



## Asamblea General

Distr. general  
19 de febrero de 2008  
Español  
Original: inglés

---

**Sexagésimo segundo período de sesiones**

Tema 134 del programa

**Dependencia Común de Inspección**

### **Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas en el contexto del proceso de reforma**

#### **Nota del Secretario General**

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General sus observaciones sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas en el contexto del proceso de reforma” (véase A/61/805).



*Resumen*

En su informe (véase A/61/805), la Dependencia Común de Inspección pasó revista a la evolución de la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas. También se destacó y analizó los componentes de este concepto en relación con el marco de referencia preparado por la Dependencia en su serie de informes sobre el tema. El Secretario General se ha comprometido con la plena aplicación en toda la Secretaría de una estrategia de gestión basada en los resultados, de conformidad con los mandatos de la Asamblea General y dentro de los límites de los recursos disponibles. El Secretario General comparte la opinión de la Dependencia de que una aplicación racional y global de la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas traería consigo mejoras tangibles en la formulación y aplicación de los programas y actividades. Las recomendaciones que figuran en el informe de la Dependencia Común de Inspección se tuvieron en cuenta al preparar el proyecto de marco de gestión basado en los resultados presentado en el informe del Secretario General sobre la cuestión (A/62/701), cuyo objetivo es mejorar la gobernanza y la supervisión en la Organización y la eficiencia y rendición de cuentas de la administración. El marco propuesto tiene por objeto facilitar la plena realización de la gestión basada en los resultados fomentando una cultura más orientada hacia los resultados dentro de la Secretaría y proporcionando las herramientas y la capacidad necesarias para que el personal directivo pueda centrarse en los resultados y productos a partir de un proceso eficaz de planificación, presupuestación, seguimiento de la aplicación y evaluación. A fin de responder de manera coherente y con conocimiento de causa al informe de la Dependencia Común de Inspección, la presente nota se ultimó después de que terminara de redactarse el informe del Secretario General.

## I. Introducción

1. El presente documento se ha preparado de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 4 del artículo 11 del Estatuto de la Dependencia Común de Inspección. El Secretario General se complace en formular observaciones sobre este oportuno estudio tomando en consideración el complejo proceso de reforma a que se enfrentan las Naciones Unidas, especialmente a la luz del reciente examen que la Asamblea General hizo del informe del Comité Directivo Independiente titulado “Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados” (A/60/883/Add.1 y 2). El Secretario General presenta propuestas para mejorar la gestión basada en los resultados dentro de la Secretaría teniendo en cuenta las conclusiones del examen, e incluye un análisis y un plan de acción para su aplicación. Aunque se ha llevado cabo una considerable labor para reforzar los sistemas que existen en la Organización, como la presupuestación basada en los resultados, los pactos y el sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS), es necesario seguir tratando de institucionalizar la gestión basada en los resultados, mejorar la utilización de la información sobre los resultados para tomar decisiones más acertadas, dirigir los esfuerzos hacia objetivos claramente definidos, centrarse en los resultados al formular políticas, y diseñar mejores estrategias dentro de un marco general de rendición de cuentas. La participación activa de los Estados Miembros en este proceso es crucial para asegurar que la gestión basada en los resultados cuente a largo plazo con un compromiso y un apoyo permanentes.

## II. Observaciones generales

2. El concepto de la gestión basada en los resultados surgió, aunque de forma indirecta y con una denominación diferente, al introducirse la presupuestación por programas en 1974, cuando se hizo un esfuerzo por indicar los logros y los futuros objetivos en los documentos presupuestarios. Con la introducción del ciclo de planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación de programas en los años ochenta, se establecieron procedimientos para determinar la pertinencia, eficacia y eficiencia de la labor de la Organización, tanto durante la ejecución de los mandatos como después de ella.

3. Lógicamente, dichos procedimientos exigían que los administradores de los programas dirigieran su labor al logro de resultados. La presupuestación basada en los resultados, aprobada por la Asamblea General en su resolución 55/231, proporcionó un mecanismo que permitía utilizar el instrumento presupuestario para articular los objetivos, los resultados previstos y los indicadores de progreso (marco lógico) antes de la ejecución. Así pues, la aplicación del enfoque orientado a los resultados en la Secretaría ha sido un proceso gradual cuyo objetivo central sigue evolucionando desde la obtención de productos hacia el logro de resultados. Aunque la gestión basada en los resultados es una más de las herramientas o procesos que sirven para determinar los resultados previstos, también consiste en tomar medidas para gestionar globalmente los recursos y el personal dentro del ciclo de planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación.

