



Asamblea General

Distr. general
20 de julio de 2020
Español
Original: inglés

Septuagésimo quinto período de sesiones

Tema 139 del programa provisional*

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

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

Informe del Secretario General

Resumen

Mi visión de la reforma de la gestión en la Secretaría, a saber, descentralizar la adopción de decisiones, armonizar la responsabilidad con la autoridad y simplificar las políticas y los procesos a fin de mejorar la capacidad de las Naciones Unidas para ejecutar sus mandatos, se hizo realidad el 1 de enero de 2019 cuando entró en vigor un sistema nuevo y reforzado de delegación de autoridad, apoyado por dos nuevos departamentos: el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional. Desde entonces, la labor de aplicación se ha centrado en la consolidación de las reformas, incluso simplificando las políticas, racionalizando los procedimientos, apoyando a los administradores habilitados y fortaleciendo el apoyo operacional en las esferas de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), la gestión de los recursos humanos y la gestión de la cadena de suministro. La Junta de Clientes de los Servicios de Gestión se ha establecido como un foro en el que diversos tipos de entidades de la Secretaría formulan comentarios sobre las necesidades operacionales y en materia de política a los dos nuevos departamentos. Además, se ha aprobado el primer presupuesto por programas anual para 2020 y las mejoras en el formato se han reflejado en el presupuesto por programas para 2021.

En el presente informe, solicitado por la Asamblea General en su resolución [72/266 B](#), se proporciona información actualizada sobre el estado de la aplicación de la reforma de la gestión, se describen los progresos realizados hasta la fecha en el logro de los beneficios previstos de la reforma y se enumeran algunos de los problemas que han afectado a la implementación de la reforma.

* [A/75/150](#).



I. Introducción

1. En las observaciones que formulé al jurar el cargo en diciembre de 2016, llamé la atención sobre la necesidad de crear un consenso con respecto a la simplificación, la descentralización y la flexibilidad y el hecho de que las Naciones Unidas debían ser ágiles, eficientes y eficaces, centrándose más en los resultados y menos en el proceso. Mi visión de la reforma de la gestión, a saber, descentralizar la adopción de decisiones, armonizar la responsabilidad con la autoridad y simplificar las políticas y los procedimientos, fue respaldada por la Asamblea General en su resolución [72/266 A](#) y se hizo realidad el 1 de enero de 2019, tras la aprobación de la resolución [72/266 B](#) de la Asamblea, cuando entró en vigor un nuevo sistema de delegación de autoridad y se estableció una nueva estructura de gestión en la Sede dedicada a ayudar a todas las entidades de la Secretaría a cumplir sus mandatos con eficacia y responsabilidad.

2. En el presente informe, solicitado por la Asamblea General en el párrafo 28 de su resolución [72/266 B](#), se ofrece información actualizada sobre la aplicación de la reforma de la gestión, incluidos los progresos realizados hasta la fecha en el logro de los beneficios previstos de la reforma.

Visión de la reforma

3. Las Naciones Unidas se crearon hace 75 años tras la Segunda Guerra Mundial. Desde entonces, no ha desaparecido la necesidad de encontrar soluciones multilaterales a los problemas mundiales, aunque la naturaleza de las dificultades que se plantean ha cambiado. Las Naciones Unidas, eje del sistema multilateral de la posguerra, también deben adaptarse para satisfacer las necesidades del momento. Los Estados Miembros han confiado a la Organización una amplia gama de mandatos relacionados con los pilares de la paz y la seguridad, el desarrollo y los derechos humanos. Es imprescindible que esos mandatos se ejecuten de manera eficaz y responsable, especialmente en un momento en que el sistema multilateral está siendo amenazado, a fin de demostrar la continua pertinencia de las Naciones Unidas. Por consiguiente, las Naciones Unidas deben contar con un sistema de gestión que responda a las necesidades de toda la gama de sus actividades y operaciones.

4. Cuando asumí el cargo, la Secretaría era una burocracia sumamente centralizada en la que una parte significativa de la autoridad para adoptar decisiones estaba centralizada en la Sede, aunque la responsabilidad de la ejecución de los programas recaía nominalmente en los administradores de la Secretaría global. A pesar de que la mayoría de los funcionarios prestaban servicios en lugares de destino distintos de la Sede, las políticas administrativas estaban concebidas principalmente para las actividades basadas en la Sede y a menudo no eran idóneas para los entornos sobre el terreno más inestables. Mi informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” ([A/72/492](#)) incluía tres grandes principios para orientar el cambio a un nuevo paradigma de gestión. En primer lugar, la responsabilidad de la ejecución de los mandatos debe estar en consonancia con la autoridad para gestionar los recursos. Solo por medio de esa armonización se conseguiría que los administradores rindieran cuentas verdaderamente de la ejecución. En segundo lugar, las decisiones deberían tomarse lo más cerca posible del punto de ejecución. Eso ayudaría a garantizar la ejecución efectiva y oportuna por parte de todas las entidades de la Secretaría. En tercer lugar, las políticas deben simplificarse y ser accesibles para todo el personal y los administradores a fin de facilitar tanto la armonización de la autoridad con la responsabilidad como la descentralización de la adopción de decisiones.

5. La aplicación de la reforma de la gestión ya ha demostrado ser valiosa al mejorar el apoyo a la ejecución de los mandatos y el cumplimiento de las nuevas exigencias, incluso con respecto a la transferencia del sistema reforzado de coordinadores residentes a la Secretaría y la transición y reconfiguración de la presencia de las Naciones Unidas en Haití. Sin embargo, la reforma es un proceso, no un acontecimiento puntual, e implica cambios de mentalidad y de comportamiento. El nuevo paradigma y las estructuras de apoyo a la reforma han estado en vigor únicamente un año y medio y solo ahora están madurando los nuevos procesos y estructuras establecidos como parte de la reforma de la gestión y comienzan a arraigarse los cambios culturales. Así pues, aunque ya han empezado a manifestarse algunos de los beneficios previstos de la reforma, es demasiado pronto para que se obtengan plenamente beneficios en todas las esferas. En unos pocos casos, puede ser necesario hacer algunos ajustes para que se puedan alcanzar los beneficios previstos. La labor de aplicación se centra ahora en la consolidación de las reformas.

6. La respuesta de la Secretaría a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha demostrado ser a la vez un medio importante de validar los conceptos en que se basa la reforma de la gestión y una prueba de resistencia útil para las nuevas estructuras establecidas en apoyo del nuevo enfoque descentralizado. Las Naciones Unidas han podido proseguir con su labor en gran medida sin interrupciones gracias a los nuevos procesos establecidos a raíz de la reforma, apoyados por una mejor división del trabajo entre las estructuras coordinadas que elaboraron nuevas políticas y prestaron apoyo operacional con rapidez. Las inversiones en la esfera de la TIC, que ahora se gestiona de manera coherente, también han garantizado la continuidad de las operaciones en una época de desafíos sin precedentes. Al mismo tiempo, la pandemia de COVID-19 ha sido un importante catalizador, acelerando el examen de políticas y procesos anticuados iniciado como parte de la reforma de la gestión. Los cambios que se produzcan ayudarán a la Organización a nutrir una fuerza de trabajo ágil que será más diligente y más adaptable y se adecuará mejor a la nueva forma de trabajar en la era pospandémica.

Establecimiento de una nueva estructura de gestión en la Sede

7. La reforma de la gestión es principalmente un cambio de enfoque, pero también requiere la reorganización de las estructuras para facilitar ese cambio. En lugar del antiguo Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y del antiguo Departamento de Gestión, en mi informe titulado “Cambiar el paradigma de la gestión en las Naciones Unidas: implementar una nueva estructura de gestión para aumentar la eficacia y fortalecer la rendición de cuentas” (A/72/492/Add.2) propuse la creación de dos nuevos departamentos: el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, encargado del marco de políticas de la Secretaría y de vigilar el cumplimiento de ese marco, y el Departamento de Apoyo Operacional, encargado de proporcionar orientación a las entidades de toda la Secretaría y de prestar servicios de alcance mundial. La Asamblea General aprobó el establecimiento de la nueva estructura de gestión en su resolución 72/266 B y los nuevos departamentos se crearon el 1 de enero de 2019, fecha en que entró en vigor el nuevo enfoque de gestión.

