren a mandatos que parecen estar inactivos, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

#### *Riesgos de duplicación*

42. Una posible consecuencia de una división del trabajo poco clara es la duplicación, cuya probabilidad aumenta cuando hay un gran número de entidades de las Naciones Unidas implicadas en la ejecución del mismo mandato. Esas situaciones no son intrínsecamente negativas: los asociados que trabajan juntos en cuestiones complejas pueden agregar un valor complementario cuando forman parte de una estrategia intencionada y coherente. Ciertos marcos mundiales, como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Pacto para el Futuro, demuestran que los mandatos pueden cohesionar el sistema de las Naciones Unidas para cumplir su cometido y multiplicar el impacto en lugar de duplicar esfuerzos. En algunos casos, puede ser necesario un solapamiento positivo para lograr ese efecto multiplicador.

43. Sin embargo, hay indicios de riesgos de duplicación en la ejecución de mandatos que justifican un examen más pausado. En el pilar de desarrollo, por ejemplo, alrededor de la mitad de los mandatos que se citan en el presupuesto por programas son citados por varias entidades. En el pilar de paz y seguridad, la proporción es de un 33 % aproximadamente. El solapamiento de citas de mandatos también puede contribuir a un solapamiento funcional, es decir, varias entidades que desempeñan las mismas funciones para cumplir los mismos mandatos<sup>8</sup>. Ese solapamiento se observa con claridad en una serie de funciones, como el establecimiento de normas, los datos, las estadísticas, la creación de capacidad, la asistencia técnica, el apoyo normativo y la coordinación. El solapamiento de los servicios comunes, como la tecnología de la información, las adquisiciones y los recursos humanos, también está muy extendido en todo el sistema de las Naciones Unidas. En otras líneas de trabajo de la Iniciativa

<sup>8</sup> Las funciones en cuestión figuran en la resolución 71/243 de la Asamblea General.

ONU80 se examinan estas cuestiones con más detalle. Las evaluaciones recientes de las iniciativas de reforma actuales, incluido el reposicionamiento de los equipos de las Naciones Unidas en los países, también contribuyen a desvelar las oportunidades de consolidar los esfuerzos en todo el sistema de las Naciones Unidas para mejorar la ejecución trabajando en conjunto<sup>9</sup>.

### **Soluciones propuestas para mejorar la gestión de la ejecución**

44. Las reformas de las Naciones Unidas aprobadas en 2018 han mejorado la ejecución de los mandatos, lo que se ha traducido, por ejemplo, en una mayor satisfacción general de los Estados Miembros respecto del apoyo a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esos esfuerzos contribuyen a orientar el sistema de las Naciones Unidas hacia un enfoque más coherente y cohesionado. Las siguientes propuestas tienen por objeto aprovechar esas mejoras para fortalecer la división del trabajo en todo el sistema de las Naciones Unidas, con el apoyo de una supervisión estratégica más rigurosa, a fin de lograr un impacto aún mayor en los años venideros:

- a) Reforzar la supervisión estratégica interna de la división del trabajo en el sistema de las Naciones Unidas a todos los niveles para garantizar un apoyo programático y operacional eficaz y eficiente. Esta propuesta se basa en los compromisos de reforma de 2018 y los esfuerzos para fortalecer el liderazgo del sistema de coordinadoras y coordinadores residentes;
- b) Garantizar que las entidades de las Naciones Unidas examinen las citas de los mandatos que figuran en sus programas y presupuestos de forma que cada entidad cite solamente aquellos mandatos para los que tengan ventajas comparativas demostrables;
- c) Aprovechar mejor las instancias de coordinación de todo el sistema (por ejemplo, el Comité Permanente entre Organismos, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación) con el fin de evitar la duplicación y velar por que se dé un uso estratégico a los recursos en todo el sistema de las Naciones Unidas.