### **III. Observaciones específicas sobre las recomendaciones**

#### **Recomendación 1**

**La Asamblea General podrá, si lo estima necesario, fijar una regla de oro según la cual todo nuevo informe sobre un mismo proceso de reforma o de gestión debería ir acompañado de una evaluación de la aplicación y repercusión de los procesos precedentes.**

4. El Secretario General está de acuerdo con la recomendación en principio y señala que los procesos de reforma aprobados y aplicados sí se evalúan en la Secretaría en la medida en que lo permiten los recursos disponibles. En última instancia, no sería prudente iniciar un proceso de reforma que no respondiera a la evolución del entorno y la experiencia adquirida anteriormente. Sin embargo, la falta de recursos suficientes sigue siendo una de las principales restricciones que impiden a la Secretaría llevar adelante el tipo de evaluación que se necesita para valorar la repercusión de las actividades. No obstante, se están realizando evaluaciones en la medida de lo posible y se está ajustando en consecuencia el planteamiento del Secretario General. El Secretario General opina que cualquier evaluación exhaustiva de la repercusión de las diversas medidas de reforma debe contar con recursos destinados específicamente a tal fin. Algunas esferas en que las recientes reformas se sometieron a detalladas evaluaciones y análisis son la seguridad, los recursos humanos y los servicios de adquisiciones.

5. Por lo que respecta al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, en sus actividades se están respetando y aplicando los principios de la gestión basada en los resultados dentro del actual formato de presentación de informes a la Asamblea General y al Consejo de Seguridad. El informe del Grupo sobre las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas (A/55/305-S/2000/809, conocido como informe Brahimi) es un claro y reciente ejemplo de una evaluación completa para fortalecer las operaciones de mantenimiento de la paz. También se publicó un informe sobre el estado de la aplicación en 2003 de las reformas de 2002 y la Asamblea General está considerando la posibilidad de emprender otra gran evaluación de las reformas de los recursos humanos en el Departamento. Además, la Asamblea adoptó medidas en relación con la propuesta presentada por el Secretario General, tras la correspondiente evaluación, para reestructurar el Departamento mediante el establecimiento del nuevo Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, teniendo en cuenta las recomendaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para reforzar las estructuras de gestión del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

#### **Recomendación 2**

**La Asamblea General debería pedir al Secretario General que, con el fin de dar coherencia al proceso de reforma en curso, estructure sus propuestas de reforma dentro del contexto del marco de referencia aprobado para la aplicación de la gestión basada en resultados en las Naciones Unidas.**

#### **Recomendación 3**

**El Secretario General debería, con efecto inmediato, preparar un marco conceptual institucional para la gestión basada en los resultados y una estrategia o guía general de duración determinada con miras a su aplicación**

para que los examine y apruebe la Asamblea General. En ese proceso, el Secretario General debería remitirse al marco de referencia aprobado para la gestión basada en los resultados con objeto de promover una comprensión común de la gestión basada en los resultados; proporcionar definiciones claras de los conceptos y técnicas de la gestión basada en los resultados; armonizar sus instrumentos y terminología dentro de la Organización; adaptarla a las actividades y operaciones de la Organización en todos los niveles; y subrayar las consecuencias y requisitos de esa adaptación.

6. El Secretario General está de acuerdo con el planteamiento básico expuesto en las recomendaciones 2 y 3 y presentará a la Asamblea General, de conformidad con lo dispuesto en su resolución 61/245, un informe sobre la gestión basada en los resultados (A/62/701), en el que formulará propuestas sobre el marco de gestión basada en los resultados, incluido un plan de acción para su aplicación.

7. Sin embargo, la aplicación uniforme y estandarizada de los marcos de referencia no necesariamente es aplicable o beneficiosa en todos los casos.

#### **Recomendación 4**

**Al preparar el mencionado marco conceptual institucional, el Secretario General debería proponer de manera detallada propuestas concretas y los correspondientes compromisos en materia de transparencia y rendición de cuentas con miras a una división equitativa del trabajo entre las instancias legislativas, la Secretaría y los órganos encargados de la supervisión.**

8. El Secretario General está de acuerdo con la recomendación y presentará a la Asamblea General, de conformidad con lo dispuesto en su resolución 61/245, un informe sobre el marco de rendición de cuentas (A/61/701) en el que formulará propuestas para reforzar el marco vigente.