8. Las deficiencias críticas en las funciones y capacidades de los anteriores departamentos se subsanaron redistribuyendo el personal entre las nuevas funciones de los dos departamentos nuevos. En muchos casos, el cambio de funciones ha ido acompañado de pronunciadas curvas de aprendizaje que solo pueden abordarse con la determinación sostenida de renovar y perfeccionar las aptitudes en los años venideros. Además, si bien el nuevo enfoque permitió que la creación de la nueva estructura de gestión se llevara a cabo sin repercusiones en el número de puestos, también significó que los puestos y las plazas de los nuevos departamentos

financiados mediante cuotas ya no mantenían necesariamente una conexión lógica con su fuente de financiación. Como prometí en mi informe sobre la implementación de una nueva estructura de gestión ([A/72/492/Add.2](#)), durante la segunda parte del septuagésimo cuarto período de sesiones de la Asamblea General presenté una propuesta (véase [A/74/761](#)) para establecer un nuevo modelo de financiación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional a fin de proporcionar una base sólida para financiar ambos departamentos con cargo al presupuesto por programas y la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y mejorar simultáneamente el examen intergubernamental y la gestión interna de los presupuestos. Ese informe sigue estando a disposición de la Asamblea para su examen.

9. El trabajo necesario para establecer los dos nuevos departamentos y gran parte de la labor subyacente de gestión del cambio se llevaron a cabo sin repercusiones en el número de puestos, lo que en algunos casos significó que el tiempo de ciertos funcionarios y algunos recursos se reasignaron de unas funciones a otras dentro de los departamentos. En algunas esferas, el personal necesitaba tiempo para adaptarse o capacitación adicional para realizar nuevas funciones. También se han reasignado tiempo del personal y recursos que estaban dedicados a la aplicación de la reforma para garantizar la continuidad de las operaciones de la Organización durante la crisis de la COVID-19. Esos factores han afectado a los plazos para obtener muchos de los beneficios previstos de la reforma. Las dificultades se han visto agravadas por los persistentes problemas de liquidez a los que se enfrenta la Organización.

II. Progresos realizados en el logro de los beneficios previstos de la reforma

A. Metodología

10. Para asegurar que se logran adecuadamente los beneficios previstos de la reforma, se elaboró un marco de gestión de los beneficios que abarcaba las tres vías de la reforma y se concluyó a principios de 2019. Ese marco responde a la recomendación formulada por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, que la Asamblea General hizo suya en su resolución [72/262 B](#), de que se determinaran al inicio del proceso los beneficios esperados y la información de referencia, los métodos para supervisar, evaluar e informar de los progresos realizados y los planes para la realización de los beneficios (véase [A/72/7/Add.49](#), párr. 26). El marco se complementó además con un rastreador de beneficios que ofrece una visión general de todas las iniciativas de beneficios en curso y su respectiva situación.

11. Los beneficios a los que se hace un seguimiento en el marco de la gestión de los beneficios se derivan de los resultados y los compromisos específicos establecidos en mi informe inicial sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas ([A/72/492](#)). Para cada beneficio previsto se definieron indicadores cualitativos o cuantitativos para determinar si la situación había mejorado o empeorado desde el comienzo de las reformas y si el cambio de situación se debía principalmente a la implementación de la reforma o a factores externos. Si bien la gestión de los beneficios corresponde a la reforma y medirá específicamente las mejoras relacionadas con esta, mi objetivo es que la gestión de los beneficios se transforme en una labor de mejora continua para finales de año. De esa manera, se podrían completar las actividades de reforma en curso y llevar a cabo nuevas mejoras de manera continua. Con anterioridad, en mis informes sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas (por ejemplo, [A/74/658](#)), he explicado en detalle la mejora continua y el ciclo consistente en planear, hacer, comprobar y actuar.

12. Antes de la reforma de la gestión, las entidades adoptaron diferentes enfoques para la ejecución de diversas políticas administrativas. La consiguiente proliferación de procesos impidió el desarrollo y la aplicación de un enfoque estándar para calcular los costos de los procesos institucionales previos a la reforma. La adopción de enfoques normalizados para el cálculo de los costos, posibilitada por la armonización de los procesos, ha sido un elemento de la reforma de la gestión y será un aspecto importante del aumento de la transparencia en la presentación de información, que es uno de los principales beneficios previstos de la reforma.

B. Beneficios de la reforma

Empoderar a los administradores

13. El nuevo sistema descentralizado de delegación de autoridad ([ST/SGB/2019/2](#)) es una piedra angular de la reforma de la gestión. Entró en vigor el 1 de enero de 2019, junto con un conjunto de modificaciones de la reglamentación financiera publicadas por el Secretario General de conformidad con el párrafo 5.8 del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, que tenían por objeto facilitar la transición partiendo del sistema anteriormente centralizado ([ST/SGB/2013/4/Amend.1](#)). El nuevo sistema refuerza la rendición de cuentas en la medida en que garantiza que se confiera autoridad a los jefes de las entidades de la Secretaría¹ y que dicha autoridad pueda subdelegarse a los administradores responsables en entidades más complejas en lugar de concentrarse en los componentes de administración o de apoyo a las misiones. Se creó un portal en línea en el que se registran de forma centralizada todas las facultades delegadas o subdelegadas a cada entidad de la Secretaría. Los primeros seis meses de 2019 se designaron como período de transición para dar a las entidades tiempo suficiente para evaluar y rediseñar la corriente apropiada de autoridad subdelegada para las circunstancias de cada entidad, teniendo en cuenta la autoridad que se conferiría nuevamente al jefe de la entidad. El nuevo sistema se ha implantado íntegramente en las más de 200 entidades de la Secretaría y ha sido bien recibido por los jefes de las entidades, que han comunicado que ahora pueden adoptar decisiones más rápidamente en respuesta a la evolución de las necesidades operacionales, al tiempo que pueden recurrir al apoyo y al asesoramiento de la Sede cuando sea necesario.

14. El sistema de delegación de autoridad está respaldado por la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. La División supervisa la subdelegación de autoridad registrada por cada entidad para asegurarse de que no haya conflictos de intereses y de que las personas a las que se ha subdelegado la autoridad cumplan todos los requisitos previos y para determinar cualquier cuestión que afecte al ejercicio de la autoridad delegada. Además de mantener y mejorar el portal de la delegación de autoridad, la División publicó una guía del usuario para el portal cuando se puso en marcha en enero de 2019 y desde entonces ha estado actualizando un conjunto de preguntas frecuentes sobre el nuevo sistema. Como resultado de los comentarios recibidos de las entidades de la Secretaría, las modificaciones del sistema de delegación de autoridad fueron examinadas por un grupo de trabajo de la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión en el primer semestre de 2020 y se van a publicar un boletín modificado y los instrumentos conexos de delegación de autoridad. Una esfera que se perfeccionará en el boletín modificado es la descripción del enfoque sobre los proveedores de servicios para las

¹ Principales dependencias orgánicas de la Secretaría, operaciones de paz y órganos subsidiarios sujetos al Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas o al Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada.

entidades que no tienen suficiente capacidad administrativa interna para ejecutar las funciones transaccionales necesarias a fin de aplicar las decisiones adoptadas en virtud de la autoridad delegada.