### **Desajustes en las modalidades de financiación: agravamiento de la fragmentación**

45. La financiación es un requisito previo esencial para la ejecución de los mandatos. La inmensa mayoría de la financiación del sistema de las Naciones Unidas procede de contribuciones voluntarias: alrededor del 80 % en 2023. En el caso de la Secretaría, esa cifra se sitúa en torno al 40 %. La mayor parte de la ejecución a nivel de los países se financia con esas contribuciones voluntarias y resulta particularmente vulnerable en el actual entorno de recortes a la financiación. Por lo que respecta a las cuotas, los Estados Miembros tienen la obligación, en virtud de la Carta, de pagarlas íntegra y puntualmente. La financiación por cuotas debe ser previsible, pero también es extremadamente específica.

46. Por lo tanto, las prácticas de asignación de fondos de los Estados Miembros tienen consecuencias de gran envergadura. Estas prácticas, entre las que se incluyen la afectación de fondos y la cuantía de las pequeñas subvenciones, obstaculizan con frecuencia el máximo impacto y pueden agravar la fragmentación de los programas.

---

<sup>9</sup> Véase [https://www.un.org/system-wide-evaluation-office/sites/default/files/2025-07/SWEO\\_2025\\_001%20Evaluation%20Report\\_0.pdf](https://www.un.org/system-wide-evaluation-office/sites/default/files/2025-07/SWEO_2025_001%20Evaluation%20Report_0.pdf).

*Afectación elevada y dispersión de la financiación*

47. A pesar de los compromisos del pacto de financiación, que se aprobó en 2019 y se revisó por última vez en 2024, la afectación de fondos sigue siendo un problema generalizado y creciente. En 2023, más del 85 % de la financiación voluntaria para el sistema de las Naciones Unidas se destinó a fines específicos y, en la encuesta de la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de 2024, cerca del 40 % de los Estados Miembros indicaron que la afectación era su enfoque preferido. Esa situación menoscaba la agilidad de las entidades de las Naciones Unidas a la hora de orientar los recursos para maximizar su impacto.

48. Además de la afectación, los donantes tienden a asignar cantidades relativamente pequeñas en cada subvención y, en esencia, los fondos se dispersan entre numerosas actividades. En 2023, más del 60 % de las transacciones de subvenciones con contribuyentes gubernamentales fueron inferiores a 1 millón de dólares. Por ese motivo, con alrededor del 75 % de las transacciones de subvenciones se cubrió solamente el 16 % del total de financiación voluntaria de ese año. Las subvenciones más numerosas y de menor cuantía incrementan los gastos generales y los costos de transacción, lo que obliga a las entidades de las Naciones Unidas a dedicar más tiempo a los trámites, en detrimento del impacto.

*Disminuye el apoyo a los fondos mancomunados*

49. En 2023, menos del 10 % de la financiación voluntaria se canalizó a través de fondos mancomunados, muy por debajo del objetivo del 30 % establecido en el pacto de financiación. Los fondos mancomunados constituyen un mecanismo con el que superar las dificultades que plantean la afectación de fondos y las subvenciones de menor cuantía, pero el apoyo de los donantes disminuye. El porcentaje de financiación humanitaria que se canaliza por medio de fondos mancomunados se ha ido reduciendo a largo plazo y actualmente representa alrededor del 7 % de todos los fondos. Después de haber experimentado un incremento, las aportaciones a los fondos mancomunados con destino al desarrollo también han vuelto a descender recientemente, con una baja de más del 30 % desde 2021.

*Agravamiento de la fragmentación de los programas*

50. Las modalidades de financiación altamente específicas de los Estados Miembros pueden crear interacciones con la fragmentación que ya existe en los programas en el sistema de las Naciones Unidas, en detrimento del impacto de los mandatos. Esa fragmentación puede observarse en la ejecución de diversos temas fundamentales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En 2023, en promedio, cuatro entidades de las Naciones Unidas representaban más del 80 % del gasto en cada Objetivo. El 20 % restante de la financiación se repartía hasta en 20 entidades, lo que plantea dudas sobre si esas entidades aprovechan sus ventajas comparativas o están demasiado dispersas.

51. La fragmentación también se observa con claridad en la Secretaría, que solo recibe alrededor del 20 % de los recursos del sistema de las Naciones Unidas y, sin embargo, alberga cerca del 80 % de las entidades del sistema de las Naciones Unidas encabezadas por puestos de Subsecretario General o superiores. Resulta especialmente evidente en el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas, que representa tan solo el 5 % de los recursos totales del sistema de las Naciones Unidas, pero está dividido en cientos de programas y subprogramas, algunos de los cuales cubren sus actividades con tan solo tres miembros del personal.