#### **Recomendación 5**

**El Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, debería examinar la preparación de un marco institucional dentro de la Junta, proponiendo la doctrina operacional, las normas de contratación, las directrices y una guía general para la participación del sistema de las Naciones Unidas en la cooperación para el desarrollo, que se someterán a la consideración y aprobación de los órganos legislativos respectivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.**

9. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas apoyan la preparación de una guía general que facilite la coherencia en la planificación y las actividades de todo el sistema. No obstante, el informe aclara la diferencia entre la nueva doctrina operacional y los principios institucionales vigentes. La recomendación volverá a examinarse en el contexto de la futura agenda del Comité de Alto Nivel sobre Programas.

#### **Recomendación 6**

**Para modernizar el ciclo de planificación, programación y presupuestación y facilitar la supervisión por la Asamblea General, el Secretario General debería presentar para su examen y aprobación por la Asamblea General:**

a) **Un instrumento de planificación a largo plazo para un mínimo de 10 años que identifique las metas convenidas en relación con la misión y el mandato de las Naciones Unidas, así como los objetivos que contribuirían al logro de dichas metas y que permita prever las necesidades globales de recursos para fines de información;**

b) **Programas a mediano plazo para la primera fase de aplicación del plan a largo plazo, con estimaciones, con fines de información, de los recursos totales necesarios para el período, con cargo tanto al presupuesto ordinario como a fuentes extrapresupuestarias;**

c) **Un presupuesto operacional bienal "evolutivo" para consignar créditos vinculados con actividades específicas (resultados previsibles);**

d) **Un único informe anual de rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos en la ejecución de los programas, lo cual facilitaría los exámenes anuales realizados por la Asamblea General para ajustar el presupuesto bienal y adaptarlo a los nuevos mandatos y necesidades.**

#### **Recomendación 7**

**Habida cuenta del nuevo enfoque de la gestión basada en los resultados y tras 20 años de experiencia en la aplicación del proceso presupuestario aprobado mediante su resolución 41/213, la Asamblea General podrá, si lo estima oportuno, revisar el actual proceso presupuestario de acuerdo con la propuesta del Secretario General presentada en la recomendación 6.**

10. Con respecto a las recomendaciones 6 y 7, cabe señalar que la Asamblea General decidió que el marco estratégico bienal seguiría siendo la principal directriz de política de las Naciones Unidas y sirviendo de base para la planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de programas, con efecto a partir del bienio 2010-2011. La Asamblea tomó esta decisión al aprobar su resolución sobre la planificación de los programas, en la que hizo suyas las recomendaciones del Comité del Programa y de la Coordinación contenidas en la sección A del capítulo III de su informe (A/62/16), relativas a la experiencia adquirida en relación con el proceso de planificación y presupuestación (véase A/62/81).

#### **Recomendación 8**

**El Secretario General debería presentar a la Asamblea General, para su examen y aprobación, una propuesta concreta de sistema de información fiable para la gestión con el fin de apoyar de forma integrada el proceso de la gestión basada en los resultados en el contexto de la estrategia amplia de gestión de la información que se va a preparar. El sistema debería ser conceptual y técnicamente apto para asumir todas las funciones de planificación, programación, presupuestación, supervisión, evaluación y preparación de informes, incluidos los componentes financieros y de la gestión de los recursos humanos. El proyecto debería prepararse en estrecha consulta con todos los usuarios finales, incluidas las oficinas exteriores, y redactarse en su versión definitiva sólo después de haberse aprobado todos los demás componentes de la gestión basada en los resultados.**

11. El Secretario General apoya la recomendación. La Asamblea General ha decidido reemplazar el sistema integrado de información de gestión por un sistema de planificación de los recursos institucionales de la próxima generación u otro sistema comparable (véase la resolución 60/283) que integra los datos y procesos de la Organización en un sistema unificado y ofrece una mayor funcionalidad en lo que respecta a la contabilidad, la presentación de informes, los análisis, la cadena de abastecimiento de recursos financieros y la gestión de tesorería, gracias a lo cual el sistema de presentación de informes financieros y de gestión tiene una mayor solidez y se asegura el máximo nivel de análisis y gobernanza en las operaciones, respaldando de forma integrada la gestión basada en los resultados.