15. Se ha establecido un marco de rendición de cuentas basado en indicadores clave del desempeño que miden la forma en que las entidades ejercen la autoridad subdelegada. El análisis de esos indicadores en 2019 puso de manifiesto que algunos de ellos eran significativos en todos los tipos de entidades, mientras que otros tenían que adaptarse a grupos específicos de entidades para aumentar su pertinencia. En la esfera de los recursos humanos, la atención prestada por los administradores a los indicadores clave del desempeño contribuyó a reducir la duración del plazo de contratación y a aumentar el cumplimiento de la capacitación obligatoria del personal en materia de conducta y disciplina. Mejoró ligeramente el cumplimiento de la norma sobre la reserva anticipada de pasajes de avión, así como el uso general de las formalidades del llamado a licitación en los asuntos relativos a las adquisiciones. En la esfera de las finanzas, el número de pagos efectuados a tiempo a proveedores y prestadores de servicios disminuyó en el primer trimestre de 2020, principalmente como resultado de los constantes problemas de liquidez con respecto al presupuesto por programas. Como parte del marco de delegación de autoridad, se dio a los administradores autoridad discrecional para aprobar excepciones a las políticas de recursos humanos cuando fuera necesario. En 2019, la mayoría de esas excepciones se referían a la reducción de la duración de la interrupción obligatoria de la continuidad del servicio para los contratos del personal y la concesión de un subsidio por funciones especiales. Más recientemente, algunas entidades han decidido conceder anticipos de sueldo al personal de contratación nacional en situaciones en las que podría resultar difícil acceder a los fondos durante un período de confinamiento como consecuencia de la COVID-19.

16. La información reunida hasta la fecha ha resultado útil para determinar las políticas cuyo examen tal vez sea necesario priorizar a fin de garantizar que sigan siendo pertinentes para las necesidades contemporáneas y reducir al mínimo el número de excepciones que puedan requerirse. Las tendencias detectadas tanto en las excepciones a las políticas de recursos humanos como en las solicitudes de asesoramiento al Departamento de Apoyo Operacional también sirvieron de base para elaborar y publicar la orientación del Departamento en materia de recursos humanos. Además, se están mejorando los indicadores clave del desempeño, junto con instrumentos para proporcionar a los administradores capacidades adicionales de análisis de datos en tableros de gestión mejorados, a fin de permitir la adopción de decisiones basadas en datos y la supervisión continua del desempeño.

17. Un cambio tan radical en el paradigma de gestión debe sustentarse en un marco de políticas que sea lo suficientemente sencillo y flexible como para que los administradores rindan cuentas. En 2018 solicité un examen exhaustivo del marco de políticas vigente a fin de revisar las políticas poco claras, obsoletas y duplicadas; crear políticas y orientaciones nuevas, claras y simplificadas en el transcurso de 2018; y establecer un compendio de políticas en línea de fácil búsqueda. Esa labor está en curso, en gran parte debido a la complejidad y el tamaño del marco de políticas vigente. Para contextualizar, antes de la reforma había 689 disposiciones administrativas. Al 30 de junio de 2020 se han publicado 170 políticas nuevas o revisadas y se han eliminado 156 políticas obsoletas como parte del examen de políticas. Además, en septiembre de 2019 se publicó una nueva edición del Manual de adquisiciones de las Naciones Unidas, que se revisó nuevamente en junio de 2020. La primera versión de un portal de políticas de acceso público (policy.un.org) se puso en marcha en julio de 2019 y en dicho portal se integra una herramienta interna de gestión del conocimiento.

18. Una importante laguna que se abordó en la reforma de la gestión fue la ausencia de un foro de consulta sobre políticas de gestión a nivel superior que abarcara toda la gama de entidades y actividades de la Secretaría. La Junta de Clientes de los Servicios de Gestión, presidida por la Secretaria General Adjunta del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo Operacional, se estableció para atender esa necesidad urgente. Incluye el uso de representantes rotatorios nombrados por el Secretario General procedentes de cada uno de los diferentes tipos de entidades de la Secretaría. La Junta se asegura de que se detecten y reflejen adecuadamente las necesidades de todos los tipos de entidades mediante la preparación de propuestas de la Secretaría a los órganos intergubernamentales, la determinación de la posición de la Secretaría ante los mecanismos interinstitucionales y la elaboración de políticas y procedimientos administrativos para toda la Secretaría. En 2019, la Junta sirvió principalmente como un valioso mecanismo para formular comentarios para la puesta en marcha del marco de delegación de autoridad y la implementación de otros aspectos de la reforma de la gestión. A partir de principios de 2020, la Junta ha asumido su función de dar prioridad a las políticas para su examen y de hacer aportaciones para la elaboración o el examen de políticas fundamentales. Hasta ahora, los comentarios recibidos de las entidades han indicado en general una satisfacción creciente con el proceso más consultivo y con la capacidad de todas las entidades, en particular las entidades sobre el terreno no representadas anteriormente en los mecanismos de gobernanza de la gestión, para señalar temas a la atención de la Junta y presentar directamente los temas del programa. Una reciente encuesta de satisfacción acerca de la labor del grupo de trabajo de la Junta sobre la revisión de la política y los instrumentos de delegación de autoridad indicó un alto grado de satisfacción con el nuevo proceso de consulta sobre políticas (4,6 de 5).

Capacitar a los administradores

19. Un segundo conjunto de beneficios que está siendo objeto de seguimiento se refiere a la determinación de si las reformas han proporcionado a los administradores los instrumentos y recursos necesarios para medir el desempeño y gestionar el riesgo en sus respectivas entidades. Se está ultimando una política de evaluación para toda la Secretaría. Todos los presupuestos por programas de la Secretaría para 2021 incluyen información normalizada sobre las actividades de evaluación previstas. Se ha establecido una lista de expertos externos en evaluación para proporcionar una capacidad a la que puedan recurrir las entidades que no tengan una función de autoevaluación fuerte. La información de evaluación de los programas y subprogramas se incluye ahora en la parte II del presupuesto anual por programas.

20. La presentación de datos coherentes y comparables en toda la Organización aumentará la transparencia y mejorará la adopción de decisiones. Con ese fin, se ha completado la automatización de cuatro informes que cumplen con las normas relativas a los datos de todo el sistema recientemente desarrolladas. Se está trabajando para ultimar los requisitos de presentación de informes públicos conforme a las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda y en junio de 2020 se puso en marcha un proyecto piloto.

21. Se está avanzando en la elaboración de una declaración sobre los controles internos de la Secretaría, que se firmará en el primer trimestre de 2021, a fin de dar garantías razonables a los Estados Miembros de que las actividades encomendadas se ejecutan de forma efectiva y eficiente, los informes financieros son fiables y se cumple el marco regulatorio. Los controles a nivel de las entidades se ultimaron en junio de 2020 y se han puesto en marcha proyectos piloto con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano y la Oficina

del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano a fin de examinar los flujogramas de los procesos y las matrices de control de riesgos conexos. Los progresos realizados en el logro de ese beneficio se medirán por el número de controles a nivel de las entidades que se hayan ultimado, los comentarios recibidos por las entidades tanto sobre los controles propiamente dichos como sobre la elaboración de planes de reparación para subsanar las deficiencias, y la reducción del número de observaciones conexas de los órganos de supervisión.

22. También se ha avanzado en la adopción de un enfoque más sólido de la gestión del riesgo, centrado en las repercusiones en el cumplimiento de los mandatos. Se ha revisado el registro de riesgos institucionales, que proporciona una evaluación detallada de los riesgos y se está examinando más a fondo para reflejar los riesgos detectados como resultado de la pandemia de COVID-19. Se ha reforzado el desarrollo de la capacidad en cada entidad mediante la capacitación de los coordinadores. Sobre la base del creciente número de entidades de la Secretaría que han actualizado los registros de riesgos o han elaborado medidas de mitigación de los riesgos elevados, es evidente que ha habido progresos.

23. Además, la División de Actividades Especiales del Departamento de Apoyo Operacional, establecida en gran parte para prepararse y ayudar a responder al aumento repentino de las necesidades y a las situaciones de transición, está en funcionamiento y ha prestado apoyo a la transición en Haití, a la actual reducción que se está produciendo en Guinea-Bissau y al establecimiento de una nueva misión integrada en el Sudán. También se está tratando de establecer alianzas que permitan a las Naciones Unidas aprovechar la ventaja comparativa de otras organizaciones, en particular en esferas en las que las Naciones Unidas no tienen conocimientos especializados específicos.

