



Asamblea General

Distr. general
27 de septiembre de 2017
Español
Original: inglés

Septuagésimo segundo período de sesiones

Temas 124, 134, 136, 137 y 141 del programa

Reforma de las Naciones Unidas: medidas y propuestas

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

Proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

Planificación de los programas

Gestión de los recursos humanos

Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos

Informe del Secretario General

Resumen

El presente informe sobre la reforma de la gestión en la Secretaría de las Naciones es fundamental para mi programa de reforma. En él se exponen los principios que guiarán las iniciativas de reforma de la gestión en curso y las que se emprendan en el futuro.

En las consultas que he celebrado desde que asumí el cargo, ha quedado patente la existencia de una serie de problemas que afectan a nuestra acción, entre ellos: la lenta prestación de servicios y la deficiente capacidad de respuesta; la fragmentación de las estructuras de gestión; la microgestión de los órganos rectores; el déficit de confianza de los Estados Miembros y el personal; la inadecuada dotación de recursos y la ineficaz ejecución de los mandatos; y la falta de transparencia y rendición de cuentas.

Por ello propongo un nuevo paradigma de gestión que empodere a los administradores para que decidan cuál es el mejor modo de utilizar sus recursos en apoyo de la ejecución de los programas y el cumplimiento de los mandatos. Eso implicará también transferir una mayor responsabilidad a los administradores y exigirles que rindan cuentas sobre la ejecución programática y financiera de los programas a su cargo. No se tratará de una delegación de autoridad automática, sino que estará basada en un examen minucioso de la capacidad de los administradores para asumir una mayor delegación de autoridad y de su capacidad para ejercerla de manera apropiada.



Asimismo, propongo una transformación de la Organización, basada en principios de gestión sólidos, para hacer que las Naciones Unidas sean más ágiles, efectivas y transparentes, mejoren la rendición de cuentas y sean más eficaces, pragmáticas y descentralizadas, a fin de que puedan apoyar mejor sus actividades normativas y operacionales y la aplicación de su ambiciosa agenda de reforma.

En ese sentido, propongo tres reformas principales. En primer lugar, racionalizar y mejorar los procesos de planificación y presupuestación; los presupuestos deben apoyar una mejor adopción de decisiones y reflejar más claramente la relación entre la utilización de los recursos y la ejecución de los programas. En segundo lugar, delegar la autoridad de gestión en los administradores de los programas y exigirles una mayor rendición de cuentas respecto de la ejecución de los mandatos. Y en tercer lugar, cambiar las estructuras de gestión y apoyo a fin de respaldar mejor la ejecución de los programas y proporcionar a los administradores orientación sobre políticas estratégicas y garantía de calidad.

El objetivo general es lograr la descentralización acercando la adopción de decisiones al punto de ejecución, confiando en los administradores y empoderándolos, asegurando una mayor rendición de cuentas y transparencia, reduciendo la duplicidad de estructuras y la superposición de mandatos, aumentando el apoyo sobre el terreno y reformando los procesos de planificación y presupuestación.

I. Introducción

1. Después de más de 70 años, las Naciones Unidas siguen siendo más importantes que nunca para llevar a cabo su misión: cumplir la promesa de preservar a las generaciones venideras del flagelo de la guerra, reafirmar la fe en los derechos humanos fundamentales, crear condiciones bajo las cuales puedan mantenerse la justicia y el respeto a las obligaciones emanadas del derecho internacional, y promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad. La paz y la seguridad, los derechos humanos, el derecho internacional y el desarrollo siguen siendo las piedras angulares de esa misión.

2. Por conducto de las Naciones Unidas, los Estados Miembros han logrado progresos importantes en las esferas de la paz, el desarrollo sostenible y los derechos humanos. Sin embargo, la Organización se ha ido enfrentando cada vez con más dificultades para cumplir los objetivos consagrados en la Carta de las Naciones Unidas. Los logros conseguidos con tanto esfuerzo por las Naciones Unidas y sus Estados Miembros son precarios y están sometidos a grandes riesgos, en particular por la tendencia hacia el abandono del multilateralismo a la hora de hacer frente a los desafíos del mundo actual en esferas como el cambio climático, el crecimiento de la población y los desplazamientos, el aumento de la desigualdad, la pobreza y las violaciones de los derechos humanos, los conflictos cada vez más arraigados y regionalizados, y la amenaza creciente del terrorismo y el extremismo violento. La experiencia nos enseña que la incapacidad de adaptarse o de actuar tiene un costo devastador en términos de sufrimiento humano y supone una trágica pérdida de oportunidades para el desarrollo y el progreso social en todo el mundo. Estoy convencido de que el multilateralismo y la acción colectiva eficaz de los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas siguen siendo la mejor esperanza del mundo.

3. Para cumplir su promesa a todos los habitantes del planeta, las Naciones Unidas deben reexaminar la forma en que trabajan y reconocer que las reformas sustantivas en determinadas esferas, como las de la paz y la seguridad y el desarrollo, deben estar respaldadas por mejoras en el funcionamiento administrativo de la Organización. El marco, las estructuras y los procedimientos de gestión deben promover y apoyar un espíritu renovado de vitalidad e innovación en toda la Secretaría y en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto para facilitar plenamente el cumplimiento de la promesa de las Naciones Unidas. Debemos fomentar una labor unificada, que amplíe y aproveche mejor las ventajas comparativas de todo el sistema de las Naciones Unidas, para reforzar mutuamente los vínculos de la labor de la Organización en las esferas de la paz y la seguridad, el desarrollo sostenible, la protección de los derechos humanos y la preservación de un planeta saludable, y al mismo tiempo seguir ofreciendo un foro esencial para el debate intergubernamental. Tenemos que actuar ahora, en todas esas esferas, para poder hacer realidad la visión de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y no dejar a nadie atrás.

4. Los desafíos para la realización de los objetivos establecidos en la Carta no son, sin embargo, totalmente ajenos a la Organización. La estructura de gestión y el marco administrativo de la Secretaría tienen un carácter centralizado y complejo y carecen de capacidad de respuesta suficiente para atender el aumento en el número y el alcance de los mandatos de las Naciones Unidas, en particular sobre el terreno. Por ello, es imprescindible aplicar una reforma que cree un paradigma diferente, basado en un enfoque integrado y en la respuesta rápida sobre el terreno. En un contexto en el que la gran mayoría del personal de las Naciones Unidas presta servicios sobre el terreno —más del 90% del personal civil y uniformado, incluidos dos tercios de todo el personal civil— y la mayoría de los recursos financieros de la Organización se destinan a atender las necesidades sobre el terreno, es preciso

recalibrar el marco de gestión para facilitar y apoyar las actividades sobre el terreno, donde y cuando sea necesario. El objetivo de mi proyecto de reforma es acercar la adopción de decisiones al punto de ejecución, simplificando las normas, políticas y procedimientos, y descentralizando la autoridad para mejorar la eficacia de nuestra labor. Ello requiere la institucionalización de una mayor transparencia y rendición de cuentas en todas las actividades para ofrecer un mejor apoyo a los procesos de negociación intergubernamental y de gobernanza en la Sede. En mi proyecto de reforma, también propongo que se reconozca una mayor discrecionalidad a los administradores para la gestión y el despliegue de los recursos.

5. Teniendo presente todo lo anterior, en abril establecí un equipo de examen interno con el cometido de determinar qué cambios eran necesarios en la Organización para que fuera más eficaz y respondiera mejor a las necesidades de aquellos a quienes presta servicios. Tras celebrar consultas con los Estados Miembros y el personal, a todos los niveles, incluidos los jefes de departamentos, comisiones regionales, oficinas situadas fuera de la Sede y misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz, el equipo de examen señaló los seis grandes problemas siguientes:

- a) Prestación de servicios lenta y con una capacidad de respuesta deficiente;
- b) Fragmentación de las estructuras de gestión;
- c) Cultura de gestión de la actuación profesional poco arraigada;
- d) Lagunas en la asignación de recursos a los mandatos y gestión ineficaz de los recursos para la ejecución de los mandatos;
- e) Deficiencias en materia de transparencia y rendición de cuentas;
- f) Déficit de confianza entre los Estados Miembros y la Secretaría.

6. En términos concretos, tengo la intención de lograr cambios en esos aspectos mediante la elaboración de propuestas en cuatro esferas clave. En primer lugar, se debe reforzar y empoderar al personal de la Organización en puestos de liderazgo. La responsabilidad, la autoridad y la rendición de cuentas deben armonizarse y las funciones y competencias deben aclararse. La labor de nuestros mecanismos de supervisión debe dejar de estar centrada en el control *ex ante* y evaluar el cumplimiento *ex post facto*, sobre la base de la rendición de cuentas por los resultados. En segundo lugar, la Organización debe ser más transparente y capaz de demostrar de manera mucho más visible y significativa una relación clara entre los recursos y los resultados, y debe fortalecer sus marcos de gestión de riesgos. En tercer lugar, a fin de facilitar una acción eficaz y oportuna, se debe delegar la autoridad, de forma responsable y con condiciones claras, para que esta se ejerza más cerca del punto de ejecución. En cuarto lugar, se deben reorganizar las estructuras de gestión en la Sede para asegurar la rendición de cuentas en el ejercicio de la autoridad delegada y apoyar la ejecución eficaz y plena de los mandatos, en particular mediante la eliminación de funciones duplicadas, el establecimiento de una división de funciones y responsabilidades y una distribución de obligaciones más clara, y la aplicación de un sistema de control apropiado.

7. Mi visión para afrontar esos seis grandes desafíos se basa en dos series de compromisos que tengo previsto asumir, por un lado con mi personal directivo superior y por otro con los Estados Miembros. En relación con mi personal directivo superior, me comprometo a otorgarles facultades plenas para la ejecución de sus mandatos, siempre que lo hagan de manera transparente, responsable y sujeta a la rendición de cuentas. De mi personal directivo superior espero un mayor compromiso para aplicar reformas sobre el terreno y cuestionar los métodos de trabajo tradicionales. En relación con los Estados Miembros, me comprometo a

velar por que la Secretaría actúe de forma transparente, responsable y sujeta a rendición de cuentas en su gestión de los recursos de la Organización y en la ejecución de los mandatos acordados y el cumplimiento de las metas de referencia para asegurar la ejecución de todos los mandatos. De los Estados Miembros espero que depositen en mí su confianza para la gestión de la Organización y que me den la oportunidad de adoptar decisiones que mejoren la eficacia en la ejecución de los mandatos, con arreglo a los parámetros generales expuestos en el presente informe, sin exigir que someta mis decisiones a su aprobación previa.

8. Asimismo, propongo la introducción de los siguientes grandes cambios en la gestión de la Organización:

a) Simplificar y racionalizar el ciclo de planificación y presupuestación y los informes conexos, en particular pasando de un presupuesto bienal a uno anual y acortando el ciclo de planificación y presupuestación de cinco a tres años. La información sobre la planificación y ejecución de los programas se presentará junto con la información financiera a fin de mejorar la transparencia de nuestras actividades y apoyar la adopción de decisiones estratégicas. Propongo a los Estados Miembros que otorguen una autorización adicional para redistribuir recursos dentro de los títulos del presupuesto, no entre ellos, con lo que se seguiría respetando el principio de que los recursos asignados para el desarrollo se usen para el desarrollo y los asignados para otros pilares de la Organización se usen para esos pilares. También propongo que se amplía el alcance de la autorización para contraer compromisos de gastos en concepto de “gastos imprevistos y extraordinarios” a fin de responder rápidamente a acontecimientos imprevistos en las esferas del desarrollo y los derechos humanos;

b) Adoptar medidas para aumentar la transparencia en la presentación de informes a los Estados Miembros, en particular en relación con la supervisión, la evaluación, el desempeño de los programas y la ejecución financiera y la utilización de los recursos;

c) Introducir un cambio institucional para eliminar la duplicidad de controles internos mediante el establecimiento de un Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento, que tendrá competencias claras en materia de políticas, estrategia y cumplimiento, y de un Departamento de Apoyo Operacional, que se centrará en las operaciones, los servicios, las transacciones y el apoyo de refuerzo a las entidades que operan en entornos frágiles;

d) Aprovechar plenamente Umoja y el modelo global de prestación de servicios para realizar trámites administrativos en un menor número de lugares. En la actualidad, las Naciones Unidas mantienen algunas funciones, como sistemas de adquisiciones y pagos, secciones de contratación de personal y servicios de ingeniería y gestión logística, en múltiples lugares. Propongo que se agrupen esas funciones en dos o tres centros y se haga una evaluación estratégica de su emplazamiento. Será una tarea compleja, pero es necesario acometerla urgentemente para asegurar un apoyo administrativo más sistemático y eficaz en función del costo. También será imprescindible mejorar la gestión de la cadena de suministro e incorporar más innovaciones tecnológicas;

e) Racionalizar y simplificar los reglamentos, procesos y trámites de recursos humanos para asegurar la contratación, el despliegue y el perfeccionamiento del personal de manera oportuna, con una clara delegación de autoridad a los administradores y unas normas claras de rendición de cuentas.