#### **Recomendación 9**

**El Secretario General debería:**

- a) **Proponer directrices de evaluación que definan los diferentes tipos y niveles y la cronología de las evaluaciones;**
- b) **Velar por que los recursos se asignen claramente a fines de evaluación;**
- c) **Asegurar la correspondencia del plan de evaluación de la Organización con el ciclo de planificación, programación y preparación del presupuesto, procurando que las conclusiones y enseñanzas obtenidas de la evaluación se tengan en cuenta en los ciclos subsiguientes;**
- d) **Aprobar planes de evaluación a mediano plazo en los que se combinen las autoevaluaciones con las evaluaciones internas y externas, e informar sobre su ejecución.**

12. El Secretario General está de acuerdo con la esencia de la recomendación, en particular la afirmación de que las conclusiones y enseñanzas obtenidas de los procesos de evaluación se utilicen efectivamente mediante la presentación oportuna de información al respecto. Las evaluaciones y enseñanzas obtenidas son una de las aportaciones principales para el ciclo de planificación, programación, presupuestación, seguimiento, evaluación y presentación de informes, así como para la formulación de políticas. En el informe del Secretario General sobre la gestión basada en los resultados (A/62/701) se describen las propuestas destinadas a reforzar el papel de la evaluación en la Secretaría y mejorar los vínculos entre el seguimiento, la evaluación, la planificación de programas y la presupuestación.

#### **Recomendación 10**

**Con miras a internalizar en la Organización el concepto y la práctica de la gestión basada en los resultados, el Secretario General debería:**

- a) **Asignar a una entidad determinada en la Organización una clara responsabilidad institucional para prestar asistencia y supervisar la introducción armoniosa y sistemática de la gestión basada en los resultados y garantizar su aplicación coherente en la Organización;**
- b) **Elaborar una estrategia de capacitación que promueva la gestión de los cambios en la Organización y mediante la cual el personal tanto directivo como de los demás niveles pueda familiarizarse con los conceptos y los requisitos de la gestión basada en los resultados y sus consecuencias en su propio trabajo.**

13. El Secretario General está de acuerdo con esta recomendación. En su informe sobre la gestión basada en los resultados trata la cuestión de la internalización de dicha gestión proponiendo el establecimiento de una dependencia central que se encargue de institucionalizarla plenamente en la Secretaría. El informe también contiene propuestas para formular una estrategia de capacitación que incluiría impartir formación al personal directivo superior y el personal en general sobre los conceptos básicos de la gestión basada en los resultados y el Reglamento y la Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación. Además, se impartiría formación de carácter más técnico al personal que participa en las tareas de seguimiento y evaluación.

#### **Recomendación 11**

**El Secretario General debería elaborar una estrategia amplia para la gestión del conocimiento. Esa estrategia debería estar estrechamente relacionada con la elaboración de una estrategia amplia de gestión de la información e incluir medidas relacionadas en la esfera de la gestión de los recursos humanos para promover el necesario cambio de cultura.**

14. El Secretario General está de acuerdo con que se aplique esta recomendación dentro de los límites de los recursos disponibles. En su informe sobre la gestión basada en los resultados trata esta cuestión insistiendo en que es necesario gestionar y compartir conocimientos y para facilitar el aprendizaje institucional, tal como han señalado quienes practican la gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. También se han tomado en consideración las recomendaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna en su reciente evaluación a fondo sobre el tema (E/AC.51/2006/2). Además, el puesto de Oficial Principal de Tecnología de la Información creado recientemente tiene por objeto satisfacer la necesidad de aplicar en toda la Secretaría una estrategia para intercambiar información y conocimientos. Estas iniciativas guardan una estrecha relación con el establecimiento de un sistema de gestión de los documentos y contenidos para toda la Organización y con el sistema de planificación de los recursos institucionales que actualmente está examinando la Asamblea General.