52. En el entorno actual de reducción del total de fondos, es probable que se intensifique la fragmentación y aumente la competencia por los recursos, lo que incentivaría la adopción de enfoques más oportunistas y menos estratégicos en cada una de las entidades. Se están elaborando opciones prácticas para hacer frente a esas dificultades en la línea de trabajo que examina los cambios estructurales y el reajuste de los programas.

#### **Soluciones propuestas para mejorar las modalidades de financiación**

53. Se proponen varias medidas para adaptar las modalidades de financiación en función del impacto:

- a) Aplicar plenamente todos los compromisos contraídos por los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas en virtud del pacto de financiación y reforzar el diálogo con ese fin;
- b) Permitir que las entidades del sistema de las Naciones Unidas tengan más flexibilidad para redistribuir rápidamente los recursos cuando haya una justificación razonable, incluso para proteger la ejecución esencial a nivel del país frente a los recortes de fondos;
- c) Considerar la posibilidad de aplicar las futuras recomendaciones pertinentes que surjan de la línea de trabajo de la Iniciativa ONU80 sobre los cambios estructurales y el reajuste de los programas.

## **IV. Examen de los mandatos**

54. Las revisiones periódicas de los mandatos son esenciales para evaluar su impacto y velar por que sigan siendo pertinentes, viables y coherentes con las prioridades. Esas revisiones sirven para aclarar dónde logra el sistema de las Naciones Unidas aportar el mayor valor añadido y dónde pueden ser más productivos los recursos. En la presente sección se exponen dos dificultades principales que afectan a las revisiones de los mandatos: a) las limitaciones de los mecanismos de revisión; y b) las lagunas en la rendición de cuentas de todo el sistema de las Naciones Unidas en términos del impacto. Se examina cada una de estas cuestiones y se proponen soluciones para reforzar los procesos de revisión de los mandatos.

#### **Limitaciones de los mecanismos de revisión**

55. Son muchos los mandatos que se prolongan durante largos períodos de tiempo y se debaten repetidamente con mayor o menor frecuencia. Esta situación no es necesariamente problemática en sí misma, dada la naturaleza duradera de muchos de los desafíos que entrañan y la función esencial que cumplen las interacciones de los Estados Miembros para tratarlos. Sin embargo, el elevado número de asuntos recurrentes a lo largo de las décadas, combinado con la ausencia frecuente de disposiciones formales para la revisión, sugiere que hay margen para reforzar los mecanismos de revisión de los mandatos.

#### *Asuntos recurrentes frecuentes con escasos cambios en los mandatos*

56. Hay una tendencia a repetir los debates sobre los mandatos durante largos períodos de tiempo. Por ejemplo, más del 30 % de los temas de las resoluciones de la Asamblea General en 1990 seguían siendo objeto de resoluciones en 2024. En el programa del septuagésimo octavo período de sesiones de la Asamblea había 371 temas y subtemas que se debaten con regularidad y, de ellos, 215 se debaten cada año. Los debates sobre esos temas no siempre tienen resultados concretos acordados a nivel intergubernamental: en 2024, aproximadamente uno de cada cinco temas o

subtemas del programa que se repiten todos los años no dieron lugar a la aprobación de resoluciones o decisiones. Cuando se aprueban resoluciones sobre temas recurrentes, los textos suelen ser similares a las versiones precedentes. Desde 2010, más de la mitad de las resoluciones aprobadas por la Asamblea sobre temas recurrentes tenían un texto extremadamente similar o muy similar al de las versiones anteriores.

57. Esto no significa que todas las repeticiones sean negativas o superfluas. Los debates reiterados suelen ser productivos incluso si no hay resoluciones, ya que pueden centrar la atención en cuestiones importantes, contribuir a establecer normas para el sistema internacional o ayudar a crear consenso para medidas futuras. Las revisiones menores de los textos también pueden dar lugar a cambios prácticos significativos para la aplicación. Sin embargo, en general el elevado número de asuntos recurrentes —incluida la ausencia de cambios importantes en el texto de los debates precedentes— justifica que se examine la forma de velar por que el tiempo y los recursos se utilicen de la forma más eficaz posible<sup>10</sup>.