9. A lo largo del proceso de reforma, celebraré consultas con el personal y lo mantendré informado, en consonancia con mi firme convencimiento de que el personal es el activo más valioso de la Organización. Los funcionarios merecen

nuestro encomio y apoyo por su dedicación y, en particular, por su sacrificio personal en servicio a la Organización, ya sea en las líneas del frente de los conflictos, en el suministro de asistencia humanitaria, en la protección de los derechos humanos, en la erradicación de la pobreza o en las iniciativas para marcar el camino hacia el desarrollo sostenible. Me he reunido con los representantes del personal, y con el personal en general que trabaja en todo el mundo mediante la organización de asambleas públicas, y tengo la intención de celebrar consultas adicionales a medida que vayamos perfilando los aspectos específicos relacionados con la aplicación de la reforma de la gestión, en particular cuando puedan afectar al bienestar personal y las condiciones de servicio del personal.

10. Las reformas de gestión que se proponen en el presente documento tienen por objeto fortalecer la ejecución a todos los niveles: la ejecución en la Sede, en apoyo de las deliberaciones y la adopción de medidas multilaterales y de la formulación y coordinación de políticas y la planificación estratégica; la ejecución a nivel regional, en apoyo directo a los Gobiernos, las operaciones de las Naciones Unidas y otras organizaciones intergubernamentales y regionales; y la ejecución a nivel local, que es donde nuestras actividades tienen un impacto más directo en las personas a quienes prestamos servicios. Las reformas tienen en cuenta las medidas que se están aplicando en todo el sistema de las Naciones Unidas para aumentar la coherencia y el impacto de las actividades, e incorporan la experiencia adquirida en la aplicación de reformas de la gestión, tanto en el pasado como en las iniciativas en curso, aprovechando las inversiones hechas anteriormente para fortalecer la Secretaría y fomentar la unidad de propósito y acción a fin de utilizar plenamente la capacidad de la Secretaría y del sistema de las Naciones Unidas, según proceda. El objetivo último de las reformas es aumentar la eficacia de la Organización en el cumplimiento de todos sus mandatos y mejorar su rendición de cuentas respecto de los resultados, de conformidad con los parámetros establecidos por los Estados Miembros.

11. En este informe presento a grandes rasgos los conceptos, propósitos y principios en que se basan mis reformas del funcionamiento administrativo de la Organización, solicito el apoyo de los Estados Miembros a mi visión para la reforma de la gestión, y señalo las esferas en las que es necesario seguir trabajando antes de someter a la Asamblea General propuestas detalladas con indicación de los costos para que las examine. Las reformas de la gestión serán el principal catalizador para la prestación de servicios eficientes y eficaces a las operaciones en todo el mundo, ya sea en las esferas del desarrollo, la paz y la seguridad o la respuesta humanitaria. Se aplicarán sobre el terreno, en la Sede y en las comisiones regionales y las oficinas situadas fuera de la Sede y, en consecuencia, permitirán a la Secretaría atender las necesidades en todos los lugares, en particular sobre el terreno, eliminar la duplicación y mejorar la rendición de cuentas mediante la transformación operacional y una delegación de autoridad apropiada. Estas reformas constituyen la base de las propuestas de reforma en las esferas del desarrollo y de la paz y la seguridad.

II. Estudio de las iniciativas de reforma de la gestión emprendidas en el pasado y en curso

12. A lo largo de los años se han hecho numerosos intentos de solucionar los problemas que enfrenta la Secretaría, hasta tal punto que es comprensible que tanto el personal como los Estados Miembros muestren síntomas de fatiga en lo que respecta a las reformas. Al igual que mis predecesores, reconocí al asumir mi cargo la necesidad de perfeccionar y ajustar las iniciativas de reforma emprendidas anteriormente para mejorar el funcionamiento administrativo de la Organización. Gracias al desarrollo y la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad

del Sector Público (IPSAS), el sistema de planificación de los recursos institucionales, Umoja, y la propuesta de un nuevo modelo global de prestación de servicios se han ido introduciendo enfoques de gestión modernos. Entre ellos cabe destacar, en particular, el establecimiento de la Oficina de Ética y el Comité Asesor de Auditoría Independiente, la metodología de gestión de los riesgos institucionales y del marco de control interno, la evaluación del riesgo en toda la Secretaría para prevenir el fraude, la nueva estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de la Secretaría, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y una serie de reformas de los recursos humanos, incluidas las iniciativas para promover la movilidad planificada a diferentes niveles.

13. Sin embargo, pese a todas las mejoras logradas, aún queda mucho por hacer para que la Secretaría pueda ejecutar más eficazmente todos sus mandatos. La Secretaría es un órgano complejo que rinde cuentas a muchos órganos intergubernamentales y persigue numerosos objetivos y metas diferentes. Con el tiempo, esto ha llevado al personal de la Secretaría a funcionar en compartimentos estancos, lo que a su vez ha promovido la realización de actividades contrapuestas o duplicadas y una cultura y un liderazgo cada vez más centralizados, burocráticos y reacios al riesgo. Los procesos administrativos se han vuelto redundantes y lentos para responder a las necesidades de una Organización que desempeña su labor en entornos sobre el terreno cada vez más dinámicos, inestables y a menudo peligrosos.

Cultura y liderazgo

14. Para que las Naciones Unidas puedan ejercer un liderazgo verdadero deben superar los límites institucionales y aprovechar todo el potencial de los recursos, las capacidades y las alianzas a su alcance. Dos factores fundamentales para el éxito serán lograr una profunda transformación de la cultura y contar con un liderazgo visionario y ejemplar en todos los niveles y en todo el sistema.

15. Las Naciones Unidas deben fomentar una cultura más centrada en los resultados que en los procesos, que gestione mejor los riesgos asociados a la administración y la ejecución de los mandatos, que valore la innovación y que demuestre una mayor tolerancia a los errores involuntarios y una mayor disposición a tomar medidas correctivas prontamente. Debemos restablecer la confianza a todos los niveles y crear una cultura de empoderamiento y rendición de cuentas, a fin de asegurar que nuestros dirigentes, administradores y personal tengan los medios para lograr resultados, donde y cuando se necesiten, y que la Organización esté equipada y preparada para apoyar a los Estados Miembros en la realización de su propia labor y en la toma de medidas colectivas. Debemos valorar y confiar en la integridad y el arduo esfuerzo de nuestros funcionarios, comunicar claramente lo que se espera de ellos, reconocer su desempeño utilizando criterios claros y justos, y velar por que las aptitudes y competencias del personal se mantengan al día de las rápidas innovaciones tecnológicas.

16. En los informes titulados “Invertir en las Naciones Unidas: en pro del fortalecimiento de la Organización en todo el mundo” (A/60/692 y Corr.1 y 2) e “Invertir en el personal” (A/61/255 y Add.1 y Corr.1) se señaló la necesidad de apoyar y desarrollar más la cultura de liderazgo y gestión en las Naciones Unidas. Entre las medidas adoptadas en ese sentido se encuentran la introducción de los pactos entre el Secretario General y el personal directivo superior como un instrumento de gestión estratégica, el establecimiento de una capacidad específica en el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para el nombramiento de personal superior en las misiones sobre el terreno, y la elaboración de programas de formación inicial y mentoría, así como de programas de capacitación obligatoria para el personal directivo superior.

17. En abril de 2017, la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación demostró una unidad de propósito al hacer suyo el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas. En ese marco se establecen ocho características definitorias que se consideran esenciales para cumplir el mandato básico de la Organización de promover la paz y la seguridad, proteger los derechos humanos, atender las necesidades humanitarias y fomentar el progreso económico y social de conformidad con lo dispuesto en la Agenda 2030. Según esos ocho principios, las Naciones Unidas deben ejercer un liderazgo que: a) esté inspirado en principios y defienda los valores, las normas y los reglamentos de la Organización; b) esté basado en normas cuyo fundamento sean los valores y reglamentos de las Naciones Unidas; c) sea inclusivo; d) sea responsable y asuma una rendición de cuentas de 360 grados, tanto dentro de las Naciones Unidas como en todo el sistema de las Naciones Unidas y ante los Estados Miembros y los destinatarios de los servicios de la Organización; e) sea multidimensional y tenga un carácter integrado que trascienda los límites institucionales y funcionales; f) sea transformador y logre un cambio positivo; g) sea colaborativo; y h) se aplique de forma autónoma y refleje los principios establecidos en todas sus interacciones. A esa lista he añadido una novena característica, a saber, que sea un liderazgo pragmático y orientado a la acción, que promueva la adopción de medidas prácticas basadas en principios para cumplir los mandatos, mantenga un equilibrio entre los riesgos administrativos y operacionales, y se decante siempre en favor de la acción para prevenir y aliviar el sufrimiento humano.

18. He dado instrucciones para que el marco de liderazgo se integre en todas las decisiones relativas a la selección de personal de dirección y gestión de todos los niveles en la Secretaría, y para que se actualicen en consecuencia todos los programas de orientación, capacitación, mentoría y asesoramiento individual encaminados a lograr un liderazgo revitalizado. También he dispuesto que se elabore un mecanismo de evaluación de 360 grados en torno a esas nueve cualidades y que se incluyan criterios de medición apropiados en los pactos del Secretario General con el personal directivo superior que está al frente de departamentos, oficinas, comisiones regionales y misiones. La Secretaría realizará encuestas periódicas del personal para recabar su opinión sobre los titulares de puestos de liderazgo y gestión, y tengo previsto adoptar medidas para reconocer los casos de desempeño excelente en esos puestos y exigir a quienes no se adhieran a los principios y características del liderazgo de las Naciones Unidas que rindan cuentas por ello.

19. Los programas de desarrollo de la capacidad de gestión y liderazgo, que son obligatorios para el personal de las categorías P-4 a D-2 desde 2009, y el marco de selección del personal en función de las competencias, que se introdujo en 2010, se ajustarán para reflejar el marco de liderazgo y se adaptarán más a las expectativas institucionales y a la gestión de la actuación profesional. La gestión de la actuación profesional se ha convertido en un importante desafío de gestión que afecta a la ejecución y eficacia de las actividades. Cuando se encuentran con deficiencias en la gestión, los funcionarios suelen considerar que el único recurso a su disposición es el sistema de administración de justicia. El deseo de evitar el sistema de justicia interna puede llevar a los supervisores a no documentar oficialmente los casos de desempeño deficiente o a no tomar medidas administrativas contra los funcionarios con un desempeño deficiente. Aunque esas situaciones afectan solo a una pequeña proporción del personal de la Secretaría, la percepción de impunidad tiene un efecto perjudicial para la eficacia de la Organización en su conjunto y socava el espíritu de equipo en la noble labor de las Naciones Unidas. También se están aplicando otras medidas para mejorar el sistema de gestión de la actuación profesional, en respuesta a la solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución [68/265](#), como se indica más adelante.

Simplificación de la gestión de los recursos humanos

20. Para tener éxito se necesita un cambio fundamental en el liderazgo de la Organización y en la forma en que lleva a cabo su labor, pero ese éxito solo se podrá lograr confiando plenamente en la dedicación y el arduo trabajo del personal de todos los niveles. La diversidad y complejidad de la presencia de las Naciones Unidas en todo el mundo debe ir acompañada de una fuerza de trabajo diversa, con una representación geográfica y de género equilibrada, internacional y con una gran variedad de talentos, que sea verdaderamente representativa de todos los pueblos a los que presta servicios y que trabaje en beneficio de todos ellos con un marcado sentido del deber y del propósito para defender los valores que inspiraron la creación de las Naciones Unidas y que siguen siendo la base de su labor.