#### **Recomendación 12**

**El Secretario General debería preparar, para su examen y aprobación por la Asamblea General, un sistema de delegación de autoridad y rendición de cuentas conexas que sea compatible con el marco de referencia de la Dependencia Común de Inspección para la gestión basada en los resultados. Debería formularse un conjunto de normas y reglamentos de planificación, programación, presupuestación, supervisión y evaluación para institucionalizar el sistema de delegación de autoridad y rendición de cuentas como parte integrante de la gestión basada en los resultados. Deberían ampliarse el reglamento financiero y el reglamento del personal actuales con disposiciones sobre la delegación de autoridad, en particular en la esfera del rendimiento de los programas. Estos nuevos reglamentos y normas deberán convertirse en la base jurídica del sistema y formar parte del sistema de control interno necesario para poner en práctica la rendición de cuentas.**

15. El Secretario General está en principio de acuerdo con esta recomendación. Las consecuencias concretas que cualquier sistema de gestión basada en los resultados tendrá en las normas y los reglamentos y en la delegación de autoridad se analizarán una vez que la Asamblea General haya examinado el informe del Secretario General sobre la rendición de cuentas, la gestión basada en los resultados y la gestión del riesgo institucional.

16. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos está revisando todo el sistema de delegación de autoridad en la gestión de los recursos humanos para asegurar una mayor coherencia en el ejercicio de la autoridad delegada y mejorar los mecanismos de rendición de cuentas. Estas actividades serán parte integrante de las iniciativas que se están emprendiendo para simplificar el Estatuto y el Reglamento del Personal. Se han finalizado las directrices relativas a la delegación de autoridad en materia de gestión financiera, ajustando todos los tipos de delegación a la versión revisada del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2003/7).

### **Recomendación 13**

**La Asamblea General debería pedir al Secretario General que le presentara, para su examen y aprobación, un sistema de administración de justicia transparente, rápido, independiente y equitativo de conformidad con las directrices formuladas en el criterio 8 del marco de referencia para la aplicación de la gestión basada en los resultados, aprobado por la Asamblea General en su resolución 60/257, y con los comentarios que se formulan en los párrafos 115 a 117 del informe de la Dependencia Común de Inspección.**

17. La Asamblea General, en su resolución 59/283, hizo al Secretario General, diversas solicitudes relacionadas con la administración de justicia. En el documento A/61/342, el Secretario General informó a la Asamblea sobre la aplicación de dicha resolución, centrándose específicamente en las medidas adoptadas para atender a las decisiones y solicitudes contenidas en sus secciones I y III, incluidas las destinadas a aplicar las recomendaciones que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna formuló en su informe sobre el examen de la gestión del proceso de apelación en las Naciones Unidas (véase A/59/408).

18. En la sección IV de la resolución 59/283, la Asamblea General decidió que el Secretario General constituyera un grupo de expertos externos e independientes para que considerara la posibilidad de reformar el sistema de administración de justicia. Se pidió a ese grupo que propusiera un nuevo modelo de sistema para resolver las reclamaciones del personal en las Naciones Unidas que fuera independiente, transparente, eficaz y eficiente, estuviera dotado de recursos suficientes y asegurara la rendición de cuentas por parte de los administradores.

19. El Grupo de Reforma del Sistema de Administración de Justicia de las Naciones Unidas se creó en enero de 2006 y, el 20 de julio de ese mismo año, presentó su informe al Secretario General para que lo transmitiera a la Asamblea General (véase A/61/205). De conformidad con la solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución 59/283, el Secretario General le presentó, en la continuación del sexagésimo primer período de sesiones, sus observaciones sobre las recomendaciones contenidas en el informe del Grupo de Reforma, junto con un cálculo aproximado del tiempo y los recursos necesarios para su aplicación (véase A/61/758).

20. El informe del Grupo de Reforma y las observaciones del Secretario General al respecto fueron examinados por la Sexta Comisión (véase A/61/460/Add.1), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase A/61/815) y la Quinta Comisión (véase A/61/832). El 4 de abril de 2007, la Asamblea General aprobó su resolución 61/261, en la que decidió establecer un nuevo sistema de administración de justicia independiente, transparente, profesional, con recursos suficientes y descentralizado conforme a las normas pertinentes del derecho internacional y con los principios de legalidad y del debido proceso para asegurar que se respetaran los derechos y obligaciones de los funcionarios y que los administradores y los funcionarios respondieran por igual de sus actos. El sistema se pondrá en marcha a más tardar en enero de 2009.