#### *Ausencia de instrucciones para la revisión o de procesos normalizados de revisión*

58. La elevada proporción de asuntos recurrentes coincide con la frecuente falta de claridad sobre el momento o la manera precisos de revisar los mandatos, así como las consideraciones sobre el momento de retirarlos por completo o detener determinadas actividades. Para algunos mandatos, como los de las misiones de mantenimiento de la paz, hay procedimientos de revisión claros, pero para la mayoría, no: más del 85 % de los mandatos activos carecen de instrucciones sobre su revisión o retirada. Además, el Secretario General no ha utilizado con frecuencia la autoridad que posee para proponer a la Asamblea General la retirada de una lista de entregables. Aun en los casos en que las instrucciones de revisión son claras, también puede darse cierto grado de “inercia” de los mandatos, es decir, una tendencia a renovarlos por defecto.

59. Es posible que los Estados Miembros deseen revisar todos los mandatos con regularidad, ya sea a nivel individual o en el marco de una evaluación colectiva de varios mandatos que aborden la misma cuestión. Las revisiones colectivas tienen más probabilidades de promover un aumento de la coherencia en el panorama de los mandatos y en el sistema de las Naciones Unidas, mediante la determinación de actividades que se deberían ampliar, reducir o eliminar. Si bien las revisiones colectivas de los mandatos ya existen, como en el caso de la revitalización de la labor de la Asamblea General, siguen siendo relativamente infrecuentes. Los Estados Miembros también han establecido otros procesos de revisión que, si bien no se vinculan explícitamente a los mandatos, podrían servir de inspiración para las revisiones colectivas de los mandatos. Un ejemplo es el proceso de revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, que cada cuatro años facilita orientación sobre las políticas de todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

#### **Soluciones propuestas para reforzar los mecanismos de revisión**

60. Los mecanismos de revisión de los mandatos siguen siendo prerrogativa de los Estados Miembros, que ya han adoptado medidas importantes para reforzarlos. Entre esas medidas cabe citar los esfuerzos en curso de la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y el Consejo Económico y Social para racionalizar los trabajos, ajustar la frecuencia de los asuntos recurrentes y revisar los resultados. Los Estados Miembros

<sup>10</sup> La Secretaría ya aplica una serie de medidas para fomentar la eficiencia cuando se trata de asuntos recurrentes, como los ajustes para garantizar que los traductores dediquen menos tiempo a traducir las resoluciones con texto repetido que las resoluciones nuevas, sin sacrificar la precisión.

también han reconocido que es necesario dedicar más esfuerzos a esa cuestión. Las propuestas siguientes tienen por objeto apoyar y complementar las iniciativas en curso, con vistas a una revisión de los mandatos eficaz y que abarque todo el sistema para lograr el máximo impacto. Los Estados Miembros tal vez deseen examinar las propuestas siguientes:

- a) Sistematizar y reforzar los esfuerzos en curso para fortalecer los mecanismos de revisión de los mandatos y velar por que esos esfuerzos se realicen en todos los órganos que establecen mandatos;
- b) Incluir cláusulas de caducidad en las resoluciones nuevas (como se recomienda en la resolución [77/335](#) de la Asamblea General);
- c) Introducir procesos que faciliten más revisiones colectivas de los mandatos que abordan cuestiones concretas, aprendiendo de las prácticas existentes (por ejemplo, la revitalización de la Asamblea General) y de procesos similares (por ejemplo, la revisión cuadrienal amplia);
- d) Incrementar el uso de los mecanismos existentes para hallar oportunidades de consolidar y racionalizar el trabajo, incluidas las recomendaciones del Secretario General de suprimir productos concretos (de conformidad con la regla 105.6 del Reglamento del Personal, [ST/SGB/2018/3](#));
- e) Racionalizar la forma en que se debaten los mandatos, por ejemplo revisando los programas de trabajo de los órganos intergubernamentales, consolidando los temas del programa de los distintos órganos y alineando las actividades de la Asamblea General, el Consejo Económico y Social y el Consejo de Seguridad.