21. Si bien inicialmente se introdujeron con el propósito fundamental de garantizar un trato justo y la igualdad de oportunidades a todo el personal, las políticas y los procesos centralizados de recursos humanos, que son extraordinariamente complejos, no solo contribuyen a demorar la selección, el despliegue, la administración y la gestión de la fuerza de trabajo de la Organización, sino que además, irónicamente, sirven también para dispersar y despersonalizar la adopción de decisiones y, por consiguiente, enturbian la transparencia y difuminan la rendición de cuentas respecto de las decisiones de gestión de los recursos humanos. La contratación y separación del servicio del personal son dos procesos particularmente problemáticos que se caracterizan por una serie de trámites y controles *ex ante* que no contribuyen a la gestión oportuna y eficaz de la fuerza de trabajo pero sí exponen a la Organización al riesgo de litigios administrativos y al fracaso en el cumplimiento efectivo de sus mandatos. Aunque está claro que se debe preservar el derecho de los funcionarios a un debido proceso, los procedimientos administrativos han llegado a un punto de inercia en el que, en la práctica, el cumplimiento de todos los trámites administrativos se considera más importante que la adopción de la decisión adecuada o la aplicación de las medidas correctas en defensa de los intereses de la Organización.

22. A medida que la cultura y las necesidades institucionales van cambiando, también se debe producir un cambio en la fuerza de trabajo de la Organización para que pueda hacer frente a los desafíos actuales y futuros. La complejidad y la naturaleza cambiante de los desafíos globales exigen una planificación y una gestión racional y simplificada de la fuerza de trabajo, en particular en las esferas de la gestión de la actuación profesional y la capacitación, a fin de asegurar que el perfil del personal evolucione paralelamente a las metas que se vayan fijando las Naciones Unidas en todo momento y que la Secretaría se gestione con competencia, integridad, eficiencia, eficacia pragmática, transparencia y rendición de cuentas. Para prestar servicios y hacerlo bien, la Organización debe aprovechar la diversidad de su fuerza de trabajo y la experiencia directa adquirida mediante la movilidad geográfica siempre que sea funcionalmente viable.

23. A pesar de las reformas de los recursos humanos introducidas en la última década, la Organización no tiene ni el nivel operacional ni la eficacia que me gustaría, y sigue teniendo problemas para conseguir el personal adecuado con las aptitudes necesarias en el lugar correcto y en el momento oportuno. Según un informe reciente sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos ([A/71/323](#)), se necesitan 239 días en promedio para contratar a un funcionario en un lugar de destino no situado sobre el terreno, algo que dista mucho de la meta establecida de 120 días. Esa lentitud hace que la Secretaría no pueda responder con rapidez a las nuevas necesidades. Además, muchos procesos de recursos humanos están centralizados y son rígidos y engorrosos, y las políticas en este ámbito no están suficientemente adaptadas a las circunstancias sobre el terreno y no siempre se aplican de manera sistemática. Por ello, se necesita un cambio radical de

mentalidad. La función estratégica de recursos humanos de la Secretaría debe definir una visión común para toda la Organización y adaptar sus políticas y marcos a esa visión común. Debe centrarse en atraer, contratar y retener talentos, en particular mediante la adopción de medidas que fomenten un desarrollo profesional coherente y tengan en cuenta los aspectos de la salud y el bienestar del personal. La gestión de los recursos humanos también debe abordar de manera más eficaz la planificación y reestructuración de la fuerza de trabajo. En resumen, la función de recursos humanos debe garantizar que la Organización pueda retener y apoyar al personal con las cualificaciones y el dinamismo necesarios para hacer frente a los desafíos nuevos y emergentes.

24. El cumplimiento de los principios enunciados en el Artículo 101, párrafo 3, de la Carta debe reflejarse en resultados concretos, no solo en la aplicación de los preceptos que guían nuestras políticas de recursos humanos sino también en una renovación institucional exitosa. Las políticas de gestión de los recursos humanos deben contribuir proactivamente a una mayor diversidad geográfica y regional de la fuerza de trabajo. Es inaceptable que, a pesar de que han transcurrido más de dos décadas desde que la Asamblea General aprobó su resolución 49/167, de 24 de diciembre de 1994, en la que instó al Secretario General a que aplicara en su totalidad el plan de acción estratégico para el mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría (1995-2000), el objetivo general de la paridad de género siga sin cumplirse en la Secretaría. He destacado la importancia de la paridad de género en todos los niveles y he dado instrucciones a todos los funcionarios superiores para que incluyan esa meta como una prioridad esencial de la gestión de los recursos humanos. Por lo que respecta al nombramiento de altos funcionarios, me he comprometido a lograr la paridad de género en los niveles de Secretario General Adjunto y Subsecretario General durante mi mandato y a aumentar la diversidad geográfica en mi equipo directivo superior.

25. Al mismo tiempo, se debe promover la unidad del personal en pos de un objetivo común y recordar que todo puesto en las Naciones Unidas, cualquiera que sea su nivel jerárquico, ofrece a su titular una oportunidad única de contribuir al bienestar de la humanidad. La Organización tiene que reavivar la pasión por servir al mundo.

26. Para hacer realidad esta transformación, la Organización debe simplificar su marco de políticas y los procedimientos, y descentralizar la autoridad para que se ejerza lo más cerca posible del punto de ejecución, con el apoyo de información de inteligencia institucional transparente y oportuna, sistemas de vigilancia y garantía de calidad, y medidas de refuerzo de la rendición de cuentas.

27. Las siguientes cuestiones requieren atención urgente y se abordarán en 2018, teniendo en cuenta las consultas pertinentes entre el personal y la administración:

a) Examinar y simplificar las políticas y procedimientos de recursos humanos, teniendo en cuenta las mejores prácticas en todo el sistema de las Naciones Unidas y en otras entidades de los sectores público y privado;

b) Mejorar la planificación de la fuerza de trabajo, prestando especial atención al perfil del personal directivo, los administradores y los funcionarios en general a fin de asegurar el despliegue rápido y eficaz en respuesta a nuevas situaciones;

c) Reforzar las medidas para promover la distribución geográfica equitativa y la paridad de género;

d) Uniformar y acelerar la descripción y clasificación de puestos;

e) Mejorar la función de contratación y elaborar un tablero de recursos humanos para hacer un seguimiento de los indicadores fundamentales, incluidos los de paridad de género y distribución geográfica;

f) Adoptar medidas para agilizar la preselección de candidatos, la verificación de sus cualificaciones y referencias profesionales y su incorporación a la plantilla;

g) Examinar las políticas de formación del personal de la Secretaría, incluida la capacitación obligatoria, teniendo en cuenta las necesidades de la Organización y las mejores prácticas del sector sobre la certificación o recertificación en ciertas esferas;

h) Actualizar y armonizar las listas de candidatos preseleccionados y el programa para jóvenes profesionales en todo el sistema de las Naciones Unidas a fin de facilitar la movilidad interinstitucional sobre la base de acuerdos recíprocos;

i) Elaborar un inventario de aptitudes del personal en servicio para facilitar su rápido despliegue en situaciones de emergencia y la revisión de los perfiles en caso necesario;

j) Transformar la gestión de la actuación profesional, en particular mediante la introducción de un mecanismo de evaluación de 360 grados, comenzando por los niveles de Secretario General Adjunto y Subsecretario General;

k) Promulgar una política de reducción de personal;

l) Reforzar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para evaluar, con arreglo a los indicadores clave establecidos, el desempeño en el uso de la autoridad delegada en la esfera de la gestión de los recursos humanos.

Se informará a la Asamblea General en su septuagésimo tercer período de sesiones sobre los progresos realizados en esas esferas como parte de una estrategia amplia de gestión de los recursos humanos.

28. Debe hacerse más hincapié en la inversión en capacitación y perfeccionamiento del personal como parte de un sistema de gestión de la actuación profesional que promueva el cambio necesario en la fuerza de trabajo para que pueda responder más eficazmente a las necesidades actuales y futuras. El desempeño se debe gestionar de manera más eficaz, entre otras cosas, informando claramente a los funcionarios de lo que se espera de ellos, midiendo sus logros con criterios objetivos y actualizando las competencias para vincularlas a la estructura y las normas de clasificación de puestos en toda la Secretaría a fin de adaptarse al marco de liderazgo de las Naciones Unidas aprobado por la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación.

29. Teniendo en cuenta las importantes repercusiones que el marco de movilidad planificada tiene en todos esos aspectos y la necesidad de encontrar medios alternativos para incentivar la movilidad, he suspendido la aplicación del programa de movilidad planificada para que la Organización pueda reunir las enseñanzas extraídas y preparar el examen amplio solicitado por la Asamblea General en su resolución 68/265, que se presentará a la Asamblea en su septuagésimo tercer período de sesiones.

Racionalización de la planificación, presupuestación y financiación de los programas

30. El fortalecimiento constante de la planificación, la presupuestación y la gestión financiera es fundamental para mejorar el desempeño y la capacidad de respuesta de las Naciones Unidas. La reorientación de la gestión de la Organización para mejorar la ejecución exige un proceso de planificación y presupuestación que sea transparente y ágil, que esté sujeto a la rendición de cuentas y responda a las necesidades, que apoye las actividades y la adopción de decisiones de los Estados Miembros, y que propicie una acción pragmática y eficaz por parte de la Secretaría.

31. Las Naciones Unidas han demostrado durante los últimos 70 años que son capaces de adaptarse a los cambios de alcance y amplitud de los mandatos. La Asamblea General ha adoptado medidas para adaptar nuestros instrumentos de planificación y presupuestación en respuesta a estos cambios. Los planes y presupuestos se rigen por un estricto marco normativo, que incluye numerosas obligaciones de presentación de informes, bajo la supervisión del Comité del Programa y de la Coordinación, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Junta de Auditores. En la actualidad, los planes y presupuestos deben estar orientados a la obtención de resultados. El sistema de contabilidad de la Organización y las normas conexas de presentación de información financiera se han adaptado a las mejores prácticas internacionales mediante la aplicación de las IPSAS, con lo que se ha mejorado la relación entre la responsabilidad financiera y programática. El nuevo sistema de gestión de los recursos institucionales, Umoja, ofrece a la Organización la posibilidad de descentralizar, modernizar y simplificar los procesos, mejorar la presentación de información y aumentar la transparencia en la utilización de los recursos.

32. No obstante, es preciso introducir mejoras en los procesos de planificación y presupuestación existentes. El ciclo actual es muy prolongado y los planes y presupuestos se formulan con gran antelación al período a que se refieren. La documentación conexas es voluminosa, su preparación resulta laboriosa y está demasiado fragmentada para permitir una evaluación estratégica general del programa de trabajo de la Organización. Además, los procesos no permiten la reasignación de recursos para responder a las necesidades urgentes que puedan surgir durante la ejecución del presupuesto. Por otro lado, hay mecanismos específicos que se deben actualizar o ampliar para poder atender las necesidades operacionales actuales.

33. La planificación y la presupuestación deben ser instrumentos al servicio de las prioridades de la Organización y su programa de trabajo. Por consiguiente, la mejora de la planificación de los programas debe facilitar la adopción de medidas coordinadas para poder hacer frente a los desafíos en las esferas de la paz y la seguridad y la protección de los derechos humanos, responder rápidamente a los imperativos humanitarios y asegurar que nadie se quede atrás en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El documento del presupuesto también debe convertirse en un instrumento que apoye la delegación de autoridad a los administradores a fin de que asuman una mayor titularidad y responsabilidad en relación con la planificación y ejecución de los programas. Los resultados de las evaluaciones de los programas, las autoevaluaciones y las enseñanzas extraídas se reflejarán más claramente en el nuevo formato anual del presupuesto para aumentar la transparencia con respecto a la ejecución de los programas.

34. Nuestro proceso presupuestario debe garantizar que los recursos confiados a la Secretaría se asignen óptimamente para lograr una ejecución eficaz y eficiente de todos los mandatos. Nuestras nuevas herramientas tecnológicas se deben utilizar para aumentar la transparencia en la Secretaría y ante los Estados Miembros. Por

ejemplo, las ampliaciones futuras de Umoja permitirán a la Secretaría utilizar tableros para informar sobre la utilización de los recursos y visualizar la información sobre los programas.

35. Los Estados Miembros han concedido ciertas facultades discrecionales en materia de gestión a muchos jefes de organismos especializados, fondos y programas, pero el Secretario General no tiene actualmente facultades discrecionales para transferir recursos entre programas durante la ejecución del presupuesto sin la aprobación previa de los Estados Miembros. Las facultades discrecionales limitadas concedidas a título experimental por la Asamblea General en 2006 van acompañadas de una serie de condiciones restrictivas que limitan su uso para hacer frente con eficacia a nuevas necesidades (véase la resolución [60/283](#)).