Conseguir el personal adecuado

24. Las políticas de recursos humanos excesivamente complejas y los procesos centralizados no solo contribuyen a retrasar la adopción de medidas para identificar, desplegar, administrar y gestionar la fuerza de trabajo de la Organización, sino que además obstaculizan la transparencia y diluyen la rendición de cuentas en las decisiones sobre la gestión de los recursos humanos. El primer paso para hacer frente al problema fue establecer una clara división de responsabilidades en materia de política y funciones operacionales en la esfera de los recursos humanos entre la División de Estrategias y Políticas Globales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y la División de Servicios de Recursos Humanos del Departamento de Apoyo Operacional, respectivamente ([A/73/366](#)). La división de responsabilidades ha sido particularmente valiosa durante la pandemia de COVID-19 para asegurar que los funcionarios encargados de la elaboración de políticas no sean también responsables de las cuestiones operacionales, porque, de lo contrario, los encargados de las cuestiones operacionales monopolizarían el tiempo, los recursos y la atención de la administración. De hecho, las políticas nuevas y revisadas relacionadas con las disposiciones administrativas aplicables durante la pandemia de COVID-19 se publicaron en tan solo una semana. Un cambio tan rápido no habría sido posible en la estructura anterior a la reforma. La división de responsabilidades también ha reportado beneficios a las entidades clientes en cuanto al apoyo operacional y al asesoramiento prestado por la División de Servicios de Recursos Humanos, que, a junio de 2020, había prestado asesoramiento personalizado en respuesta a 3.000 consultas, incluidas más de 700 consultas relacionadas con la COVID-19. Las encuestas de satisfacción muestran que el 76 % del personal y los administradores de las entidades clientes que reciben apoyo están satisfechos con la calidad del asesoramiento y el apoyo proporcionados por la nueva ventanilla única de asesoramiento en materia de recursos humanos del Departamento de Apoyo

Operacional y el 86 % de los clientes están satisfechos con los materiales de orientación intersectorial publicados. En consecuencia, se está elaborando una nueva orientación, incluso en las esferas de la administración de justicia y la gestión de la actuación profesional. Un factor fundamental del elevado grado de satisfacción de los clientes ha sido la capacidad de la División de Servicios de Recursos Humanos para acusar recibo de las solicitudes de servicio en un plazo medio de un día hábil y resolver las solicitudes en un plazo medio de cuatro días hábiles.

25. La planificación eficaz de la fuerza de trabajo permite a las entidades, y por extensión a la Secretaría en su conjunto, prever las futuras necesidades de fuerza de trabajo, responder a las necesidades de fuerza de trabajo nuevas o especiales y asegurar que el cumplimiento de los mandatos se base en la diversidad de la composición de la Secretaría. En la evaluación de 2018 de la antigua Oficina de Gestión de Recursos Humanos ([E/AC.51/2019/3](#)) se indicaba, entre otras cosas, que la Organización había elaborado los instrumentos para planificar la fuerza de trabajo, pero que la planificación de la fuerza de trabajo no había cobrado impulso en la Secretaría. Las nuevas estructuras han sido eficaces en la prestación de un apoyo receptivo y proactivo a ese respecto. Los clientes tienen acceso a una orientación y un asesoramiento eficaces para la elaboración de sus planes individuales sobre la fuerza de trabajo, así como a un conjunto de instrumentos para examinar la dotación de personal hechos públicos por la División de Servicios de Recursos Humanos en mayo de 2020. Se ha elaborado un plan de acción para hacer frente a las deficiencias de capacidad en esferas esenciales, como la ciberseguridad, y se están publicando vacantes genéricas de manera selectiva. Se ha puesto en marcha una estrategia de diversidad geográfica que proporciona a los directivos superiores una hoja de ruta y recursos para lograr una mayor diversidad en sus entidades, a fin de garantizar una fuerza de trabajo más inclusiva que manifieste mejor los valores básicos de la Organización.

26. Un problema al que se ha enfrentado la Organización de forma persistente ha sido el largo plazo necesario para llenar las vacantes. Aunque las operaciones de paz han podido cumplir el objetivo de 120 días establecido por la Asamblea General haciendo uso de la contratación a partir de una lista de preselección, es necesario seguir trabajando para que las vacantes específicas se ajusten al objetivo. Desde enero de 2019, la División de Servicios de Recursos Humanos se ha centrado en las iniciativas de mejora de los procesos para hacer frente a los principales cuellos de botella que se han detectado en la contratación y la incorporación al servicio y ha contribuido a reducir el promedio de días desde que se anuncia la vacante hasta que se selecciona al candidato de 147 días en 2018 a 134 días en 2019, utilizando la tecnología y las consultas en toda la Secretaría. La labor centrada en la creación de listas de preselección permitió a la Oficina de Coordinación del Desarrollo asegurar el establecimiento rápido y eficiente de oficinas mundiales sobre el terreno.

27. También se está poniendo en marcha un proceso racionalizado de incorporación al servicio y se ha elaborado una encuesta de referencia sobre la satisfacción de los candidatos, con arreglo a la cual se evaluará el nuevo proceso. También se ha mejorado la administración de los exámenes: la puesta en práctica de los exámenes en línea, incluso para el examen de competencia lingüística, ha reducido no solo el tiempo necesario para obtener resultados, sino también la huella de carbono general del proceso de examen al eliminar la necesidad de que los candidatos y los supervisores viajen a lugares designados para realizar los exámenes. También ha aumentado la diversidad geográfica de los servicios lingüísticos en español, francés e inglés. Se está trabajando en la elaboración de un marco revisado de movilidad del personal, la publicación de una política de reducción de personal y la finalización de una política de evaluación y selección de los coordinadores residentes.

28. Por último, en julio de 2019 se puso en marcha un fondo común de capacidad de refuerzo mediante el cual se puede destinar a corto plazo, durante un máximo de 90 días, a funcionarios altamente cualificados a funciones administrativas y logísticas esenciales en respuesta a crisis u otras necesidades surgidas de forma repentina y dicho fondo entró en funcionamiento en marzo de 2020.

Aprendizaje y desarrollo

29. Una gestión eficaz de los recursos humanos también conlleva proporcionar a los funcionarios los medios y las oportunidades de desarrollo profesional y velar por que puedan desarrollar las aptitudes que requiere la Organización para cumplir las exigencias y ejecutar los mandatos que van cambiando con el tiempo. Uno de los principales objetivos de la reforma es transformar las Naciones Unidas en una organización orientada a los resultados y el aprendizaje que mantenga altos niveles de innovación para que siga siendo competitiva y mejoren la cultura y la imagen institucionales orientándose más a las personas. La Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión finalizará en 2020 un examen de las necesidades de aprendizaje de la Organización relacionadas con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ese examen, junto con un registro del panorama en materia de aprendizaje, permitirán a la Organización determinar y resolver las deficiencias.

30. La descentralización de la Secretaría y el empoderamiento de los administradores también requieren el desarrollo del liderazgo y la gestión para mejorar la gestión de riesgos, promover la innovación y permitir que los administradores toleren errores involuntarios y creen entornos de trabajo propicios. Como prioridad estratégica, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión sigue invirtiendo en programas para apoyar de manera más sistemática a los directivos superiores, en particular a los que se incorporan desde fuera de la Organización y para permitirles ejercer con éxito el liderazgo durante su mandato. En 2019 se realizaron importantes progresos en la ejecución de programas fundamentales para apoyar al personal directivo superior en esa esfera, incluidas la introducción de una evaluación de 360 grados para los directivos superiores, la elaboración de un programa de capacitación para directivos de las Naciones Unidas y la introducción de un Programa para Responsables de la Gestión Ejecutiva del Sistema de las Naciones Unidas.