21. El Secretario General, en su informe sobre la administración de justicia (A/62/294), respondió a la solicitud de la Asamblea General de que le facilitara detalles complementarios e información de antecedentes sobre el nuevo sistema. Ese informe fue examinado por la Sexta Comisión, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase A/62/7/Add.7) y la Quinta Comisión (véase A/62/597). La Asamblea General, en su sexagésimo segundo período de sesiones, aprobó la resolución 62/228, que se basaba en el marco enunciado en la resolución 61/261 y reiteraba en esencia las recomendaciones del Grupo de Reforma. Las principales características del nuevo sistema serán las siguientes: a) una Oficina de Administración de Justicia, que se encargará de la coordinación general del sistema de justicia; b) una Oficina del Ombudsman única, integrada y descentralizada para la Secretaría y los fondos y programas de las Naciones Unidas (el procedimiento para elegir al Ombudsman incluye un comité de selección con participación del personal); c) una División de Mediación dentro de la Oficina del Ombudsman para prestar servicios de mediación a la Secretaría, los fondos y los programas de las Naciones Unidas; d) un proceso de evaluación interna como instrumento para que los jefes ejecutivos puedan pedir cuentas a los administradores de sus decisiones, incluidos los casos en los que se haya tomado una decisión incorrecta; e) un sistema formal de administración de justicia de dos niveles, compuesto por un Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas de primera instancia y un Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas como instancia de apelación, ambos compuestos por magistrados profesionales; f) una nueva Oficina de Asistencia Letrada al Personal para ofrecer asesoramiento jurídico profesional al personal; y g) un Consejo de Justicia Interna para contribuir a asegurar la independencia, la profesionalidad y la rendición de cuentas del sistema de administración de justicia.

22. Se espera que el nuevo sistema de justicia cumpla las directrices contenidas en el criterio 8, es decir, la existencia de un sistema transparente, rápido, independiente y equitativo de administración de justicia.

#### **Recomendación 14**

**El Secretario General debería revisar las normas de administración del personal que dan lugar a un número desmesurado de recursos.**

23. El Estatuto y el Reglamento del Personal y las instrucciones administrativas conexas se actualizan y revisan periódicamente, teniendo en cuenta las dificultades surgidas en la aplicación o interpretación que la administración o el personal señalan a la atención de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Como se indica en el

párrafo 260 del informe del Secretario General titulado “Invertir en el personal” (A/61/255), en un plazo de 6 a 12 meses después de la aprobación por la Asamblea General de las propuestas correspondientes podría ultimarse el nuevo Reglamento del Personal. En este sentido, sigue haciéndose todo lo posible por revisar y simplificar el Reglamento, incluidas las secciones que han dado lugar a un mayor número de apelaciones.

#### **Recomendación 15**

**El Secretario General debería tomar medidas para mejorar el PAS de manera que sea un instrumento de gestión eficiente de acuerdo con los requisitos de la gestión basada en los resultados. En particular, debería velar por que:**

**a) Todos los funcionarios y administradores, incluso los de nivel directivo, sean objeto de evaluación, y se clasifique su actuación profesional general teniendo en cuenta un proceso de retroinformación de 360 grados;**

**b) Los resultados del PAS sean la base de toda medida en relación con el personal y de toda recompensa (ascenso, incremento de escalón, distinción, etc.) o sanción;**

**c) Se establezca un grupo de examen para velar por la calidad, coherencia e imparcialidad de los informes de evaluación en toda la Organización e impartir orientación al personal directivo para armonizar el uso de las clasificaciones;**

**d) El sistema de gestión de la actuación profesional esté alineado con los planes de trabajo de los programas.**

24. El plan de acción que figura en el proyecto de marco de gestión basada en los resultados incluye una iniciativa encaminada a armonizar los sistemas institucionales para prestar un mejor apoyo a la gestión basada en los resultados, lo que supone alinear los planes de trabajo con el e-PAS y el ciclo del marco estratégico. Por lo que respecta al apartado a) de la recomendación, el sistema de evaluación de la actuación profesional (PAS) se aplica también al personal de nivel directivo. El Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración, en su período de sesiones celebrado en junio de 2006, acordó establecer un grupo de trabajo del personal y la administración para examinar la gestión de la actuación profesional en su conjunto, incluidos los mecanismos de retro información que se estimen oportunos y un programa de recompensa y reconocimiento.