36. Por consiguiente, propongo la adopción de una serie de medidas a fin de mejorar mi capacidad, como oficial administrativo jefe de la Organización, para gestionar las actividades de la Secretaría en apoyo de los mandatos encomendados por los Estados Miembros. Para que la Organización responda mejor a las exigencias de un mundo en rápida evolución, y a fin de hacer el mejor uso posible de los recursos existentes, tengo previsto proponer un mecanismo más sencillo y transparente para redistribuir los recursos durante el ejercicio presupuestario. Las nuevas facultades discrecionales en materia de gestión permitirán hacer un uso más estratégico de los recursos aprobados durante la ejecución del presupuesto. Los recursos asignados a la Secretaría se utilizarían de manera más colaborativa por pilares, a fin de garantizar la ejecución eficaz de los programas y mandatos dentro de cada uno de esos pilares. Esto a su vez serviría de apoyo a mis esfuerzos para reducir los compartimentos estancos, mejorar la comunicación entre departamentos y pilares y asegurar que los departamentos trabajen de forma más colaborativa con el objetivo común de cumplir los mandatos de la Organización.

37. Estos cambios en el proceso de planificación y presupuestación son cruciales para mis esfuerzos encaminados a reformar las estructuras y cambiar el estilo de gestión de la Secretaría. Son reflejo de mi compromiso con los administradores de aumentar su capacidad para gestionar sus programas y recursos a condición de que rindan cuentas sobre la obtención de resultados. El personal directivo superior podrá demostrar más claramente la medida en que es capaz de ejecutar sus programas con los recursos asignados. Los cambios en el formato del informe sobre el presupuesto permitirán a los Estados Miembros evaluar la ejecución en el período anterior, extraer enseñanzas de esa evaluación y determinar de qué modo se pueden aplicar a la planificación de los programas y las solicitudes de recursos para el período siguiente. También permitirán mantener un diálogo más centrado y estratégico con los Estados Miembros en relación con la ejecución de los programas y la asignación de recursos.

38. Las mejoras específicas en los procesos de planificación y presupuestación se resumen en el cuadro que figura a continuación, y en la adición del presente informe ([A/72/492/Add.1](#)) se presenta más información al respecto. Se solicita a la Asamblea General que adopte medidas prontamente, en el período de sesiones en curso, en relación con esas propuestas.

Resumen de las propuestas del Secretario General relativas a la planificación, presupuestación y financiación de los programas

Situación actual

Propuesta

Proceso de planificación y presupuestación

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto por programas bienal • El esbozo del plan es la primera parte del marco estratégico preparado cada dos años | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto por programas integrado anual • El esbozo del plan se presenta en un informe independiente y abarca un período de 5 años |
|--|---|

Cambios en la documentación y la presentación de los marcos de resultados

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre la ejecución de los programas, esbozo del presupuesto, plan por programas bienal (31 informes), proyecto de presupuesto por programas (47 informes), informes sobre las misiones políticas especiales (10 a 16 informes), informes primero y segundo sobre la ejecución, informe sobre las transferencias entre secciones y estados financieros • Plan por programas bienal • Recursos financieros presentados a nivel de los subprogramas • Los presupuestos de las misiones políticas especiales se preparan y presentan en los meses de septiembre y octubre durante la parte principal del período de sesiones de la Asamblea General • La estructura del presupuesto consta de 14 títulos y 36 secciones • El estado financiero V de los estados financieros contiene información básica sobre las diferencias presupuestarias para cada título del presupuesto | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto por programas integrado anual (44 informes) y estados financieros • Revisiones del marco de resultados junto con una presentación simplificada y centrada en información sobre la ejecución • Combinación de los recursos financieros • Integración de los presupuestos de las misiones políticas especiales en el presupuesto por programas integrado anual (se creará una sección aparte para las misiones políticas especiales y se incluirá en la propuesta presupuestaria que se preparará y presentará en abril) • La estructura del presupuesto consta de 7 títulos y 34 secciones • Introducción de mejoras en el estado V de los estados financieros con la incorporación de información adicional sobre la ejecución financiera en el ejercicio presupuestario anterior, incluidos análisis de las diferencias, información sobre las redistribuciones realizadas dentro de cada título del presupuesto, e información sobre el uso de los fondos en la partida de “gastos imprevistos y extraordinarios” durante el ejercicio |
|---|---|

Arreglos de financiación y operacionales excepcionales

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Facultades discrecionales limitadas para la ejecución del presupuesto • La autorización para contraer compromisos de gastos concedida al Secretario General solo se aplica a los gastos imprevistos y extraordinarios relacionados con la paz y la seguridad y con la seguridad del personal y los locales • Nivel del Fondo de Operaciones: 150 millones de dólares | <ul style="list-style-type: none"> • Concesión de facultades discrecionales a los administradores para reasignar recursos dentro de los títulos del presupuesto • Ampliación del mecanismo de autorización para contraer gastos imprevistos y extraordinarios • Nivel del Fondo de Operaciones: 350 millones de dólares |
|--|--|

Tecnología de la información y las comunicaciones

39. En las últimas décadas, al mismo tiempo que las Naciones Unidas aprovechaban la mayor disponibilidad de tecnología de la información y las comunicaciones para mejorar la ejecución de los programas, iba surgiendo un panorama altamente fragmentado e ineficiente. El establecimiento de una estrategia revisada de tecnología de la información y las comunicaciones en 2014 (véase [A/69/517](#)) permitió que la Secretaría aprovechara mejor la tecnología de la información y las comunicaciones como catalizador estratégico, superara la fragmentación tecnológica y protegiera a la Organización contra el riesgo cada vez mayor de las amenazas a la ciberseguridad.

40. Al ofrecer un sistema de planificación de los recursos institucionales único para sustituir a los cientos de plataformas heterogéneas que se utilizan en toda la Secretaría, la aplicación de Umoja tiene el potencial de empoderar a los administradores y los Estados Miembros con herramientas de inteligencia institucional que facilitan información en tiempo real, incluidos criterios estratégicos de medición del desempeño que permitirán apoyar no solo la adopción de decisiones ejecutivas, sino también la supervisión sistemática, el apoyo y la garantía de la calidad, y mecanismos transparentes de rendición de cuentas.

41. Me propongo que la Secretaría vuelva a centrar su atención en la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones. A tal fin, las funciones estratégicas, normativas, de gobernanza y de supervisión del Oficial Principal de Tecnología de la Información se centrarán en el desarrollo a nivel de toda la Secretaría de un marco de gobernanza, estrategia, política y normas de tecnología de la información y las comunicaciones, y de una gestión eficaz de los datos institucionales para apoyar la adopción de decisiones ejecutivas, la garantía de la calidad y la supervisión de los mecanismos de apoyo y rendición de cuentas.

42. La estrategia seguirá adaptándose a la diversidad de funciones de la Secretaría. En una Secretaría descentralizada, la flexibilidad y la agilidad son esenciales para adaptarse y responder adecuadamente a la rapidez de los cambios tecnológicos y la diversidad de demandas de los Estados Miembros y la sociedad civil, incluidas las cuestiones relativas al multilingüismo en toda la Organización. Teniendo esto en cuenta, una función operacional de tecnología de la información y las comunicaciones proporcionará soluciones adaptadas a las dependencias orgánicas y apoyo técnico cotidiano a los usuarios finales, operando en el marco de la tecnología de la información y las comunicaciones. La interacción con los clientes

en los niveles estratégico y operacional garantizará que las soluciones permitan a las Naciones Unidas ejecutar sus programas y mandatos y gestionar su personal de manera más eficaz y responsable.

43. Al aplicar la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones, es necesario que la Organización garantice la flexibilidad, la oportunidad y la seguridad, reconozca los diferentes “modelos institucionales” de las diversas entidades de la Secretaría, y se aleje de un único enfoque aplicable a todos los casos. La revolución digital impone un ritmo acelerado y la necesidad de sustituir constantemente el equipo y las plataformas y de mejorar las aplicaciones. El personal que interactúa habitualmente con los agentes políticos, sociales y económicos requiere un acceso rápido a soluciones informáticas y plataformas interactivas para facilitar la satisfacción de sus necesidades programáticas y la ejecución de sus mandatos. Quienes adoptan decisiones en los Gobiernos y la sociedad civil, a medida que se adaptan a las diversas exigencias de la economía digital, esperan soluciones rápidas.

Mejora de la gestión de la cadena de suministro

44. En la actualidad, las adquisiciones de la Secretaría son operaciones mundiales extremadamente voluminosas y complejas en las que se gestionan contratos por valor de más de 3.000 millones de dólares al año. Aunque en los últimos años se ha avanzado mucho para armonizar las prácticas de adquisiciones de la Organización con las mejores prácticas del sector público y para procurar que respondan mejor a las necesidades sobre el terreno, me comprometo a seguir desarrollando la función de adquisiciones en las Naciones Unidas para que sea aún más rápida y orientada al cliente.

45. Las adquisiciones en la Secretaría se han caracterizado por la fragmentación, duplicación, ineficiencia y onerosidad de los procesos y controles burocráticos. A título de ejemplo, un área que debe simplificarse es el proceso de concertación de contratos marco, que en la actualidad se demora aproximadamente 24 meses e incluye 40 etapas, y en el que los trámites se transfieren entre la oficina solicitante y la oficina de adquisiciones en 17 ocasiones. Además, el suministro de bienes y servicios mediante un contrato marco en vigor todavía puede prolongarse más de 288 días. La aplicación de la gestión de la cadena mundial de suministro ofrece una oportunidad de transformar las funciones de pedidos, adquisiciones, existencias y gestión de contratos. Aunque los principios de mejor relación entre calidad y precio, equidad, integridad y transparencia, competencia internacional efectiva y salvaguardia de los intereses de las Naciones Unidas continuarán rigiendo las adquisiciones en las Naciones Unidas, las funciones, las responsabilidades y los procesos relacionados con las adquisiciones deben racionalizarse y los controles internos deben rediseñarse y reajustarse para mejorar la gestión de los riesgos, a fin de aumentar la agilidad y rapidez de respuesta, al tiempo que se mantiene la separación de funciones.

46. La eliminación de la duplicación y la integración de las adquisiciones en la gestión de la cadena de suministro, salvaguardando al mismo tiempo su independencia financiera y comercial con respecto a la función de pedidos, reduciría el calendario general y aseguraría que la cartera mundial de contratos marco siguiera respondiendo al cambio de las necesidades. Tengo la intención de poner en marcha un proceso de adquisiciones más dinámico y ágil donde la función de adopción de decisiones esté más cerca del punto de ejecución. El proceso iría acompañado de la simplificación de los procedimientos y el reforzamiento de la supervisión mediante la inteligencia institucional disponible a través de Umoja y las IPSAS, que empodera la adopción de decisiones ejecutivas, junto con una supervisión centralizada y un cumplimiento garantizado por el fortalecimiento del marco de rendición de cuentas.

47. Se prestará especial atención para asegurar que, antes de proceder a nuevas delegaciones de autoridad, las políticas sean claras, los procesos se hayan simplificado, aquellos en quienes se deleguen facultades de adquisición reciban plena capacitación y apoyo, y exista un marco de inteligencia institucional y supervisión que permita adoptar decisiones ejecutivas informadas y responsables mediante mecanismos de rendición de cuentas completamente transparentes. Además, para garantizar que la Organización siga adquiriendo bienes y servicios de la forma más rentable, se establecerá un prudente equilibrio entre la adquisición centralizada de las necesidades mundiales y los contratos de sistemas, y una mayor descentralización de la autoridad en materia de adquisiciones para empoderar la ejecución de los mandatos. Cabe esperar que la mayor parte de las adquisiciones de alto valor, que constituyen más del 80% de las adquisiciones actuales, se realice mediante recursos de apoyo operacional central, mientras que las adquisiciones de bajo valor se beneficiarían de una adopción de decisiones más rápida en el punto de ejecución.

Mejora de la rendición de cuentas y la transparencia

48. Las Naciones Unidas disponen de un marco individual e institucional de rendición de cuentas para promover el cumplimiento, la transparencia y la gestión eficaz de los recursos en el cumplimiento de los mandatos. Este marco se resume en la definición oficial de rendición de cuentas establecida por la Asamblea General en su resolución [64/259](#) y abarca una serie de elementos, incluido un conjunto de reglamentos y normas que rigen las actividades de la Secretaría, así como una serie de estructuras destinadas a abordar los distintos aspectos de la rendición de cuentas en la Organización.

49. Esas estructuras incluyen entidades externas independientes, como la Junta de Auditores, creada por la Asamblea General en 1946 para auditar las cuentas de las Naciones Unidas y formular conclusiones y recomendaciones a la Asamblea General; la Dependencia Común de Inspección, establecida inicialmente en 1966 para examinar cuestiones intersectoriales a fin de mejorar la eficiencia del funcionamiento del sistema de las Naciones Unidas; y el Comité Asesor de Auditoría Independiente, establecido en 2005 para ayudar a la Asamblea a ejercer sus responsabilidades de supervisión, incluida la supervisión de los resultados de la labor de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), y en cuestiones relacionadas con la gestión de los riesgos y el control interno.