31. Se están ejecutando programas de certificación y desarrollo profesional en las esferas de los recursos humanos, las finanzas y la gestión de la cadena de suministro, a fin de garantizar que el personal seleccionado para ocupar puestos en esos ámbitos cumpla las normas de calificación profesional y pueda seguir desarrollando sus aptitudes. En la esfera de la gestión de la cadena de suministro, por ejemplo, el Chartered Institute of Procurement and Supply está certificando a 209 funcionarios, además de los 130 funcionarios que ya han sido certificados por lo menos para el nivel 4 o una categoría equivalente. El año pasado, 39 funcionarios recibieron una certificación con arreglo al modelo de referencia de las operaciones de la cadena de suministro, con lo que el número total de funcionarios certificados con arreglo a ese modelo asciende a 263. La aprobación por la Asamblea General de financiación adicional para la capacitación en el presupuesto por programas para 2020 permitió al Departamento de Apoyo Operacional asignar recursos para la certificación operacional y la mejora de las aptitudes en nueve esferas funcionales distintas.

32. Asimismo, el antiguo Programa de Capacitación en Administración y Gestión de Recursos para el Personal Directivo de las Misiones, una iniciativa conjunta del antiguo Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y del antiguo Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, se está sustituyendo por un nuevo programa para toda la Secretaría, el Programa de Capacitación Mejorada para el Apoyo

Operacional de Alto Nivel, a fin de promover un enfoque integrado de la planificación estratégica y las responsabilidades operacionales de los funcionarios de las categorías P-4 y P-5. Por último, el Departamento de Apoyo Operacional ha elaborado una capacitación específica para satisfacer las nuevas necesidades, incluido un nuevo curso de capacitación en línea sobre gestión de recursos para oficiales certificadores.

33. El multilingüismo sigue siendo una competencia fundamental para el personal de las Naciones Unidas. En apoyo de ese mandato, se está trabajando para renovar el programa de idiomas y comunicaciones a fin de ofrecer, por primera vez, un programa de cursos de idiomas y aptitudes de comunicación durante todo el año y ampliar los cursos y actividades en línea a disposición de los funcionarios. El examen de competencia lingüística se ha convertido en un formato en línea, lo que reduce tanto los recursos necesarios para administrar dicho examen como el tiempo requerido para calificarlo. Las primeras pruebas en línea, realizadas a fines de 2019, tuvieron resultados muy positivos y el 76 % de los encuestados expresaron su satisfacción con el nuevo formato. En 2019 la Secretaría aumentó en un 50 % la capacitación lingüística personalizada con respecto a 2018. El Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional del Departamento de Apoyo Operacional, que asumió la responsabilidad de la capacitación en idiomas y comunicaciones en 2020, puso rápidamente en línea muchos cursos de idiomas y ha puesto a disposición todas las clases presenciales a distancia desde el comienzo de la pandemia de COVID-19. Como resultado, el número de cursos en línea ofrecidos se ha triplicado con respecto al número de cursos disponibles antes de la reforma.

Hacer frente a las faltas de conducta

34. También se diseñaron elementos de la reforma de la gestión para apoyar el objetivo de mantener el más alto grado de integridad en la Organización. La consolidación de las funciones de conducta y disciplina y de derecho administrativo, que anteriormente se encontraban en departamentos diferentes, así como la capacidad adicional de respuesta a incidentes críticos, ha aumentado considerablemente la capacidad de la Secretaría para prevenir y gestionar las faltas de conducta y responder a ellas. Una única plataforma mundial para la gestión de las faltas de conducta, que se está elaborando y está en vías de ponerse en marcha en 2021, proporcionará una mayor supervisión y coherencia en el enfoque de la gestión de los casos de faltas de conducta en toda la Secretaría. Otras medidas para asegurar que los administradores dispongan de los instrumentos necesarios para prevenir y abordar las faltas de conducta incluyen el establecimiento de una red de puntos focales de conducta y disciplina en toda la Secretaría. Aunque todas las operaciones de paz ya contaban con equipos o puntos focales de conducta y disciplina antes de la aplicación de la reforma de la gestión, se está avanzando en la identificación y capacitación de personal que sirva de punto focal en todas las demás entidades, con el objetivo de asegurar que todas las entidades de la Secretaría tengan un punto focal designado, si no un oficial o equipo de conducta y disciplina especializado. Todos los puntos focales han recibido capacitación sobre los nuevos instrumentos de gestión de riesgos, concebidos para ayudar a los jefes de las entidades a prever y mitigar los riesgos relacionados con todo tipo de faltas de conducta; esos instrumentos son un entregable de la iniciativa Acción para el Mantenimiento de la Paz. Las nuevas estructuras también han contribuido a fortalecer la labor encaminada a prevenir y abordar el acoso, incluso facilitando la publicación de una política revisada para combatir la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad ([ST/SGB/2019/8](#)).

35. Además, se han examinado los principales procesos relacionados con la respuesta oportuna a los casos de falta de conducta. A modo de ejemplo, se ha racionalizado el proceso de concesión de licencias administrativas sin sueldo al personal. Debido al carácter delicado de este tipo de licencia, se subdelegó la

autoridad para conceder al personal una licencia administrativa sin sueldo únicamente a la Secretaría General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. El número de trasposos departamentales necesarios para el proceso se ha reducido de cinco a tres, con lo que se ha agilizado el proceso de aprobación. Esta novedad es especialmente importante porque, antes de la reforma, la dificultad de conceder al personal una licencia administrativa sin sueldo hizo que los autores de faltas de conducta percibieran que podían actuar con impunidad, en particular en las operaciones de paz, lo que a su vez socavó las salvaguardias establecidas para disuadir de cometer faltas de conducta y proteger frente a ellas.

Seguridad y salud ocupacionales

36. La incorporación del programa de gestión de riesgos y seguridad ocupacional sobre el terreno en la nueva División de Gestión de la Atención Sanitaria y Seguridad y Salud Ocupacionales del Departamento de Apoyo Operacional permite, por primera vez, comprender mejor la vinculación entre las condiciones del lugar de trabajo, el bienestar del personal y el desempeño institucional. En 2019, un estudio preliminar de las fuentes de datos disponibles allanó el camino para el establecimiento, en febrero de ese año, de una metodología para hacer un seguimiento de los costos de los incidentes en el lugar de trabajo y cuantificarlos, tal como se reflejan en indicadores como los días de licencia de enfermedad, los vuelos de evacuación médica y las repercusiones de esos incidentes en las actividades programáticas. Los resultados de ese análisis en curso impulsarán la elaboración y el perfeccionamiento de la orientación, la capacitación y las intervenciones adaptadas a las necesidades de cada caso para concienciar sobre la seguridad y la salud ocupacionales, reducir el número de incidentes en el lugar de trabajo y mitigar sus efectos en la ejecución de los programas.

Fortalecer la gestión de la cadena de suministro

37. La introducción de una entidad única para gestionar la cadena de suministro integrada de principio a fin en la Secretaría mediante la integración de las capacidades de adquisición y logística que antes estaban repartidas entre distintos departamentos tenía por objeto garantizar el suministro de los bienes y servicios adecuados en el lugar y el momento precisos y con los costos apropiados. El objetivo era prestar un servicio orientado a los clientes de manera más ágil, receptiva, eficiente y eficaz, mejorar los plazos entre la detección de una necesidad y el suministro de bienes y servicios y fortalecer la capacidad de la Secretaría para medir el costo total de propiedad. El nuevo marco aprovecha las funciones de la cadena de suministro de la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia), así como las capacidades de la Sección de Apoyo Mundial a las Adquisiciones y del Centro de Control Integrado de Transporte y Desplazamientos de Entebbe (Uganda).

38. La tendencia general en el logro de los beneficios esperados de la gestión de la cadena de suministro es positiva. Está madurando el marco de planificación integrada, del que se deriva el plan de la cadena mundial de suministro. El plan, que se elabora para cada ejercicio económico, detecta las necesidades de bienes y servicios y determina las opciones óptimas de abastecimiento para satisfacer esas necesidades. El marco también entraña un análisis de tendencias para medir el desempeño y apoyar la planificación de las necesidades futuras.