25. Por lo que se refiere al apartado b) de la recomendación, el PAS está vinculado a otros sistemas de recursos humanos, como los de contratación, ascenso, movilidad y capacitación. La actuación profesional superior a la normal se reconoce mediante observaciones y opiniones reflejadas en el formulario de e-PAS. El PAS es un documento que permite justificar las decisiones sobre la asignación de trabajos y el desarrollo de la carrera, teniendo en cuenta la evaluación de la actuación profesional. Además, es un medio estructurado para subsanar lo antes posible las deficiencias en la actuación profesional de modo que tanto el supervisor como el funcionario comprendan claramente lo que debe hacerse para que la actuación profesional alcance el nivel acordado. La decisión de conceder o denegar un incremento de escalón depende de la actuación del funcionario documentada en el e-PAS.

26. En cuanto al apartado c) de la recomendación, el PAS lleva incorporados mecanismos de seguimiento a nivel de los departamentos para asegurar la coherencia en todas sus etapas, incluida la armonización del uso de las clasificaciones. Con arreglo a la instrucción administrativa ST/AI/2002/3, el Comité de Examen de la Gestión y el Comité Mixto de Supervisión se encargan de hacer este seguimiento. Por lo que toca al apartado d) de la recomendación, los objetivos de cada funcionario enunciados en el PAS deben estar bien alineados con los objetivos programáticos previstos en el marco de gestión basada en los resultados.

### **Recomendación 16**

**Como medio de apoyar la gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas, el Secretario General debería establecer un programa de incentivos y de remuneración dependiente de la actuación profesional para su examen por la Asamblea General. El programa deberá basarse en las premisas siguientes:**

**a) Que como requisito previo se apliquen sistemas rigurosos y fidedignos para la gestión de la actuación profesional y para la rendición de cuentas;**

**b) Que las “reglas del juego” relativas a la gestión de la actuación profesional y sus consecuencias se definan claramente en el momento de la contratación;**

**c) Que se establezcan criterios objetivos que garanticen la coherencia en todos los niveles de la Organización;**

**d) Que se cree un grupo imparcial que examine la coherencia y la equanimidad de la distribución de las recompensas;**

**e) Que se lleve a cabo una encuesta entre el personal para determinar los principales factores de motivación de la actuación profesional;**

**f) Que se celebren consultas amplias con todas las partes interesadas.**

27. El Secretario General está en principio de acuerdo con esta recomendación, si bien cabe señalar que el establecimiento de un programa oficial de incentivos y remuneración dependiente de la actuación profesional requeriría la aprobación de la Asamblea General. En el informe del Secretario General sobre la gestión basada en los resultados se analiza la necesidad de establecer un plan de incentivos para recompensar al personal por centrarse en los resultados y de establecer un vínculo entre la actuación y el éxito profesional. De hecho, el examen de la gestión basada en los resultados ha revelado que los esfuerzos por aplicarla en los organismos y gobiernos nacionales a menudo decaen con el tiempo debido a que a nivel central no se ofrecen apoyo, orientación, capacitación e incentivos. Por consiguiente, el plan de acción del marco de gestión basada en los resultados incluye una iniciativa encaminada a establecer un plan oficioso de incentivos para respaldar la gestión basada en los resultados.

28. El asunto de la remuneración dependiente de la actuación profesional esta siendo examinado actualmente por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), que en su último período de sesiones reafirmó la importancia de dar mayor peso a los resultados conseguidos en términos de gestión de la actuación profesional, desarrollo de la competencia y rendición de cuentas. La Comisión también está siguiendo de cerca los progresos de los proyectos

experimentales de remuneración con arreglo al desempeño para hacer recomendaciones sobre este tema en el futuro. La Asamblea General en su resolución 59/268, decidió que no se emprendiera ninguna estrategia ni proyectos experimentales sobre el sistema de bandas anchas ni la remuneración basada en el desempeño hasta que no hubiera tenido la oportunidad de examinar los resultados del estudio experimental del sistema de bandas anchas y de la remuneración basada en el desempeño que estaba llevando a cabo la Comisión. Por el momento, la Secretaría seguirá la evolución de esos proyectos piloto por conducto de la CAPI.