50. Entre las estructuras de supervisión interna destaca la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, creada en 1994 como una entidad independiente desde el punto de vista operacional cuya principal función es mejorar la supervisión interna mediante servicios de auditoría interna, inspección, evaluación e investigación. La Oficina de Ética fue establecida en 2005, a fin de garantizar que todos los funcionarios cumplan y desempeñen sus funciones de manera acorde con el más alto grado de integridad.

51. En 2014, la Organización adoptó las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público para sus estados financieros, lo que permite un mayor acceso a la información y una mayor transparencia en la materia, a fin de facilitar una mejor adopción de decisiones. Las IPSAS proporcionan información amplia sobre la situación y los resultados financieros de la Organización, lo que permite a los Estados Miembros atribuir responsabilidades. La información generada por las IPSAS también permite una correspondencia más estrecha y completa de los costos con los mandatos, objetivos y resultados, mejorando así la relación entre la responsabilidad financiera y programática.

52. En su calidad de solución global única para la Secretaría, el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, Umoja, permitirá consultar en tiempo

real datos detallados sobre todas las operaciones administrativas apoyadas por el sistema, independientemente del lugar del mundo donde se realicen. Como se indica en los párrafos 91 a 93, Umoja será un elemento clave de la reforma de la gestión.

53. Reconociendo la importancia de un enfoque sistemático de los riesgos de alto nivel a que se enfrenta la Organización debido a la complejidad de sus operaciones y el alcance cada vez mayor de sus mandatos, en 2016 se promulgó una metodología de la gestión del riesgo institucional y el marco de control interno, se realizó una evaluación de riesgos en toda la Secretaría y se designaron responsables de los riesgos institucionales. Esto proporcionó a la Organización un mecanismo concreto para determinar los principales riesgos estratégicos y poner en marcha estrategias pertinentes de respuesta a los riesgos para fortalecer los controles internos. La plena implantación de la gestión de los riesgos institucionales en todos los departamentos y oficinas en la Sede y sobre el terreno será un factor esencial para las reformas, incluida la realización de la primera evaluación del riesgo de fraude en toda la Secretaría, y esos esfuerzos se facilitarán mediante la prestación de formación integral.

54. Todavía hay lagunas que debilitan la aplicación del marco, y ámbitos en los que su ejecución, aunque se haga con las mejores intenciones, puede poner en peligro los objetivos del sistema.

55. La primera esfera que me propongo abordar es el fortalecimiento de la cultura de rendición de cuentas en la Secretaría. Soy muy consciente de que nuestros mecanismos de rendición de cuentas no pueden dar fruto si el concepto de rendición de cuentas no se convierte en un elemento intrínseco de la forma en que el personal y los administradores realizan sus actividades cotidianas. Ello exige que el personal de todas las categorías no solo sea consciente del marco y los mecanismos actuales de rendición de cuentas, sino que también comprenda sus obligaciones, responsabilidades y atribuciones personales. Por lo tanto, he pedido que se elaboren orientaciones sobre la rendición de cuentas de la gestión a nivel mundial que aclaren al personal la forma en que los mecanismos de rendición de cuentas se combinan e interrelacionan entre sí, y que incorporen el marco de rendición de cuentas de todos los niveles funcionales de cada red de empleos. Además, tengo la intención de solicitar a los jefes de todos los departamentos, misiones y oficinas que elaboren marcos de rendición de cuentas personales específicos para su uso interno. A su vez, las responsabilidades personales se reflejarían en nuestro sistema de contratación y selección y nuestro sistema de gestión de la actuación profesional, incluidos los pactos del Secretario General con el personal directivo superior.

56. El equipo directivo superior es consciente de la importancia que atribuyo a que sirvamos de modelo para el comportamiento que deseamos ver en toda la Organización, en lo que respecta entre otras cosas a la transparencia en la adopción de decisiones, el reconocimiento de los logros y la adopción de medidas en casos de comportamiento insatisfactorio. Asimismo, considero que algunos de los elementos clave de la responsabilidad y la rendición de cuentas en la gestión a todos los niveles son:

- a) Cumplir los mandatos esenciales encomendados a los directores de los programas por los Estados Miembros;
- b) Vigilar la aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión;
- c) Gestionar cualquier riesgo que pueda impedir la ejecución de los mandatos (con el apoyo del sistema de gestión del riesgo institucional);
- d) Utilizar los recursos asignados a los programas de la manera más eficaz;

e) Demostrar que se han logrado los resultados adecuados de una manera eficaz en función de los costos (por medio de la gestión basada en los resultados);

f) Evaluar el modo en que funcionan los proyectos y procesos, a fin de mejorar continuamente la forma en que opera la Secretaría (evaluación y mejora continua).

57. Una parte importante de estos esfuerzos también incluirá el fortalecimiento de la aplicación de una gestión basada en los resultados, la reorientación de los esfuerzos del personal de todos los niveles hacia el logro de los objetivos y metas de la Organización, y el desplazamiento del centro de atención de los esfuerzos de la Secretaría de los insumos y actividades a los resultados y productos. Esos resultados servirán de base para la adopción de decisiones a lo largo de todo el ciclo de planificación, presupuestación por programas y evaluación, y pasarán a ser un elemento importante de los sistemas de rendición de cuentas y presentación de información de la Organización.

58. A continuación, tengo la intención de centrarme en el segundo pilar de la rendición de cuentas: la transparencia en el funcionamiento de la Organización y la rendición de cuentas a los Estados Miembros. Ya existe un importante grado de apertura en lo que la Organización hace y la manera en que desempeña sus funciones, como demuestran los informes presentados a la Asamblea General sobre la ejecución de los mandatos y la administración de los recursos financieros y humanos. Sin embargo, esto no es suficiente y debemos hacer más. Así pues, propongo que la Secretaría incluya información sobre la ejecución de los programas y la experiencia adquirida en el proyecto de presupuesto por programas. La información sobre la planificación de los programas se vinculará más claramente con la Carta, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los mandatos legislativos que orientan el programa de trabajo de cada departamento y oficina durante el proceso de ejecución del presupuesto. La planificación de los programas y la asignación de recursos se ajustarán mejor a la experiencia derivada del desempeño anterior, lo que aumentará la responsabilidad de los directores de programas en lo que respecta a la obtención de resultados. La mejora de la presentación en cuanto al modo en que se utilizan los fondos aumenta las posibilidades de que estos se empleen más eficazmente para la obtención de resultados positivos y productos deseados.

59. Me propongo publicar, poco después de que entren en funcionamiento las ampliaciones pertinentes de Umoja, información amplia, en tiempo real y de fácil acceso en materia de transacciones sobre las operaciones de las Naciones Unidas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, utilizando las normas establecidas por la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI), cuyo objeto es facilitar el acceso a toda la información sobre el gasto. Ello permitirá a los Estados Miembros y el público en general acceder a la información y evaluarla como deseen. Esto, llegado el momento, dará lugar a la revisión de nuestras normas de presentación de informes para permitir la inscripción mensual de información en el registro de dicha Iniciativa, incluidas todas las transacciones financieras y sobre adquisiciones conexas, que abarcaría todas nuestras actividades en todo el mundo. La aplicación se iniciará con la publicación de un conjunto de datos de alcance limitado a más tardar el 1 de julio de 2018, con miras a cumplir plenamente las normas de la IATI lo antes posible después de esa fecha.

60. Tengo el compromiso de aprovechar Umoja para desarrollar un portal en línea que presente información sobre los gastos de forma más interactiva y accesible. Este centro en línea utilizaría mapas y material infográfico para ofrecer información fácilmente comprensible sobre las operaciones de las Naciones Unidas, en beneficio de nuestros asociados, el público y la comunidad internacional. Los datos se actualizarían diariamente, con sujeción a las exigencias jurídicas y de seguridad y a otras consideraciones prácticas. La información sobre la ejecución de los programas

se reflejaría en cuadros informativos para proporcionar mayor transparencia durante la ejecución del presupuesto. Los resultados de la autoevaluación y la experiencia adquirida se publicarían en línea. La aplicación de las recomendaciones de los órganos de supervisión sería objeto de seguimiento, y se informaría anualmente a la Asamblea General.

61. En tercer lugar, tengo la intención de fortalecer la capacidad de autoevaluación de la Secretaría a fin de fundamentar mejor la planificación de los programas y la información sobre la ejecución de los programas. Los resultados de la autoevaluación y la evaluación serán utilizados por los directores de programas para planificar y ajustar mejor sus actividades. La información sobre la autoevaluación, incluida la experiencia adquirida, se reflejará en el presupuesto anual por programas para ofrecer una mayor transparencia a los Estados Miembros sobre la ejecución de los programas. La evaluación será a la vez un instrumento de aprendizaje y una herramienta de gestión. Debería proporcionar más garantías de calidad en la ejecución de los programas y sería fundamental para facilitar una mayor rendición de cuentas y transparencia a los Estados Miembros. La calidad de los actuales productos y funciones de evaluación varía notablemente según los programas. A fin de superar esas deficiencias, he dado instrucciones a la Secretaría para que formule una política que ofrezca garantías independientes sobre la ejecución de los programas. La política se basará en las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, que establecen objetivos generales y principios básicos de evaluación. Los programas de la Secretaría con dependencias de evaluación operativas deberán elaborar nuevas políticas o adaptar las existentes en el marco de la nueva política. Se creará una lista de expertos calificados en evaluación interna y externa. Se establecerá una pequeña capacidad de evaluación central para prestar apoyo a dependencias más pequeñas que no disponen de una verdadera capacidad de seguimiento del desempeño y autoevaluación. Este apoyo incluirá la elaboración de términos de referencia para la autoevaluación, la prestación de servicios de garantía de calidad, la gestión de las evaluaciones y de la lista, y el desarrollo de aptitudes. Las evaluaciones se pondrán a disposición de todos los Estados Miembros, lo cual tengo la convicción de que reportará grandes beneficios a los Miembros y les proporcionará valiosas sugerencias para la mejora continua del desempeño. La modificación del formato del informe sobre el presupuesto permitirá a los Estados Miembros tener una idea más clara de la relación entre los recursos y los mandatos. Los resultados de las evaluaciones, las autoevaluaciones y las enseñanzas adquiridas se reflejarán con más claridad en la planificación de futuros presupuestos.

62. La aplicación de mi estrategia para luchar contra la explotación y los abusos sexuales y el fortalecimiento de nuestra política de denuncia de irregularidades se verán potenciados considerablemente por nuestra capacidad de realizar investigaciones rápidas y solventes. La OSSI es un asociado importante en esos esfuerzos. Aliento a los Estados Miembros a que encarguen un examen externo del mandato y la capacidad de la Oficina, centrándose en sus funciones en los ámbitos de auditoría, investigación y evaluación.

63. El cuarto componente al que he dado prioridad es la gestión del riesgo, a fin de detectar riesgos ocultos y subyacentes y abordarlos adecuadamente. El sistema de control interno actual se centra en la mitigación de los riesgos de carácter administrativo y financiero —el despilfarro, el fraude y el abuso—, y lo hace basándose principalmente en controles *ex ante* que implican, entre otras cosas, numerosos puntos de decisión y atribuciones fragmentadas. Aunque esos controles proporcionan cierto grado de confianza en la administración responsable de los recursos, la limitación de este enfoque basado en el cumplimiento crea procesos burocráticos onerosos y retrasos significativos en la ejecución de los programas que a veces pueden ser excesivos, teniendo en cuenta los riesgos que pueden entrañar, y

puede servir para desdibujar las líneas de responsabilidad y cuestionar los esfuerzos destinados a garantizar una verdadera rendición de cuentas, lo que puede traducirse, irónicamente, en una percepción de falta de transparencia y un déficit de confianza entre la Secretaría y los Estados Miembros.

64. En última instancia, las medidas de rendición de cuentas deben permitir que la Organización demuestre a los Estados Miembros que se han obtenido resultados en la aplicación de todos sus mandatos. Los presupuestos proporcionan un importante instrumento mediante el cual los Estados Miembros pueden pedir cuentas a la Secretaría, pero hay que hacer más para garantizar que el marco presupuestario no solo mida la utilización de fondos y otros recursos, sino también la eficacia de las medidas que apoyan esas contribuciones. Dicho de otro modo, nuestro marco de gestión de riesgos debe tener en cuenta factores como el devastador costo del sufrimiento humano, los efectos de las demoras o ineficacias en la ejecución de los mandatos, la seguridad del personal de la Organización y los consiguientes riesgos para la reputación. Debemos ajustar nuestro enfoque de gestión del riesgo para incorporar esos riesgos y equilibrarlos más adecuadamente con los riesgos administrativos, a fin de empoderar a nuestros dirigentes y administradores para que actúen y cumplan —responsablemente y rindiendo cuentas. Voy a establecer un sistema de seguimiento del desempeño y un mecanismo de evaluación para que me advierta de las esferas de ejecución insatisfactoria, y para que la Secretaría pueda intervenir rápidamente a fin de mitigar cualquier riesgo que ponga en peligro el éxito de la ejecución.