39. También se ha fortalecido la gobernanza de la gestión por categorías, que es el enfoque utilizado por la Secretaría para optimizar las cadenas de suministro de las ocho esferas de actividad prioritarias de la aviación y el transporte, las instalaciones y la infraestructura, los alimentos, el combustible, el apoyo institucional, la seguridad, la atención de la salud y la TIC. En esencia, la gestión por categorías supone un

esfuerzo de colaboración, que reúne a expertos técnicos con expertos en adquisiciones para orientar a las instancias decisorias acerca de las soluciones de abastecimiento más adecuadas para una determinada categoría de bienes y servicios. Las estrategias para las categorías se están ultimando y aplicando de manera gradual, con los comentarios proporcionados por la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión. Se está implantando una orientación operacional para proporcionar una orientación práctica paso a paso a todo el espectro de interesados en la cadena de suministro.

40. Los progresos realizados en el logro de los beneficios previstos de la gestión de la cadena de suministro se medirán mediante un marco de gestión del rendimiento de la cadena de suministro, que se está implantando actualmente y para el cual se han enviado informes trimestrales a las entidades de la Secretaría desde enero de 2019. El marco incluye la medición de indicadores del desempeño como los siguientes:

- La duración del ciclo del despacho de los pedidos (es decir, el tiempo necesario para completar los pedidos de los clientes)
- El despacho perfecto de los pedidos (es decir, el porcentaje de pedidos que cumplen los requisitos relacionados con el tiempo y la calidad especificados y la documentación completa y precisa)
- La agilidad (es decir, la capacidad para responder a las influencias externas y a los cambios en el mercado para obtener o mantener una ventaja competitiva)
- Los costos totales de la gestión de la cadena de suministro (es decir, el costo de realizar los procesos de la cadena de suministro, incluidos los costos de la mano de obra, los materiales, la administración y el transporte)
- La eficiencia en la gestión de los activos (es decir, la capacidad de utilizar eficientemente los activos, incluso mediante la reducción del inventario)

41. El respaldo de la Asamblea General, en su resolución [71/243](#), al reconocimiento mutuo de las mejores prácticas en materia de políticas y procedimientos ha dado lugar a una labor encaminada a fortalecer la colaboración con los fondos, programas y organismos especializados en la esfera de la gestión de la cadena de suministro, con el fin de lograr una mejor ejecución y respuesta a las crisis. Como resultado, las operaciones de paz están utilizando ahora el contrato mundial de expedición de carga del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), mientras que se está colaborando con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) en iniciativas de apoyo a la aviación y gestión de la flota. También se están estudiando otras esferas de posible cooperación.

42. La respuesta a la pandemia de COVID-19 ha puesto a prueba de forma significativa el enfoque de la cadena de suministro. La cadena de suministro de la Secretaría ha demostrado ser resiliente y ha permitido que se cubran rápidamente las necesidades imprevistas en los ámbitos de la aviación, la atención de la salud y la TIC en los lugares de destino fuera de las sedes. La Base Logística de las Naciones Unidas desempeñó un papel decisivo para asegurar que los suministros esenciales se prepararan y enviaran con eficacia y eficiencia a las operaciones apoyadas por el Departamento de Apoyo Operacional de manera oportuna. El enfoque de gestión por categorías demostró su eficacia en la respuesta a la pandemia, ya que permitió a las Naciones Unidas obtener los suministros necesarios, incluidos ventiladores y equipo de protección personal, a precios competitivos. En términos más generales, la situación ha demostrado que una respuesta eficaz a una crisis mundial requiere una respuesta coordinada de la cadena mundial de suministro, que el Departamento pudo ofrecer. Sin embargo, la pandemia también ha puesto de relieve los problemas que afectan a la cadena mundial de suministro, puesto que la demanda supera

considerablemente a la oferta en las categorías esenciales, y estas son las lecciones que se tendrán en cuenta en la planificación futura.

43. De cara al futuro, se prevé trabajar para integrar más estrechamente las funciones que actualmente se encargan de la política de adquisiciones y de la política de gestión de activos, a fin de apoyar un marco de políticas más cohesionado de la cadena de suministro para la Secretaría. También tengo la intención de buscar nuevas sinergias en las funciones, la organización y los mandatos de la Base Logística de las Naciones Unidas y el Centro Regional de Servicios de Entebbe en el marco de la estructura general de gestión de la cadena de suministro de la Secretaría. Observo con reconocimiento el papel fundamental que desempeñan esos centros de servicios para ayudar a las entidades de la Secretaría a mantener las operaciones institucionales durante la pandemia de COVID-19.

44. Por último, el establecimiento de la División de Apoyo al Personal Uniformado de la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministros ha consolidado las funciones relativas a la gestión de los reembolsos y los memorandos de entendimiento que anteriormente estaban fragmentadas en numerosos departamentos. La creación de un punto de contacto único para los países que aportan contingentes y fuerzas de policía respecto de todas las cuestiones administrativas y logísticas relacionadas con el despliegue y los reembolsos ha sido recibida muy positivamente por los Estados Miembros. La nueva División realizó considerables progresos en la reducción del número de memorandos de entendimiento no firmados, que pasó de 30 pendientes en diciembre de 2018 a 11 en diciembre de 2019, y en la reducción significativa del tiempo necesario para firmar los memorandos de entendimiento, que pasó de un promedio de más de 180 días a aproximadamente 50 días. Aunque hasta mayo de 2020 la División tramitó con eficiencia alrededor de 2.000 millones de dólares en solicitudes de reembolso por concepto de personal uniformado y equipo de propiedad de los contingentes, el pago de las solicitudes se ha visto considerablemente obstaculizado por la falta de disponibilidad de efectivo a causa de la demora en el pago y la retención de las cuotas por parte de algunos Estados Miembros.

Mejorar el proceso de presupuestación

45. A fin de mejorar la gestión y la ejecución de los programas y facilitar mejor la gestión basada en los resultados en toda la Secretaría, he propuesto mejoras en el proceso de planificación y presupuestación de programas, incluida la anualización del presupuesto por programas, a partir de 2019 con el proyecto de presupuesto por programas para 2020². En su resolución [72/266 A](#), la Asamblea General aprobó a modo de prueba el cambio a un presupuesto por programas anual, presentado y examinado en tres partes. A lo largo de 2019 se celebraron talleres con entidades financiadas con cargo al presupuesto ordinario para facilitar la transición al nuevo formato, con la participación activa de unos 1.500 directores de programas en los debates sobre la planificación de programas orientados a los resultados. Los comentarios de los directores de programas sobre los cambios en el proceso y la presentación del presupuesto como resultado del nuevo enfoque han sido positivos.

46. La consecución de los beneficios previstos también requiere el apoyo de la Asamblea General al nuevo enfoque. De conformidad con la resolución [72/266 A](#), tras la finalización del ciclo presupuestario completo correspondiente a 2020, en 2022 se llevará a cabo un examen del proceso del presupuesto por programas, que servirá de base para la decisión que adopte la Asamblea sobre la ejecución del presupuesto anual durante su septuagésimo séptimo período de sesiones. En el período de transición se han hecho varios ajustes en el proceso de planificación y

² [A/72/492/Add.1](#).

presupuestación de programas, de conformidad con la resolución 74/251. Se han validado el enfoque y el formato utilizados para preparar el proyecto de presupuesto por programas para 2021 mediante la colaboración con los Estados Miembros y, como resultado, el proyecto de presupuesto por programas incluye ahora resultados y medidas de la ejecución adicionales, así como una mejor presentación de la información financiera. En el proyecto de presupuesto por programas se ofrece también una exposición completa del amplio alcance de la labor de la Organización e información más concreta sobre su contribución a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

47. Paralelamente, la Organización ha realizado importantes progresos en la promoción de mi compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas mediante el proyecto Ampliación 2 de Umoja. Los directores de programas pueden ahora plasmar los planes de los programas previstos, incluidos los resultados y entregables previstos, y registrar los progresos en la ejecución en relación con las medidas de la ejecución conexas, todo ello dentro de Umoja. También se ha elaborado un panel del desempeño, que combina información sobre los planes estratégicos y la ejecución de los programas con datos sobre el consumo presupuestario y la ocupación de los puestos en una interfaz de fácil manejo. El panel proporciona una visión holística del plan de los programas y vincula los recursos con los resultados y los entregables. Ayuda a los administradores a armonizar el consumo de los recursos con los progresos en la ejecución de los programas y aprovecha las normas relativas a los datos de todo el ámbito institucional para garantizar una fácil visualización del vínculo entre la labor de una entidad y su consumo de recursos.