#### **Recomendación 17**

**El Secretario General debería revisar el actual proceso de contratación, asignación y ascenso por medio de una evaluación independiente, para que sea más objetivo, mensurable y aceptable, y velar por que:**

- a) Los anuncios de vacantes describan mejor las competencias, valores básicos y aptitudes que se exigen para cada puesto y la importancia relativa de cada uno;**
- b) Los criterios de selección se basen en las competencias, valores básicos y aptitudes exigidos;**
- c) Los criterios de selección sean fácilmente verificables o cuantificables;**
- d) Los órganos centrales de examen desempeñen una función de asesoramiento más activa;**
- e) Los servicios de recursos humanos apoyen y asesoren debidamente a los administradores;**
- f) Todo el proceso sea plenamente transparente;**
- g) La decisión de selección se tome mediante una evaluación comparativa de la que quede constancia y que documente cuál de los candidatos es el mejor;**
- h) Los administradores rindan cuentas si, en caso de apelación, los órganos de administración de justicia estiman que ha habido irregularidades premeditadas durante el proceso de selección;**
- i) Los procedimientos de selección se apliquen a todos los puestos y en todos los niveles.**

29. El sistema de selección del personal se ha modificado, teniendo en cuenta las recomendaciones hechas por el Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración y aprobadas por el Secretario General (véase ST/AI/2006/3). Con respecto a los anuncios de vacantes, se revisan constantemente los perfiles de puestos genéricos para reflejar con exactitud las competencias, los valores y las aptitud que se exigen para cada puesto, a fin de que sean, entre otras cosas, claros y fáciles de verificar. Los órganos centrales de examen tienen una función amplia para asegurar que el proceso destinado a cubrir las vacantes se siga debidamente. Por lo que se refiere a las decisiones sobre la selección, éstas corresponden a los jefes de departamento, que eligen a un candidato entre los incluidos en una lista recomendada, que debe confeccionarse de acuerdo con los procedimientos establecidos. Además con arreglo a lo dispuesto por la Asamblea General en el

párrafo 2 de la sección XIII, de su resolución 61/244, la Secretaría está introduciendo actualmente una nueva herramienta electrónica con la flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades cambiantes de la Organización.

30. Aprovechando estas mejoras, el Secretario General ha hecho nuevas propuestas para desarrollar un sistema de contratación más proactivo, selectivo y rápido. Estas propuestas figuran en el informe que presentó a la Asamblea General con el título “Invertir en el personal”.

#### **Recomendación 18**

**El Secretario General debería revisar los actuales arreglos contractuales y presentar propuestas concretas para su examen y aprobación por la Asamblea General teniendo en cuenta las directrices siguientes:**

**a) Los arreglos contractuales deberían estar estrechamente alineados con el tipo y la duración de la función realizada, y ser fáciles de administrar, justos y transparentes;**

**b) Deberían no sólo estar vinculados a la remuneración y al ahorro de costos, sino concebirse también como elemento integrante del sistema de gestión de la actuación profesional;**

**c) Todos los contratos deberían pertenecer a una serie única;**

**d) Debería haber sólo dos categorías de contrato: contratos de duración indefinida para el personal de carrera que desempeñe funciones básica y contratos de plazo fijo para el personal que desempeñe otras funciones (tareas a corto plazo, proyectos, etc.);**

**e) Los contratos deberían ser explícitos en lo que respecta a las expectativas de carrera y de trabajo;**

**f) Debería reconocerse la necesidad de respetar la situación actual del personal titular de contratos permanentes.**

31. El Secretario General acepta la recomendación general, que en gran medida coincide con sus propuestas sobre los arreglos contractuales y en las que se pide la introducción de un único contrato de empleo para el personal de las Naciones Unidas, sujeto a un único reglamento del personal, lo que asegurará una mayor equidad en el trato dispensado al personal. Los medios propuestos para alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos concuerdan con las propuestas que recientemente hizo el Secretario General a la Asamblea General en su informe titulado “Invertir en el personal”.

32. Sin embargo, la directriz que figura en el apartado d) de la recomendación no sería aceptable, ya que difiere del marco preparado por la CAPI, que contempla tres tipos de nombramientos, a saber: temporales, de plazo fijo y continuos. El Secretario General estima que el tipo de contrato más apropiado debería estar determinado por la duración del servicio, de acuerdo con las necesidades operacionales de la Organización. Cabe señalar que los funcionarios con nombramientos permanentes no perderán su estatus en caso de que la Asamblea General apruebe estas propuestas.