65. La introducción de un marco de gestión de riesgos mejorado y más equilibrado y de un enfoque centrado en los resultados para la gestión de los recursos ilustrarán más claramente los riesgos operacionales y estratégicos que generan los onerosos procesos burocráticos *ex ante* que aspiran a reducir los riesgos administrativos y financieros. Que quede claro: el reconocimiento y la mitigación de los riesgos operacionales y estratégicos no requiere ni entraña ningún menoscabo en la observancia de los reglamentos o normas, y habrá estrictos marcos de rendición de cuentas para velar por que esto no ocurra. Sin embargo, allí donde la Organización se enfrenta a considerables riesgos operacionales y estratégicos, es preciso un cambio del control *ex ante* a la rendición de cuentas *ex post facto* y una mayor tolerancia de los riesgos administrativos, junto con una mayor transparencia y una mejor información a los Estados Miembros, a fin de garantizar que los limitados recursos disponibles se utilizan con la mayor eficacia posible para cumplir y satisfacer las expectativas de todos aquellos a quienes servimos.

III. Correspondencia entre autoridad y responsabilidad

66. Si bien las reformas anteriores han mejorado el funcionamiento administrativo de la Organización, la fragmentación y la cultura reinante, caracterizada por la desconfianza y la aversión al riesgo, han dado lugar a un marco administrativo central diseñado para ejercer control *ex ante* sobre el uso y la gestión de los recursos humanos, las finanzas y las adquisiciones. Aunque ese marco tal vez fuera adecuado cuando los recursos de la Secretaría estaban en su mayor parte en la Sede, ahora que la Secretaría se encuentra dispersa por todo el mundo y se ocupa de una amplia variedad de actividades, desde el registro de tratados a la ejecución de complejas operaciones de emergencia y sobre el terreno, pasando por la gestión de conferencias, debemos llevar a cabo la gestión responsable de los recursos con mayor dinamismo y agilidad si deseamos generar resultados para los Estados Miembros y la población vulnerable atendiendo a la realidad que se ha impuesto en las siete últimas décadas.

67. La Carta de las Naciones Unidas dispone que el Secretario General es el más alto funcionario administrativo de la Organización. El Reglamento Financiero y el Estatuto del Personal, aprobados por la Asamblea General, describen los principios generales y las directrices legislativas con arreglo a los cuales el Secretario General debe gestionar los recursos financieros y humanos de la Organización. El Secretario General emite reglas para aplicar ambos conjuntos de normas. En el contexto del marco administrativo de las Naciones Unidas, “autoridad” hace referencia al poder de decisión con respecto a la gestión de los recursos financieros y humanos.

68. En virtud de la Reglamentación Financiera Detallada y el Reglamento del Personal, el Secretario General delega la administración de los mencionados conjuntos de normas y las reglas conexas en el Secretario General Adjunto de Gestión, quien, a su vez, puede delegarla en otros funcionarios. En la actualidad, la autoridad relativa a los recursos humanos, las adquisiciones, la gestión de bienes y las finanzas se subdelega en diferentes funcionarios en diferentes situaciones y por diferentes vías. En las comisiones regionales, por ejemplo, la gestión de los recursos humanos se delega en el jefe de la sección de recursos humanos (P-5), las adquisiciones se delegan en el Jefe de Administración (D-1) y la gestión financiera se delega en el Jefe de Planificación de Programas (D-1). En todos los casos la delegación se efectúa a título personal, sin pasar por los Secretarios Ejecutivos, que normalmente son asesorados por sus subordinados en cuanto a las políticas establecidas por la Sede. Cabe mencionar como ejemplo asimismo las operaciones de paz, en que la gestión de los recursos humanos se delega íntegramente en el jefe de la misión por el intermedio del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, las adquisiciones se delegan en un director o jefe de apoyo a la misión a través del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, sin pasar por el jefe de la misión, y la gestión financiera se delega directamente en el director o jefe de apoyo a la misión, sin pasar por el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ni por el jefe de la misión.

69. En algunos casos la autoridad delegada no es suficiente para ejecutar la función en cuestión o la autoridad se delega de modo poco sistemático a diferentes partes de la Secretaría, de manera que la tarea de gestión de los recursos se ve complicada por engorrosos procesos y controles que difuminan las líneas de responsabilidad, retrasan la acción y plantean riesgos operacionales para la ejecución de los mandatos y los programas.

70. El marco actual de delegación de la autoridad genera dos problemas fundamentales relativos a la gestión para los jefes de los departamentos, las comisiones regionales y las misiones. El primero es la complejidad: a menudo, la autoridad se delega o rescinde mediante el envío de memorandos o faxes entre departamentos o misiones, lo que dificulta que los directores entiendan fácilmente el grado de autoridad que les corresponde. El segundo es la separación de autoridad y responsabilidad: aunque los jefes de los departamentos y de las misiones son los responsables de ejecutar los programas y los mandatos, suelen carecer de autoridad para conseguir y gestionar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para ello. En los casos en que se han transferido responsabilidades de un departamento a otro, la delegación de autoridad no se ha acompañado de los recursos necesarios para ejercerla, o no hay sistemas que permitan llevar a cabo satisfactoriamente las tareas de capacitación, apoyo, garantía de calidad, seguimiento del desempeño y evaluación. En otros casos, sobre todo durante la puesta en marcha de las misiones, es posible que aún no se disponga del personal necesario para ejercer la autoridad delegada.

71. La preocupación por el funcionamiento del sistema de delegación de autoridad no es nueva y ya fue manifestada por la Asamblea General en sus resoluciones, por

ejemplo en la resolución 53/221, de 7 de abril de 1999, la resolución 64/259, de 29 de marzo de 2010, y la resolución 71/314, de 19 de julio de 2017. No obstante, las medidas graduales adoptadas en el pasado para hacer frente a la situación han sido muy poco eficaces, como quedó de manifiesto en una auditoría de la OSSI sobre la gestión de la delegación de la autoridad¹, en informes de la Junta de Auditores² y en informes de la Dependencia Común de Inspección sobre la delegación de la autoridad^{3,4}.

72. La solución a este problema de larga data requiere, en primer lugar, examinar y simplificar el marco regulatorio actual. Por ello, he solicitado que se lleve a cabo un examen exhaustivo para eliminar las políticas poco claras, obsoletas y duplicadas y crear orientación administrativa y políticas nuevas, claras y simplificadas en el próximo año. A raíz de esta tarea se creará un compendio de políticas en el que será fácil hacer búsquedas, se trazarán las diferentes líneas de delegación de autoridad y su dirección y se sentarán las bases para llevar a cabo procesos y procedimientos simplificados, todo lo cual ayudará al personal y a los directores a encontrar y entender fácilmente la política o publicación administrativa de que se trate. Cuanto más fácil de entender sea el marco administrativo, mayores serán la rendición de cuentas y la eficacia con que se pueda ejecutar a todos los niveles de la Secretaría.

73. En segundo lugar, tengo la intención de solventar la fragmentación de la delegación de autoridad y la falta de correspondencia entre las atribuciones y las responsabilidades necesarias para la ejecución de los programas y los mandatos. El sistema actual, en que las atribuciones están fragmentadas y los procesos implican múltiples puntos de transferencia entre departamentos, no es transparente y no facilita la rendición de cuentas. La manera más simple de introducir claridad en las funciones y responsabilidades, dividir las tareas, eliminar procesos innecesariamente complejos y potenciar la rendición de cuentas es delegar atribuciones directamente en los jefes de departamentos, oficinas, comisiones regionales y misiones para que así las decisiones relativas a la gestión de los recursos humanos, financieros y físicos se tomen más cerca del punto de ejecución. En esferas como los recursos humanos, tengo la intención de facilitar la adopción descentralizada de decisiones delegando una mayor autoridad, cuando tenga sentido y sea viable hacerlo, en los directores de programas, incluidos los jefes de departamentos, oficinas y misiones. Ello irá de la mano de un marco sólido de rendición de cuentas y de orientación y apoyo adecuados para permitir que los directores tomen decisiones oportunas y responsables.

74. Este enfoque asegura que las personas responsables de ejecutar los programas y los mandatos estén realmente facultadas para llevar a cabo esa tarea eficazmente y que se les pueda exigir cuentas con facilidad por sus decisiones ejecutivas tomando como referencia unas políticas, normas, valores y criterios claros que se cuantificarán, supervisarán y respaldarán con transparencia utilizando inteligencia institucional fiable obtenida en tiempo real. Ahora bien, la delegación de autoridad no es incondicional. En situaciones en que la autoridad delegada no se utilice eficaz o adecuadamente o donde no pueda ejercerse, como es el caso de las oficinas pequeñas o en las fases iniciales del despliegue de una nueva operación sobre el terreno, la autoridad se delegará en otra dependencia y se ejercerá en nombre de la entidad.

75. Tengo la firme intención de que la Secretaría implante estas dos medidas en el transcurso de 2018, período durante el cual se delegará progresiva y sensatamente la autoridad en lo que respecta a la adquisición y la gestión de los recursos humanos,

¹ AH2007/510/01.

² Véase [A/70/322](#) y Corr.1 y 2.

³ Véase [A/55/857](#) (JIU/REP/2000/6).

⁴ Véase [A/59/631](#) (JIU/REP/2004/7).

financieros y materiales en los jefes de los departamentos, oficinas, comisiones regionales y misiones, una vez reciba garantías de que se han implantado las salvaguardias y los mecanismos de rendición de cuentas necesarios para ello.

76. Juntas, estas dos medidas —la simplificación y la descentralización— permitirán ejecutar los programas y los mandatos más eficaz y oportunamente. Si deseamos cumplir nuestras responsabilidades fiduciarias y crear confianza entre los interesados, lo que constituye una necesidad crucial, debemos acompañar de mayor transparencia y rendición de cuentas las acciones encaminadas a lograr ese aumento de la delegación de autoridad. Umoja será fundamental para visualizar datos, para lo cual es necesario implementarlo plenamente a todos los niveles utilizando inteligencia institucional en tiempo real, y el marco de rendición de cuentas de la Secretaría se reforzará aclarando las funciones y responsabilidades y dividiendo las tareas.

IV. Modificación de las estructuras y el diseño orgánico para aumentar la rendición de cuentas

77. La estructura actual de la Secretaría no es eficaz para aumentar la delegación de autoridad velando por la transparencia y la rendición de cuentas. En la Secretaría se encargan de la mayor parte de la gestión de los recursos financieros y humanos dos departamentos, a saber, el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. No obstante, a menudo la división de las responsabilidades entre ambos está poco clara. La duplicación de esfuerzos, los procesos repetitivos y la dispersión de atribuciones delegadas contribuyen a que se tarde mucho tiempo en efectuar procesos institucionales cruciales, entre los que destacan la formulación del presupuesto y la contratación, lo que genera frustración en ambos departamentos, en las misiones y entre los Estados Miembros. Además, pese a las considerables similitudes que existen entre las necesidades administrativas de todas las actividades de la Secretaría sobre el terreno, por razones históricas el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se ocupa únicamente de las misiones de mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y la operación de mantenimiento de la paz de la Unión Africana (Misión de la Unión Africana en Somalia).

78. A fin de solventar estos problemas, propongo modificar el diseño orgánico para evitar la duplicación de estructuras y el solapamiento de los mandatos separando las políticas de las operaciones y creando dos departamentos: uno que se ocupe de las políticas y su cumplimiento y otro, de prestar apoyo a las operaciones. Ello requerirá reconvertir el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Los dos departamentos nuevos prestarían servicio a toda la Secretaría.

79. Se ha realizado un examen de las estructuras orgánicas, los casos de delegación de autoridad y los procesos de gestión en vigor tomando como referencia los siguientes principios: unidad de mando y de propósito; claridad de las funciones y responsabilidades; y delegación reforzada de autoridad que sea racional, integral y tan descentralizada como sea posible en un marco de riesgos establecido en que la evaluación del riesgo se base en análisis y datos de supervisión de cada caso y la propia delegación esté respaldada, supervisada y diseñada supeditando la forma a la función. Teniendo presentes estos principios, propongo sustituir el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno por dos departamentos nuevos, a saber, el Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento y el Departamento de Apoyo Operacional, que en ambos casos prestarían servicio a toda la Secretaría al desempeñar sus respectivas funciones y responsabilidades. Si bien el objetivo que se persigue no es la reforma estructural,

es necesario eliminar las estructuras duplicadas y crear dos departamentos nuevos, centrados en la coherencia de las políticas y la rendición de cuentas por un lado y en la eficacia del apoyo operacional por otro, a fin de asegurar que la mayor delegación de autoridad en los directores superiores se traduzca en una mejor ejecución de los programas, la administración responsable de los recursos de los Estados Miembros y unas Naciones Unidas más ágiles y proactivas.

Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento

80. El Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento que se propone crear se encargaría de llevar a cabo, en nombre de toda la Secretaría, las funciones de orientación sobre políticas, estrategia, planificación y garantía independiente de la calidad que en la actualidad ejercen el Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El nuevo Departamento desempeñaría esas funciones en las esferas del presupuesto y las finanzas, la cadena de suministro, la gestión de los recursos humanos y la tecnología de la información y las comunicaciones. En lo concerniente al presupuesto y las finanzas, el Departamento supervisaría la planificación financiera, la presupuestación y la elaboración de estados financieros de toda la Secretaría. Se ocuparía también de los aspectos de estrategia y de política de la cadena de suministro, incluidas la gestión de activos y las políticas de adquisición. En la esfera de la gestión de los recursos humanos, el Departamento sería el responsable de la política institucional de gestión de los recursos humanos y desempeñaría las tareas de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, desarrollo organizativo, gestión de talentos y perfeccionamiento del personal. En lo que respecta a la tecnología de la información y las comunicaciones, el Departamento ejercería funciones estratégicas, como la formulación de políticas y normas, y supervisaría la estructura de tecnología de la información y las comunicaciones y el desarrollo de aplicaciones.

81. El Departamento tendría personal dedicado al cumplimiento y la gestión de riesgos y aprovecharía la visión global que permite obtener Umoja de los recursos y los procesos administrativos para llevar a cabo tareas de vigilancia, evaluación y gestión del desempeño en tiempo real de todas las actividades de la Secretaría relacionadas con las finanzas, la cadena de suministro y las adquisiciones, la tecnología de la información y las comunicaciones y la gestión de los recursos humanos. También se ocuparía del derecho administrativo, la evaluación interna y la supervisión de la conducta y la disciplina en toda la Secretaría, para lo cual dispondría de un equipo reforzado dedicado a la rendición de cuentas interna.

82. Además, el Departamento representaría al Secretario General en cuestiones de política y gestión estratégica ante órganos rectores intergubernamentales, órganos de asesoramiento administrativo y mecanismos de coordinación entre organismos. Estaría pendiente de los problemas de gestión que pudieran surgir en la Secretaría y gestionaría las relaciones entre el personal y la administración asegurando la participación efectiva del personal en cuestiones relacionadas con su bienestar, como las condiciones laborales, las condiciones generales de vida y otras políticas de recursos humanos.

83. Por otro lado, tengo la intención de crear una Junta de Clientes de Gestión que estaría presidida conjuntamente por el Jefe del Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento y el Jefe del Departamento de Apoyo Operacional y estaría integrada de manera rotativa por representantes de los diferentes tipos de entidades de la Secretaría global, como los departamentos y oficinas de la Sede, las oficinas situadas fuera de ella y las comisiones regionales, las operaciones de paz y las oficinas de asesores y enviados especiales sobre el terreno. La Junta actuaría como mecanismo de información entre el Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento y el Departamento de Apoyo

Operacional y sus clientes. Cuando se detectara una necesidad operacional, la Junta participaría en los procesos de formulación de políticas, incluidas las específicas del terreno, si fuera necesario, como viene siendo habitual en muchos de los fondos y programas que utilizan los reglamentos y las reglas de la Secretaría.

Departamento de Apoyo Operacional

84. El Departamento de Apoyo Operacional que se propone crear sería el principal brazo operacional de la Secretaría y asumiría las funciones operacionales y transaccionales que desempeñan en la actualidad el Departamento de Gestión, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales, el Centro Mundial de Servicios y el Centro Regional de Servicios. El nuevo Departamento ejercería esas funciones en tres amplias esferas, a saber, el apoyo operacional, los servicios transaccionales y las actividades de respuesta al aumento de las necesidades, de transición y especiales, prestando particular atención a las necesidades de todas las actividades de las Naciones Unidas sobre el terreno, incluidas las operaciones de paz, la prestación de asistencia humanitaria y las actividades relacionadas con los derechos humanos (vigilancia, presentación de informes e investigación). El nuevo Departamento se ocuparía de desempeñar funciones operacionales y transaccionales para el personal de la Sede, las oficinas situadas fuera de ella, las comisiones regionales y el terreno, así como de prestarle apoyo.

85. El apoyo operacional consistiría en proporcionar asesoramiento a los directores superiores y el personal para el ejercicio de las atribuciones delegadas en ellos y la respuesta a necesidades de servicios concretas; administrar las aplicaciones de tecnología de la información y las comunicaciones, en cumplimiento de la gobernanza y las directrices centrales; supervisar las operaciones de gestión de la cadena de suministro, incluida la adquisición de todos los bienes y servicios que convenga planificar, adquirir y distribuir de manera consolidada a nivel mundial; y prestar apoyo específico al personal uniformado desplegado en las operaciones de paz.

86. Los servicios transaccionales consistirían en el desempeño de tareas administrativas que no dependen de la ubicación de esferas como los recursos humanos, las finanzas y la nómina de sueldos, y, en su momento, de otros servicios institucionales, cuando tuviera sentido consolidarlos y especializarlos, y también incluirían la provisión de apoyo de tecnología de la información y las comunicaciones a todas las entidades de la Secretaría. Con arreglo al modelo global de prestación de servicios, esas actividades serían llevadas a cabo por centros de servicios que brindarían apoyo ininterrumpido para aprovechar las economías de escala y asegurar que las políticas y los procedimientos se aplicaran sistemáticamente al satisfacer las necesidades de todas las dependencias orgánicas de la Secretaría.

87. Las actividades de respuesta al aumento de las necesidades, de transición y especiales correrían a cargo de personal específico que prestaría apoyo en la puesta en marcha de las misiones, el incremento de las necesidades y las etapas de transición, incluidas las actividades humanitarias y de respuesta a crisis. Algunas fases del ciclo de vida de las misiones, como el inicio o la liquidación, conllevan necesidades especiales que son mejor atendidas por equipos especialistas con experiencia en ellas. Este pilar también se ocuparía de asumir las atribuciones que determinara el Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento en nombre de clientes que carecieran, temporalmente o por otras razones, de la capacidad necesaria para ejercer de forma responsable las atribuciones delegadas en ellos, como podría ser el caso de las misiones recién creadas u oficinas sobre el terreno pequeñas. Cuando las circunstancias lo justificaran, la delegación de autoridad podría rescindirse, decisión

que tomaría el Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento en consulta con el Departamento de Apoyo Operacional.

Departamentos, oficinas, comisiones regionales y misiones sobre el terreno

88. En el sistema que se propone, el Secretario General delegaría directamente la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales en los jefes de departamentos, oficinas, comisiones regionales y misiones sobre el terreno, y estos continuarían estando plenamente facultados para formular sus presupuestos de acuerdo con las cuantías establecidas por el Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento; gestionar los fondos consignados por la Asamblea General; contratar y gestionar a su personal; asegurar que se hiciera un uso eficaz de tecnologías innovadoras; y adquirir los bienes y servicios necesarios por los mecanismos establecidos y conforme a las correspondientes directrices.

89. Al desempeñar esas funciones, los directores superiores recibirían el apoyo de socios comerciales que se encargarían de proporcionar asesoramiento y orientación administrativos, de velar por que se cumplieran los reglamentos, las reglas y las políticas y procedimientos institucionales, de planificar y gestionar los recursos operacionales y de asegurar que se logren las metas y los objetivos especificados en el marco de rendición de cuentas. Los socios comerciales también actuarían como nexo entre las dependencias orgánicas y el Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento y el Departamento de Apoyo Operacional. Como serían los responsables de la gestión de los recursos y la ejecución de los programas, los directores superiores podrían demostrar más claramente la relación entre los recursos y los resultados y reflejarla en los informes de ejecución y otros informes que se presenten a los órganos rectores.

V. Armonización de las iniciativas de reforma en curso

90. Mi plan de reforma de la gestión de la Secretaría coincide con otras reformas autorizadas por la Asamblea General, y también las facilita; entre ellas cabe destacar la implementación de Umoja y el diseño de un nuevo modelo global de prestación de servicios. De hecho, Umoja es indispensable para delegar, según tengo previsto, una mayor autoridad en los jefes de departamentos, oficinas, comisiones regionales y misiones. Además, el establecimiento de un Departamento de Apoyo Operacional se basa en los principios señalados en informes presentados a la Asamblea General cuando se creó el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como en informes sobre la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno y sobre el modelo global de prestación de servicios propuesto.

Umoja

91. Umoja está allanando el terreno para prestar mejores servicios a los clientes y responder mejor a las necesidades de estos estandarizando y armonizando los procesos institucionales en un único sistema utilizado en todo el mundo. Permite visualizar datos mundiales en tiempo real, lo que debería facilitar que se adopten decisiones ejecutivas más informadas y oportunas fundamentadas en instrumentos de inteligencia institucional y debería brindar la oportunidad de modernizar el marco de control interno de la Secretaría combinando un mayor grado de delegación y descentralización con la mejor rendición de cuentas gracias al aumento de la transparencia. Umoja no solo ha abierto la puerta a unos modelos de prestación de servicios más eficientes, sino que también actúa como motor para evaluar las estructuras administrativas que impiden que los recursos se utilicen eficientemente y los programas y los mandatos se ejecuten de manera correcta. Umoja permite

asignar funciones y responsabilidades claras para ejecutar funciones transaccionales, lo que constituye una oportunidad más de dividir las tareas y establecer una cadena de rendición de cuentas si ello se combina con la mayor simplificación de las políticas y los procesos.

92. La madurez de Umoja ha ido aumentando gradualmente en todos los emplazamientos, y la Organización ha demostrado su capacidad de adaptarse a nuevos métodos de trabajo. Aprovechando todo ello, y mediante una reestructuración considerable de los procesos, un control de estos e institucional firme y una gestión racional del cambio, espero lograr los beneficios cualitativos deseados. Una importante mejora del *software* permitirá también responder a una de las principales quejas formuladas sobre Umoja, a saber, la experiencia de usuario, y facilitará el acceso al sistema desde dispositivos móviles. Por otro lado, los directores superiores podrán consultar en tiempo real la información que necesitan para gestionar los recursos eficazmente gracias a la mejora de los instrumentos de que disponen, incluidos paneles modulares de inteligencia institucional. Esta función podría ampliarse a los Estados Miembros para que pudieran ver cómo se utilizan los recursos y complementar así el análisis proporcionado en los informes periódicos que se presentan a la Asamblea General.

93. El noveno informe sobre la marcha de Umoja se presentará a la Asamblea General para que lo examine en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones y contendrá información actualizada sobre los avances del pasado año, incluidas las mejoras hechas en los Fundamentos y la Ampliación 1 de Umoja, el desarrollo y el despliegue de la Ampliación 2 y los cambios realizados en el paquete de remuneración de la Comisión de Administración Pública Internacional.

Modelo global de prestación de servicios

94. El modelo global de prestación de servicios es un elemento clave de mi programa de reforma. El actual marco administrativo de la Organización se basa en una compleja red de procedimientos que, a menudo, son reflejo de las limitaciones que existían antes de que se implantara Umoja. La fragmentación de las funciones administrativas en la Secretaría ha dado lugar a que existan procesos divergentes, a que la prestación de servicios sea dispar y a que la satisfacción de los clientes sea desigual. El sistema actual difumina la rendición de cuentas y obstaculiza la supervisión. Con el modelo global de prestación de servicios se pretende hacer frente a esos problemas. Umoja estandarizó y automatizó los procesos institucionales de la Secretaría. El modelo global de prestación de servicios consolidará las estructuras administrativas fragmentadas que existen en los diversos lugares de destino con objeto de mejorar la provisión de servicios simplificando las políticas administrativas, los procedimientos y los flujos de trabajo a fin de aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades operacionales. También unificará la capacidad de apoyo administrativo en una única estructura de gestión para prestar servicios con mayor coherencia y escalabilidad, lograr economías de escala y reducir la huella de la Organización en los lugares de destino de mayor costo y riesgo.