48. En lo que respecta a los presupuestos de las operaciones de paz, las estimaciones presupuestarias, que en el pasado se presentaban a la Contraloría por conducto de otros departamentos de la Sede, ahora son presentadas por los jefes de misión directamente a la Contraloría, de conformidad con el sistema de delegación directa de autoridad. Las operaciones de paz están en general satisfechas con el proceso más racionalizado y el aumento de la implicación en sus presupuestos, lo cual se refleja también en la participación directa de los jefes de misión en la presentación y defensa de las propuestas presupuestarias ante la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Quinta Comisión de la Asamblea General. La consiguiente disminución de la duración general del proceso presupuestario también facilitó la presentación oportuna de los documentos para reuniones para su examen por la Quinta Comisión durante la segunda parte de la continuación de su septuagésimo cuarto período de sesiones.

Tecnología de la información y las comunicaciones

49. El establecimiento del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional representó una oportunidad para integrar las arquitecturas de la TIC sobre el terreno y en las sedes, anteriormente separadas, en una sola entidad, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, a fin de prestar un mejor apoyo a toda la Secretaría, promover la interoperabilidad y reducir los riesgos con respecto a la ciberseguridad. Entre los beneficios logrados hasta la fecha figuran la normalización de la tecnología en toda la Secretaría, la disminución del número de plataformas y sistemas separados que deben mantenerse, un mayor cambio hacia la computación en la nube y el aumento de la capacidad para contrarrestar las amenazas a la ciberseguridad. Además, en 2019 se estableció una arquitectura simplificada de gobernanza de la TIC para subsanar las deficiencias previamente detectadas por los órganos de supervisión y reflejar la nueva estructura de gestión de la Sede. Un nuevo comité directivo de la TIC, presidido conjuntamente por la Secretaria General Adjunta del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Secretario General Adjunto del

Departamento de Apoyo Operacional, proporciona ahora una dirección estratégica para las operaciones de la TIC a nivel mundial.

50. Tras la transferencia del sistema de coordinadores residentes a la Secretaría, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se ha centrado en apoyar una mayor interoperabilidad entre la Secretaría y los organismos, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas. Se están poniendo en práctica soluciones técnicas de manera gradual para permitir las conexiones directas entre las entidades, de modo que el personal de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pueda acceder a los servicios de información y las plataformas de colaboración de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Hasta la fecha, alrededor de 92.000 funcionarios y afiliados, principalmente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el UNICEF, el PMA, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), han tenido acceso a las plataformas de colaboración e intercambio de archivos de la Secretaría, y unos 54.000 funcionarios de la Secretaría tienen acceso a las plataformas de esas entidades. Se está facilitando progresivamente el acceso a otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Paralelamente, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha venido prestando apoyo a la Oficina de Coordinación del Desarrollo para establecer equipos de colaboración en países concretos a fin de que los coordinadores residentes puedan facilitar la cooperación interinstitucional.

51. La pandemia de COVID-19 ha constituido una importante prueba para el nuevo enfoque integrado de la TIC. Las decisiones e inversiones estratégicas de la Secretaría, en particular en lo que respecta al paso a la computación en la nube y las opciones de plataformas de la TIC, han sido fundamentales para permitir la continuidad de las operaciones durante este período, al igual que el fortalecimiento de la capacidad de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones para ejecutar proyectos institucionales en toda la Secretaría desde la introducción de las reformas de la gestión. La implantación en septiembre de 2019 de un nuevo conjunto integrado de software que apoya la productividad, la comunicación y la colaboración desde cualquier lugar y aborda una serie de cuestiones complejas relacionadas con la interoperabilidad, la seguridad de la información y la gestión de la información ha demostrado ser fundamental para permitir que la labor de la Organización continúe sin interrupciones, incluso cuando fue necesario aplicar a la mayoría del personal de la Secretaría modalidades obligatorias de teletrabajo con poca antelación.

Estructura de apoyo

52. En el momento de la aplicación de la reforma de la gestión, la Secretaría adolecía de un panorama de apoyo fragmentado en el que diferentes entidades, alineadas de diversas maneras con los dos antiguos departamentos de apoyo a la gestión de la Sede, solían tener enfoques muy diferentes de los procesos y normas institucionales. Esto se ha complicado aún más con la transferencia progresiva de la responsabilidad de apoyar el sistema de coordinadores residentes a la Secretaría, de acuerdo con mis reformas del sistema de desarrollo.

53. En 2019, el Departamento de Apoyo Operacional puso en marcha una iniciativa plurianual para armonizar los procesos institucionales en toda la Secretaría en varias esferas fundamentales a fin de facilitar la prestación de un apoyo operacional coherente, independientemente de la entidad que preste o reciba el apoyo; proporcionar un amplio apoyo *in situ* a todas las entidades de la Secretaría, reduciendo al mismo tiempo la

duplicación de la capacidad; aprovechar las economías de escala mediante un enfoque descentralizado de la gestión; y crear un enfoque unificado de los acuerdos de alianza para prestar servicios a los lugares en que no hay una presencia operacional de la Secretaría. La iniciativa sigue en marcha, lo que refleja el nivel de fragmentación en toda la Secretaría. No obstante, los principios de la iniciativa siguen siendo los cimientos de los posibles beneficios y se han realizado progresos tangibles en varias esferas para aprovechar las capacidades de apoyo existentes.

54. Un aspecto fundamental de mi nuevo enfoque en materia de delegación de autoridad es el papel que desempeña el Departamento de Apoyo Operacional en la designación de los proveedores de servicios en la Secretaría para ejecutar las decisiones que se han adoptado en virtud de la autoridad delegada en entidades que carecen de la capacidad interna necesaria. Sobre la base de un estudio amplio de los arreglos de apoyo existentes en toda la Secretaría, el Departamento se ha asegurado de que se hayan asignado proveedores de servicios operacionales bien establecidos para apoyar a todas las entidades de la Secretaría sin necesidad de generar conocimientos especializados ni capacidades de apoyo.

55. A fin de seguir promoviendo una mayor eficacia y eficiencia en la dotación de recursos para los procesos de apoyo operacional, la División de Actividades Especiales del Departamento de Apoyo Operacional, en alianza con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la Oficina de Coordinación del Desarrollo, comenzó en 2019 a trasladar los servicios de apoyo transaccional independientes de la ubicación de las oficinas de los coordinadores residentes del PNUD a la Secretaría. Los tipos de servicios transaccionales independientes de la ubicación que presta la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, en su calidad de único proveedor de servicios para el sistema de coordinadores residentes, se han ampliado en el transcurso de 2020. Además, se está poniendo en marcha una amplia gama de servicios de apoyo dependientes de la ubicación, o *in situ*, a un tramo inicial de 17 oficinas de coordinadores residentes, aprovechando la capacidad de apoyo existente en las oficinas y misiones de la Secretaría global.

56. La Secretaría también se propone ampliar su cooperación con los organismos, fondos y programas pertinentes a fin de establecer una red única de colaboración de acuerdos de apoyo que permita ayudar mejor a las operaciones más pequeñas y remotas de la Secretaría y que reciba un mayor apoyo de los equipos de las Naciones Unidas en los países, a falta de una capacidad de apoyo operacional de la Secretaría en las cercanías.