#### **Lagunas en la rendición de cuentas en todo el sistema de las Naciones Unidas en términos del impacto**

61. En el presente informe se mantiene un enfoque coherente sobre el impacto. Para que en los exámenes de los mandatos se obtenga una percepción clara del impacto, es importante que las entidades del sistema de las Naciones Unidas tengan la capacidad de vincular sus actividades, sus recursos y sus resultados. La gestión basada en los resultados es un método para lograrlo. Pese a las mejoras, persisten las diferencias considerables en la forma de gestionar los resultados que utilizan las entidades de las Naciones Unidas. Esas diferencias pueden afectar a la capacidad de cada entidad y del sistema en su conjunto para demostrar los logros colectivos, lo que, a su vez, puede afectar negativamente a la capacidad para movilizar y orientar los recursos con el máximo efecto.

#### *Cadenas de resultados incompletas*

62. El objetivo general de la rendición de cuentas<sup>11</sup> está claro: alinear los recursos del sistema de las Naciones Unidas en torno a unos resultados cuantificables y ofrecer una perspectiva del impacto colectivo que demuestre su valor ante los Estados Miembros y se utilice para realizar los ajustes necesarios. Para conseguirlo, se necesitan cadenas de resultados eficaces y coherentes a dos niveles: al nivel de cada entidad y al nivel de todo el sistema.

---

<sup>11</sup> La Asamblea General define la “rendición de cuentas” en su resolución [64/259](#), en parte, de la siguiente manera: “La rendición de cuentas incluye el logro de objetivos y resultados de alta calidad de manera oportuna y eficaz en función de los costos, en la aplicación y el cumplimiento plenos de todos los mandatos conferidos a la Secretaría por los órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas y otros órganos subsidiarios [...]”.

63. Las reformas recientes han dado lugar a mejoras significativas en la forma de gestionar los resultados que utilizan las distintas entidades del sistema de las Naciones Unidas. Alrededor del 40 % de esas entidades cuentan ya con planes estratégicos para organizar los recursos en torno a los resultados, y cerca del 30 % poseen ya marcos integrados de resultados y recursos para apoyar sus planes estratégicos. Sin embargo, aún queda mucho margen para que otras entidades introduzcan estas cadenas de resultados.

64. A nivel del sistema, las notables variaciones en la forma de gestionar los resultados que aplica cada entidad del sistema de las Naciones Unidas hacen más difícil evaluar el impacto agregado del sistema. Esto se debe tanto a que alrededor del 60 % de las entidades de las Naciones Unidas carecen de elementos clave de la cadena de resultados como a que los instrumentos de apoyo a las cadenas de resultados, tales como los planes estratégicos o los marcos de resultados, son distintos en cada una de las entidades que las utilizan. Si se armonizaran esos instrumentos en la mayor medida posible, se crearían cadenas de resultados consistentes a nivel de todo el sistema que podrían proporcionar datos empíricos claros y convincentes sobre el impacto colectivo del sistema de las Naciones Unidas.

#### *Lagunas en la comunicación de los resultados*

65. Resulta esencial demostrar el impacto del sistema de las Naciones Unidas de forma clara y con datos empíricos, tanto a nivel de las entidades como de todo el sistema, a los efectos de la rendición de cuentas y para movilizar con éxito los recursos necesarios. También es fundamental para que las revisiones de los mandatos sean eficaces. Las entidades del sistema de las Naciones Unidas invierten mucho en comunicar sus logros y recientemente han logrado mejoras significativas: por ejemplo, ahora todos los equipos de las Naciones Unidas en los países elaboran informes colectivos de resultados, frente al 64 % antes de las reformas de 2018.