95. El modelo global de prestación de servicios contribuirá al establecimiento de una estructura orgánica en la Secretaría que dará pie a una mayor claridad en las funciones y responsabilidades, creará un sistema adecuado de control y asegurará que se rinda cuentas por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Ello permitirá consolidar las funciones administrativas que no dependen de la ubicación en centros de servicios compartidos que rendirían cuentas ante el Departamento de Apoyo Operacional. Las tareas de formulación de políticas de gestión general, así como de vigilancia, cumplimiento y control de calidad, correrían a cargo del

Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento. Gracias a la separación de las funciones, los dos departamentos nuevos podrían centrarse en sus respectivas esferas de responsabilidad y, al mismo tiempo, reforzarse mutuamente y rendir cuentas ante el otro como componentes de la estructura de gestión de toda la Secretaría. La Junta de Clientes de Gestión, presidida conjuntamente por el Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento y el Departamento de Apoyo Operacional, actuaría como junta de clientes del modelo global de prestación de servicios y se aseguraría de que las políticas que se formularan respondieran a las necesidades operacionales.

96. Los centros de servicios compartidos del modelo global de prestación de servicios rendirían cuentas ante el Departamento de Apoyo Operacional y los jefes de cada centro de servicios lo harían ante el funcionario responsable de los servicios de apoyo transaccional. A fin de velar por que los centros de servicios compartidos sigan respondiendo a las necesidades de los clientes de la Secretaría, su actuación se evaluará tomando como referencia indicadores clave del desempeño que serán acordados y examinados periódicamente por la Junta de Clientes de Gestión. Disponer de una plataforma de gestión de la relación con los clientes también es crucial para administrar la interacción entre los centros de servicios y sus clientes, en particular para hacer un seguimiento de los problemas que notifiquen los usuarios, comunicarlos y atajarlos. En el modelo global de prestación de servicios se adoptará la aplicación informática de gestión de la relación con los clientes utilizada por la Secretaría, aunque se ampliará, entre otras cosas estableciendo un catálogo común de servicios que responda a las necesidades derivadas de la transición de toda la Secretaría a los servicios compartidos.

97. Es necesario hacer algunas modificaciones en la versión inicial del modelo global de prestación de servicios para adaptarlo a la estructura de gestión propuesta. En el informe presentado en 2016 a la Asamblea General sobre el modelo global de prestación de servicios ([A/71/417](#)) se planteó un plan de implementación en dos fases, consistentes en la consolidación inicial de funciones en seis lugares de destino en 2018-2019 seguida de la consolidación global de funciones en dos centros de servicios compartidos. En lugar de este enfoque en dos fases, propongo acelerar la implementación del modelo global de prestación de servicios y pasar directamente a consolidar las funciones en dos o tres centros de servicios compartidos el 1 de enero de 2019 como parte del establecimiento del Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento y el Departamento de Apoyo Operacional. De este modo la Organización evitará hacer inversiones innecesarias de capital y recursos humanos en la fase inicial de consolidación. A fin de asegurar una transición sin tropiezos, antes de la fecha de implementación se procederá a reestructurar los procesos institucionales y a hacer los ajustes conexos en las políticas administrativas y Umoja, y se mantendrán consultas al respecto en toda la Secretaría.

98. La inclusión del modelo global de prestación de servicios en mi programa de reforma de la gestión garantiza que se implemente en plena consonancia con otras iniciativas de reforma. Por tanto, es necesario realizar cambios en la propuesta inicial, que, de conformidad con lo dispuesto por la Asamblea General en su resolución 70/248, deben ser aprobados por la Asamblea. En consecuencia, a comienzos de 2018 se presentará, en el informe solicitado por la Asamblea en la sección XVII de su resolución 71/272, una propuesta revisada relativa al modelo global de prestación de servicios que incluirá un análisis detallado de la relación costo-beneficio y los lugares en que se propone ubicar los centros de servicios compartidos, para que la apruebe la Asamblea. El inventario detallado de las esferas funcionales y los procesos de la Secretaría solicitado por la Asamblea figurará en mi próximo informe sobre la reforma de la gestión, que se presentará a la Asamblea para que lo examine en la segunda parte de la continuación de su septuagésimo

segundo período de sesiones como parte de la información y el análisis subyacentes a la propuesta de crear los dos departamentos nuevos.

VI. El camino a seguir

99. En este informe presento mi plan para hacer frente a los problemas fundamentales que socavan la capacidad de la Secretaría de alcanzar los objetivos fijados en la Carta de las Naciones Unidas y encarar los desafíos mundiales que tiene ante sí. Las medidas y propuestas que figuran en él tienen como objeto aumentar la eficacia en la ejecución de los programas y los mandatos y atajar los seis problemas clave detectados por el equipo de examen interno. La reestructuración propuesta de la Secretaría para crear el Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento y el Departamento de Apoyo Operacional facilitaría la simplificación, la delegación y la descentralización necesarias para que la ejecución se llevara a cabo con una mayor rendición de cuentas y de manera más transparente. Tengo la intención de presentar a la Asamblea General en la segunda parte de la continuación de su septuagésimo segundo período de sesiones una propuesta detallada para implementar esta nueva estructura de gestión de la Secretaría y otras medidas que requieran su aprobación.

100. La reforma de la gestión solamente podrá tener éxito si se subsanan las deficiencias que existen en la cultura de gestión y el liderazgo. Por ello, como medida inicial pretendo implementar plenamente el marco del sistema de las Naciones Unidas de liderazgo basado en principios e introducir exámenes de 360 grados, comenzando por el personal directivo superior, para reforzar la relación entre el liderazgo y la gestión de la actuación profesional.

101. En la esfera de la gestión de los recursos humanos, tengo la intención de definir, tras hacer las correspondientes consultas con la administración y el personal, medidas para simplificar los procedimientos y reducir la duración de los trámites de contratación, lograr la paridad de género, reforzar la gestión de la actuación profesional y mejorar el desarrollo de la capacidad. Propongo volver a introducir los nombramientos por un período de prueba para que la Organización pueda evaluar con mayor agilidad la eficacia del personal recién contratado. También propongo suspender el marco de movilidad planificada, teniendo en cuenta la experiencia acumulada hasta la fecha, para poder hacer un examen exhaustivo de sus procesos centralizados y de la eficacia de estos en función de los costos a la hora de lograr su objetivo. Comunicaré a la Asamblea General los resultados de esta evaluación en la parte principal de su septuagésimo tercer período de sesiones. Entretanto, también tengo la intención de trabajar con los jefes de los organismos, fondos y programas para simplificar y estandarizar procesos como la descripción y la clasificación de los puestos y la verificación de referencias en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con miras a aumentar la movilidad entre organismos y posibilitar que el personal mejore sus competencias y su experiencia y aumente su valor para la Organización, de modo que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas aprovechen mejor sus ventajas comparativas.

102. A fin de lograr la descentralización y la gestión autónoma de los recursos humanos, financieros y físicos para ejecutar los programas y los mandatos, la Secretaría efectuará un examen exhaustivo de las políticas y procedimientos en vigor para aclararlos y simplificarlos. También analizará pormenorizadamente la capacidad que existe para delegar plena autoridad asegurándose de que se toman todas las medidas necesarias para que haya mecanismos de capacitación, apoyo, vigilancia y rendición de cuentas que permitan efectuar la delegación de manera progresiva, sensata y eficaz de aquí a finales de 2018.

103. La Secretaría debe reforzar la relación entre los recursos y los resultados. En el futuro los presupuestos estarán mejor vinculados a indicadores como los avances en la consecución de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el aumento de la aceptación de las normas internacionales por parte de los Gobiernos, las mejoras en índices como el de desarrollo humano y la reducción de los conflictos en las zonas en que están desplegadas misiones de mantenimiento de la paz. Las Naciones Unidas deberían trabajar con sus múltiples asociados y hacer uso de los abundantes conjuntos de datos que han aparecido en los últimos años para diseñar modos más lógicos de cuantificar los resultados. Estos pueden constituir la piedra angular de una nueva manera de presentar el presupuesto por programas conforme a la cual transcurra menos tiempo entre la formulación y la ejecución del presupuesto y los presupuestos presentados sean más acordes a las actividades enunciadas en la Carta y estén vinculados más claramente con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

104. Gracias a la posibilidad de visualizar datos en tiempo real que brinda Umoja se mejorará la supervisión de las adquisiciones y la gestión de la cadena de suministro. Las adquisiciones se integrarán, con las correspondientes salvaguardias, en la cadena mundial de suministro, que se centrará en satisfacer las necesidades de los clientes en el lugar y el momento adecuados y al costo justo, al tiempo que se asegura diligentemente la división de tareas. Se aplicará asimismo un enfoque equilibrado, entendiendo que en algunos casos es más eficaz obtener y entregar los bienes y servicios en el plano mundial, mientras que en otros conviene obtenerlos en el ámbito local; así pueden ofrecerse soluciones flexibles y optimizadas a los clientes de toda la Secretaría.

105. Por último, tengo la intención de fortalecer considerablemente la rendición de cuentas haciendo corresponder la autoridad y la responsabilidad y velando por que la Organización tenga presentes y mitigue todos los riesgos que afectan a sus actividades, ya sean administrativos, financieros, operacionales o estratégicos. A fin de asegurar la rendición de cuentas, la Organización debería realizar, siempre que resulte procedente, evaluaciones *ex post facto*, en lugar de controles *ex ante*, de las delegaciones de autoridad para tomar decisiones ejecutivas globales relativas a los recursos humanos, financieros y materiales en lo que respecta a la implementación de los programas y los mandatos. La rendición de cuentas de la administración, que se sustentará en la supervisión del desempeño, la garantía de la calidad y el apoyo proactivo y se verá orientada y asistida por plataformas informáticas que favorecen la transparencia en el uso y la gestión de los recursos, será fiscalizada por personal del nuevo Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento dedicado a la supervisión del desempeño, la garantía de la calidad y la gestión del riesgo.

VII. Gestión del cambio

106. Soy plenamente consciente de que para aplicar el programa de reforma presentado hará falta emprender la que quizás sea una de las mayores iniciativas de gestión del cambio llevadas a cabo en la Organización hasta la fecha. Para supervisar la transformación, he nombrado Patrocinadora del Proyecto de Gestión del Cambio a la Jefa de Gabinete. La dirección del proyecto correrá a cargo de la Secretaria General Adjunta de Gestión y el Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Por su parte, la Jefa de Gabinete podrá nombrar a un administrador del proyecto para que se asegure de que la reforma de la gestión se lleva a cabo de manera plenamente coordinada. El proyecto tendrá una Junta de Gobernanza que estará compuesta por un número adecuado de jefes de departamento y responsables institucionales, y será ejecutado por un equipo especial

dirigido por un gestor del proyecto e integrado por diversos funcionarios con dedicación exclusiva procedentes de diferentes ámbitos de la Organización. Cuando sea necesario se recurrirá a expertos externos sobre gestión del cambio y gestión de proyectos para velar por que en el proceso se estén siguiendo las mejores prácticas. El equipo también trabajará estrechamente y mantendrá un contacto regular con los equipos encargados de gestionar el cambio en otras esferas de reforma.

VIII. Conclusión

107. Las Naciones Unidas no podrán encarar los desafíos sin precedentes a que se enfrentan en los ámbitos de la paz y la seguridad, la acción humanitaria, la protección de los derechos humanos y el desarrollo sostenible a menos que nuestra Organización encuentre maneras mejores y más eficaces de poner toda la fuerza de nuestras capacidades a disposición de los Estados Miembros, la comunidad internacional y los pueblos a que servimos. Si deseamos brindar nuestro pleno apoyo a los Estados Miembros y participar activamente en la prevención y eliminación del sufrimiento humano, debemos acabar con los compartimentos en la administración y la gestión, los procesos y las estructuras institucionales anticuados y anquilosados y el desequilibrio en la gestión del riesgo. En 2017 he presentado una serie de iniciativas de reforma encaminadas a que la Secretaría haga realidad las promesas de la Carta. Reafirmo de nuevo mi compromiso y determinación de que la Secretaría haga lo que le corresponde para implementarlas.

108. **Se solicita a la Asamblea General que:**

- a) Tome nota del informe del Secretario General y respalde su plan de reforma de la gestión de la Secretaría;**
 - b) Pida al Secretario General que en la segunda parte de la continuación de su septuagésimo segundo período de sesiones le presente un informe amplio sobre la aplicación de sus propuestas de reforma de la gestión;**
 - c) Apoye la creación del Departamento de Estrategia de Gestión, Políticas y Cumplimiento y el Departamento de Apoyo Operacional y pida al Secretario General que, en el mencionado informe amplio, incluya información detallada sobre las funciones y la estructura de esos departamentos y el personal necesario para ellos.**
-