57. Las alianzas son un elemento fundamental de la estrategia de la Secretaría para asegurar que se dispone de capacidad para satisfacer las necesidades de apoyo operacional únicas, especializadas, temporales o surgidas de forma repentina. Los acuerdos permanentes que pueden reactivarse fácilmente, así como la interoperabilidad y el desarrollo de aptitudes compartidas, siguen siendo objetivos fundamentales de esa labor. La consolidación de las operaciones de apoyo en el Departamento de Apoyo Operacional ha proporcionado una base más holística para buscar las soluciones necesarias en estas esferas. Una esfera fundamental, a la que se ha prestado una atención constante desde la aplicación de mi nuevo paradigma de gestión, es el fortalecimiento de las alianzas con las organizaciones regionales y con los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. La nueva capacidad especializada de la División de Actividades Especiales para crear alianzas de apoyo ha permitido a la Secretaría mejorar su apoyo a otras organizaciones, en particular a la Unión Africana. En 2019, la División facilitó la celebración de un taller para especialistas en la materia de la Secretaría y la Comisión de la Unión Africana, con el objetivo de fomentar el entendimiento mutuo entre ambas organizaciones. El taller incluyó un ejercicio de planificación conjunta sobre la creación de modelos de

coordinación y la mejora de la cooperación y la interoperabilidad en las alianzas centradas en el apoyo entre las Naciones Unidas y la Unión Africana. La División también desempeñó un papel principal en una simulación con la Comisión Europea para promover la interoperabilidad y la cooperación, incluida la posible transición del apoyo logístico a una posible operación de paz. El proyecto de alianza triangular, puesto en marcha en el marco del antiguo Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y gestionado ahora por la División, ha podido ampliar su alcance para abarcar otras esferas funcionales, incluida la capacitación médica, como resultado de la reorganización de la estructura de gestión de la Sede. El proyecto se centra en el desarrollo de capacidades de apoyo especializadas y de gran demanda para las operaciones de paz que se obtienen con mayor eficacia de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. Desde el 1 de enero de 2019, el proyecto se ha ejecutado a través de centros regionales, incluso en África Occidental y Asia Sudoriental, e *in situ* en los países participantes.

III. Observaciones

58. Se ha avanzado significativamente en casi todas las cuestiones que destacué en mi informe inicial sobre el cambio del paradigma de gestión (A/72/492). La labor realizada hasta ahora ha sido reconocida por la Junta de Auditores en su reciente auditoría de la aplicación de la reforma de la gestión (A/75/5 (Vol.I), secc. II.E). Este logro no debería ocultar el hecho de que no ha sido fácil establecer nuevos departamentos y nuevas formas de trabajar en un marco descentralizado, en particular a la luz de los persistentes problemas de liquidez a que se enfrentó la Secretaría a lo largo de 2018 y 2019. Toda iniciativa de gestión del cambio de esta naturaleza es una tarea compleja y exigente que requiere tiempo para que maduren las nuevas estructuras y las nuevas formas de trabajo y, lo que es más importante, se produzca un cambio de mentalidad. Una vez que se ha calmado la situación tras la reorganización y que el personal ha tenido tiempo suficiente para asimilar el nuevo enfoque, se ha comenzado a trabajar en serio en las restantes esferas esenciales de la reforma, en particular la gestión de los recursos humanos. Todos estos esfuerzos son fundamentales para mantener una fuerza de trabajo profesional, adaptable y motivada, apoyar al personal que trabaja en circunstancias difíciles y, en última instancia, garantizar que las Naciones Unidas puedan cumplir sus mandatos con eficacia y atender a quienes dependen de su labor. Además, se han presentado a los Estados Miembros propuestas sobre una serie de cuestiones de gestión de los recursos humanos en relación con temas como la distribución geográfica equitativa, así como modificaciones del Estatuto y el Reglamento del Personal, respecto de las cuales todavía está pendiente la adopción de medidas por parte de la Asamblea General.

59. El establecimiento de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales también ha permitido introducir funciones nuevas o reforzadas en la estructura de gestión de la Sede. Debido a la novedad de esas funciones en la Secretaría y a la necesidad de desarrollar la División partiendo de cero, se han retrasado los progresos en relación con varios compromisos en materia de rendición de cuentas y transparencia. La Junta de Auditores ha formulado algunas recomendaciones conexas, que la Secretaría ha aceptado y está estudiando. Seguiré informando a la Asamblea sobre los avances en esta esfera en el contexto de mis informes anuales sobre los progresos realizados en la rendición de cuentas.

60. Una importante limitación en la prestación de apoyo consultivo y operacional ha sido la falta de una solución de gestión de las relaciones con los clientes idónea para garantizar la gestión eficaz de las solicitudes de los clientes, una dificultad que también ha reconocido la Junta de Auditores. Se está trabajando para encontrar una solución adecuada que permita hacer un seguimiento sistemático de las solicitudes de

apoyo, supervisar los plazos y analizar de manera proactiva qué patrones siguen las cuestiones, a fin de encauzar mejor la elaboración de orientaciones operacionales y prestar un apoyo adaptado a las necesidades.

61. En 2020, la respuesta a la pandemia de COVID-19 afectó a los plazos para conseguir muchos beneficios, pero la pandemia también ha servido para poner a prueba de forma oportuna la reforma de la gestión. Diversas medidas, como la mayor delegación de autoridad, la introducción de la gestión de la cadena de suministro, la TIC integrada y otros elementos de la reforma de la gestión, han permitido a la Secretaría seguir cumpliendo sus mandatos sin tropiezos a pesar de las restricciones impuestas por los Gobiernos anfitriones en sus respuestas locales y nacionales. Al mismo tiempo, las dificultades para operar a distancia durante la pandemia han hecho que sea imprescindible racionalizar aún más los procesos, eliminar los requisitos de firmas físicas para numerosos procesos administrativos y mantener el compromiso con la capacitación continua y el perfeccionamiento de las aptitudes del personal.

62. Cabe recordar también que el diseño y la dotación de recursos de la nueva estructura de gestión de la Sede, incluso en lo que respecta a la división de responsabilidades y la asignación de recursos al Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y al Departamento de Apoyo Operacional, se basaron en el supuesto de que se aprobaría el modelo global de prestación de servicios y que los cuatro centros de servicios propuestos entrarían en funcionamiento a partir de enero de 2019 (véanse [A/72/801](#) y [A/72/801/Add.1/Rev.1](#)). No obstante, la Asamblea General aplazó la adopción de medidas sobre esa propuesta durante sus períodos de sesiones septuagésimo segundo, septuagésimo tercero y septuagésimo cuarto. La pronta aprobación del modelo global de prestación de servicios habría permitido la realización de toda la magnitud de los beneficios previstos, gracias a la consolidación de las funciones de recursos humanos y finanzas no dependientes de la ubicación en centros de servicios compartidos. La continua incertidumbre sobre el futuro del modelo global de prestación de servicios representa el peor de todos los mundos posibles, ya que impide que la Secretaría pueda establecer los centros de servicios propuestos, al tiempo que hace imposible diseñar eficazmente medios alternativos para prestar debidamente apoyo a las transacciones que inicialmente se suponía que era responsabilidad de los centros de servicios. Dado que ya se ha establecido una nueva estructura de gestión, tal vez sea necesario volver a reflexionar y examinar qué tipo de estructura de prestación de servicios sería la más apropiada para la Secretaría en el marco del nuevo sistema de delegación de autoridad, en particular habida cuenta de las nuevas modalidades de trabajo puestas en marcha desde el inicio de la pandemia de COVID-19.

63. A pesar de las dificultades y los crecientes males experimentados en 2019 y 2020, la mayoría de los indicadores del marco de gestión de los beneficios ponen de manifiesto que se han realizado progresos tangibles en el logro de los beneficios previstos. Los avances logrados hasta ahora a pesar del difícil entorno validan la lógica y el diseño de los dos nuevos departamentos tal como se presentaron en mi informe inicial sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas ([A/72/492](#)). Agradezco a la Asamblea General su continuo apoyo y encomio los esfuerzos del personal y la administración del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional, la ardua labor que han llevado a cabo y su dedicación en los dos últimos años para preparar y aplicar la reforma de la gestión.

IV. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

64. Se solicita a la Asamblea General que tome nota del presente informe.