66. Sin embargo, las lagunas en las cadenas de resultados de todo el sistema de las Naciones Unidas pueden socavar la eficacia de esas comunicaciones. La falta de recursos para apoyar estos esfuerzos también plantea dificultades: en 2024, solo el 62 % de los equipos de las Naciones Unidas en los países tenían un presupuesto específico para las comunicaciones conjuntas. Estos factores, junto con la fragmentación de la financiación que conlleva múltiples requisitos de presentación de informes, pueden explicar en parte por qué persiste entre algunos donantes la preocupación por la presentación de informes. Por ejemplo, en la encuesta de la revisión cuadrienal amplia de 2024, aproximadamente uno de cada tres países donantes indicó que su grado de satisfacción con la presentación de informes de resultados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo era “regular” o “bajo”.

#### **Posibles soluciones para reforzar la rendición de cuentas sobre el impacto**

67. Las revisiones de los mandatos refuerzan la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas sobre el impacto y deberían prestar especial atención a la forma en que se traducen los mandatos en todas las cadenas de resultados del sistema. Los progresos recientes, incluidos los relativos a la gestión orientada a los resultados, son alentadores y deberían aprovecharse. La recomendación siguiente se basa en esa mejoría: reforzar y armonizar los mecanismos de gestión orientada a los resultados en todo el sistema de las Naciones Unidas, incluida la forma de cuantificar y comunicar los resultados.

## V. Perspectivas para el futuro

68. El presente informe ofrece datos, análisis y propuestas para todo el ciclo de vida de los mandatos, con vistas a apoyar la creación, ejecución y revisión de los mandatos para lograr el máximo impacto. Las propuestas se formulan desde el pleno reconocimiento de que los mandatos otorgados al sistema de las Naciones Unidas pertenecen a los Estados Miembros y son ellos quienes decidirán los próximos pasos.

69. Se espera que el presente informe y las propuestas que figuran en él resulten útiles a los Estados Miembros a la hora de considerar las opciones para el futuro. En la lista de propuestas se presentan primero las medidas que el Secretario General se propone tomar bajo su propia autoridad, principalmente para reforzar el apoyo a los Estados Miembros a lo largo del ciclo de vida de los mandatos, seguidas de otras propuestas adicionales que se someten a la consideración de los Estados Miembros. Todas las propuestas forman parte de la Iniciativa ONU80, en la que trabajamos para crear un sistema de las Naciones Unidas más coherente, eficiente, efectivo y orientado a los resultados, que esté a la altura de los retos actuales y futuros.

### Resumen de las propuestas

70. A continuación se resumen las propuestas específicas para cada fase del ciclo de vida de los mandatos. Las medidas del Secretario General para apoyar estas propuestas, bajo su autoridad vigente, figuran en la sección VI, y a continuación se plantean varias medidas posibles que se someten a la consideración de los Estados Miembros, en la sección VII.

- **Apoyo a la creación de mandatos.** Facilitar la visibilidad plena del panorama general de los mandatos; y apoyar a los Estados Miembros en la creación de mandatos que maximicen la relevancia y el impacto.
- **Mejorar la ejecución de los mandatos.** Establecer disposiciones óptimas para las reuniones y los informes; reforzar los mecanismos de gestión de la ejecución; y mejorar el uso eficaz de los recursos.
- **Reforzar la revisión de los mandatos.** Reforzar los mecanismos de revisión de los mandatos; y fortalecer la rendición de cuentas de todo el sistema de las Naciones Unidas en términos del impacto.

### Trayectoria futura

71. La Asamblea General, en su resolución [79/318](#), exhortó a las entidades y los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas a que ajustaran sus iniciativas de reforma al enfoque que se planteaba en ella, según procediera. Aunque el presente informe se centra principalmente en los mandatos procedentes de la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y el Consejo Económico y Social y sus órganos subsidiarios, las propuestas son pertinentes para todo el sistema de las Naciones Unidas y podrían tenerse en cuenta para una aplicación más amplia mediante los mecanismos apropiados.

72. Además, las líneas de trabajo de la Iniciativa ONU80 complementarias del presente informe siguen adelante. El Secretario General ampliará el análisis de la ejecución de los mandatos a todo el sistema de las Naciones Unidas, con particular énfasis en la localización de elementos que puedan requerir cambios estructurales y reajustes programáticos, así como en la propuesta de medidas que refuerzen la eficiencia y la eficacia internas. Esos esfuerzos nutrirán, beneficiarán y apoyarán la labor de los siete grupos temáticos establecidos en el marco de la Iniciativa. Una vez finalizado ese análisis adicional, el Secretario General presentará las propuestas pertinentes.

73. El sistema de las Naciones Unidas está dispuesto a seguir colaborando con los Estados Miembros y a proporcionar el apoyo técnico y la información analítica que se le solicite. En su carta de fecha 11 de marzo de 2025, en la que se presentaba la Iniciativa ONU80, el Secretario General subrayaba que la consecución de unas Naciones Unidas más fuertes y eficaces dependería de la asunción de responsabilidades comunes y complementarias. Para ello, a su vez, es necesario tener la visión, el liderazgo y la determinación de llevar adelante una transformación audaz en la forma de concebir, ejecutar y revisar los mandatos. En última instancia, esos esfuerzos construirán unas Naciones Unidas más ágiles, coherentes y con mayor impacto.

## **VI. Medidas del Secretario General**

74. A partir de las conclusiones del presente informe y en virtud de su autoridad vigente, el Secretario General tomará medidas en los ámbitos siguientes para mejorar el apoyo a los Estados Miembros durante todo el ciclo de vida de los mandatos:

### **Mejorar la visibilidad y el diseño de los mandatos**

- a) Acelerar la creación de registros exhaustivos de los textos de los mandatos existentes establecidos por todos los órganos;
- b) Mejorar el apoyo de la Secretaría a los Estados Miembros durante la creación de mandatos, sobre la base de las prioridades establecidas por los Estados Miembros;
- c) Reforzar el apoyo de las entidades de las Naciones Unidas para coordinar y promover una mayor visibilidad de la labor de todos los órganos que establecen mandatos;
- d) Elaborar instrumentos que utilicen la inteligencia artificial para ayudar en la redacción de los mandatos, por ejemplo generando información resumida que facilite a los Estados Miembros la adopción de decisiones y señale las posibles complementariedades o duplicaciones en los borradores o en los programas de las reuniones de todos los órganos que establecen los mandatos;
- e) Para los mandatos nuevos, complementar las estimaciones de gastos del presupuesto ordinario preparadas por el Secretario General (de conformidad con el artículo 153 del reglamento de la Asamblea General) con información adicional sobre las actividades programáticas conexas en todo el sistema de las Naciones Unidas y sobre todas las fuentes de financiación;

### **Mejorar la presentación de informes**

- f) Preparar informes más breves y reducir la cantidad máxima de palabras;
- g) Siempre que sea posible, combinar informes que traten temas y contextos similares;
- h) Introducir formatos de informe diferentes en función de las necesidades y el tipo de contenido; los primeros informes podrían ser más extensos y, a continuación, se podrían presentar actualizaciones más sucintas, paneles informativos visuales, sesiones informativas en persona u otros formatos;
- i) Publicar las estadísticas de descarga de todos los informes para que sirvan de base a nuevos debates sobre las prácticas de presentación de informes;

### **Mejorar la gestión de la ejecución de los mandatos**

j) Reforzar la supervisión estratégica interna de la división del trabajo en el sistema de las Naciones Unidas a todos los niveles para garantizar un apoyo programático y operacional eficaz y eficiente. Esta propuesta se basa en los compromisos de reforma de 2018 y los esfuerzos para fortalecer el liderazgo del sistema de coordinadoras y coordinadores residentes;

k) Garantizar que las entidades de las Naciones Unidas examinen las citas de los mandatos que figuran en sus programas y presupuestos de forma que cada entidad cite solamente aquellos mandatos para los que tengan ventajas comparativas demostrables;

l) Aprovechar mejor las instancias de coordinación de todo el sistema (por ejemplo, el Comité Permanente entre Organismos, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación) con el fin de evitar la duplicación y velar por que se dé un uso estratégico a los recursos en todo el sistema de las Naciones Unidas;

m) Aplicar plenamente todos los compromisos contraídos por el sistema de las Naciones Unidas en virtud del pacto de financiación y reforzar el diálogo con ese fin;

### **Establecer mecanismos de revisión eficaces**

n) Incrementar el uso de los mecanismos existentes para hallar oportunidades de consolidar y racionalizar el trabajo, incluidas las recomendaciones del Secretario General de suprimir productos concretos (de conformidad con la regla 105.6 del Reglamento del Personal, [ST/SGB/2018/3](#));

o) Reforzar y armonizar los mecanismos de gestión orientada a los resultados en todo el sistema de las Naciones Unidas, incluida la forma de cuantificar y comunicar los resultados.

## **VII. Propuestas que se someten a la consideración de los Estados Miembros**

75. El presente informe contiene una serie de propuestas que se someten a la consideración de los Estados Miembros. Se plantean con pleno respeto de la autoridad exclusiva de los Estados Miembros en cada etapa del ciclo de vida de los mandatos y desde el reconocimiento de que las decisiones sobre las medidas que se tomen en el futuro les corresponden exclusivamente a ellos. En el informe también se presentan datos y puntos de vista que pueden ayudar a los Estados Miembros a administrar los mandatos, si consideran conveniente utilizarlos.

76. Con el fin de avanzar en los objetivos y medidas propuestas en el presente informe, se podría establecer un proceso intergubernamental específico relacionado con la Iniciativa ONU80, cuyas modalidades determinaría la Presidencia de la Asamblea General. Si los Estados Miembros decidieran poner en marcha un proceso de esas características, las Naciones Unidas estarían preparadas para prestar la asistencia y el apoyo que se les solicitara.

### **Diseño eficaz de los mandatos**

77. Los Estados Miembros tal vez deseen examinar las propuestas siguientes para mejorar el diseño de los mandatos:

- a) Reducir la extensión de los textos de los mandatos siempre que sea posible para garantizar que se apliquen de manera efectiva y tengan mayor impacto (en consonancia con las recomendaciones del párrafo 45 de la resolución [77/335](#) de la Asamblea General);
- b) Estructurar mandatos que ofrezcan al Secretario General la flexibilidad necesaria para asignar tareas en función de las ventajas comparativas y los recursos de todo el sistema de las Naciones Unidas;
- c) Abstenerse de incluir en los mandatos tareas nuevas que no tengan el respaldo de los recursos correspondientes, o que no conlleven una reducción explícita de otras actividades derivadas de mandatos;

#### **Mejorar la ejecución de los mandatos**

78. Los Estados Miembros tal vez deseen examinar las propuestas siguientes para reforzar la ejecución de los mandatos:

- a) Asignar prioridades a las solicitudes sobre informes o reuniones que figuran en los mandatos y racionalizarlas;
- b) Aplicar plenamente todos los compromisos contraídos por los Estados Miembros en virtud del pacto de financiación y reforzar el diálogo con ese fin;
- c) Permitir que las entidades del sistema de las Naciones Unidas tengan más flexibilidad para redistribuir rápidamente los recursos cuando haya una justificación razonable, incluso para proteger la ejecución esencial a nivel del país frente a los recortes de fondos;
- d) Considerar la posibilidad de aplicar las futuras recomendaciones pertinentes que surjan de la línea de trabajo de la Iniciativa ONU80 sobre los cambios estructurales y el reajuste de los programas.

#### **Apostrar la revisión de mandatos**

79. Los Estados Miembros tal vez deseen examinar las propuestas siguientes para apoyar la revisión de los mandatos:

- a) Sistematizar y reforzar los esfuerzos en curso para fortalecer los mecanismos de revisión de los mandatos y velar por que esos esfuerzos se realicen en todos los órganos que establecen mandatos;
- b) Incluir cláusulas de caducidad en las resoluciones nuevas (como se recomienda en la resolución [77/335](#) de la Asamblea General);
- c) Introducir procesos que faciliten más revisiones colectivas de los mandatos que abordan cuestiones concretas, aprendiendo de las prácticas existentes (por ejemplo, la revitalización de la Asamblea General) y de procesos similares (por ejemplo, la revisión cuadrienal amplia);
- d) Racionalizar la forma en que se debaten los mandatos, por ejemplo revisando los programas de trabajo de los órganos intergubernamentales, consolidando los temas del programa de los distintos órganos y alineando las actividades de la Asamblea General, el Consejo Económico y Social y el Consejo de Seguridad.