



Asamblea General

Distr. general
25 de mayo de 2018
Español
Original: inglés

Septuagésimo segundo período de sesiones

Temas del programa 124, 134, 136 y 149

Reforma de las Naciones Unidas: medidas y propuestas

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

Presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

Aspectos administrativos y presupuestarios de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz

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

Quincuagésimo informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018–2019

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el informe del Secretario General 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). Durante su examen de este informe, la Comisión Consultiva se reunió con representantes del Secretario General, quienes proporcionaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas por escrito de fecha 2 de mayo de 2018.

2. En los párrafos 1 a 10 del informe del Secretario General se proporciona información de antecedentes sobre las propuestas de reforma de la gestión formuladas por el Secretario General. Como se indica, el informe se presenta en cumplimiento de la resolución 72/266 de la Asamblea General, en la que la Asamblea acogió con beneplácito la determinación del Secretario General de mejorar la capacidad de las Naciones Unidas para cumplir sus mandatos mediante la reforma de la gestión e indicó que aguardaba con interés recibir un informe amplio sobre las propuestas del Secretario General, que figuran en su informe principal, para examinarlo. Además, la



Comisión Consultiva observa que hay otros informes del Secretario General que actualmente están siendo examinados por la Asamblea General y que se relacionan estrechamente con sus propuestas de reforma de la gestión. Entre ellos se cuentan los informes titulados “Séptimo informe sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas: fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría en el marco del nuevo paradigma de gestión” (A/72/773); “Modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas” (A/72/801 y A/72/801/Add.1/Rev.1); y “Estado de la aplicación de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas” (A/72/755/Rev.1). Las observaciones y recomendaciones de la Comisión sobre estas propuestas figuran en los informes conexos que ha presentado.

3. La Comisión Consultiva recuerda que el Secretario General ha presentado también otras dos importantes propuestas de reforma, a saber, el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (A/72/684) y la reestructuración del pilar de paz y seguridad de las Naciones Unidas (véanse A/72/772 y A/72/859). La Asamblea tiene actualmente ante sí esos informes. Entre otras reformas adoptadas figuran las medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales y el establecimiento de la Oficina de Lucha contra el Terrorismo (véanse las resoluciones de la Asamblea General 71/297 y 71/291). En su resolución 72/266, la Asamblea General también aprobó la propuesta del Secretario General de cambiar de un presupuesto con periodicidad bienal a uno anual, a modo de prueba, a partir de 2020.

4. El informe del Secretario General incluye lo siguiente: a) propuestas para la reorganización del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y el Departamento de Gestión en dos nuevos departamentos, a saber, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional; b) estimaciones revisadas relacionadas con el presupuesto por programas para 2018-2019; y c) información sobre los planes propuestos e intenciones del Secretario General con respecto a la delegación de autoridad, el sistema de rendición de cuentas de las Naciones Unidas y cuestiones relacionadas con la cultura de la gestión y el liderazgo. En su informe, el Secretario General hace referencia también a una serie de exámenes en curso que son parte integrante del proceso de reforma, entre los que se cuentan un examen exhaustivo de los marcos de políticas y reglamentario vigentes y una evaluación de las capacidades individuales y las necesidades de supervisión. Señala también que la Secretaría emprendió un estudio amplio de las corrientes de las actuales delegaciones de autoridad (véase el párr. 13 del presente documento).

II. Observaciones y recomendaciones

A. Observaciones generales

5. La Comisión Consultiva subraya una vez más el carácter singular de las Naciones Unidas (véase A/72/7/Add.24). La Secretaría, uno de los seis órganos principales de las Naciones Unidas, aplica los mandatos procedentes de los otros cinco (la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, al Consejo de Administración Fiduciaria y la Corte Internacional de Justicia), que tienen un carácter diverso y amplio, que va desde la celebración de conferencias, la administración de las operaciones de mantenimiento de la paz, la mediación en las controversias internacionales y la organización de programas de socorro humanitario hasta la vigilancia de las tendencias económicas y sociales, la preparación de estudios sobre los derechos humanos y el desarrollo sostenible y el apoyo a actividades en estas esferas, y el establecimiento de las bases de los acuerdos internacionales. La

Comisión recuerda además que, en su informe más reciente sobre la composición de la Secretaría (A/72/123), el Secretario General indica que, de un total de 39.651 funcionarios de la Secretaría de las Naciones Unidas, 19.754 (49,8%) están desplegados en operaciones sobre el terreno y el 50,2% restante se dedica a otras funciones, la mayoría de las cuales están situadas en la Sede. **La Comisión reitera su opinión de que todas las estructuras, políticas, procedimientos y sistemas implantados deben ser lo suficientemente adaptables para atender a las necesidades de todos los sectores de la Organización (departamentos y oficinas de la Sede, oficinas situadas fuera de la Sede y comisiones regionales, oficinas sobre el terreno, misiones sobre el terreno y operaciones de paz) en relación con la aplicación de mandatos y la mejora de la rendición de cuentas, y también prestar apoyo a la gran diversidad de actividades normativas, analíticas y operacionales de la Organización, incluidas las operaciones sobre el terreno (véase A/72/7/Add.24, párr. 6).**

B. Cultura de la gestión y el liderazgo

6. El Secretario General afirma que la Organización tendrá que subsanar las deficiencias que ha detectado en la cultura de la gestión y el liderazgo. En los párrafos 11 a 19 del informe se proporciona información sobre la evaluación del Secretario General de la actual cultura de gestión, los cambios que se necesitan y las medidas que prevé adoptar a fin de lograr el cambio deseado. A este respecto, el Secretario General afirma que: a) 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; b) se creará un conjunto revisado de competencias de liderazgo y gestión, en relación con las cuales se evaluará a los directivos y administradores superiores durante la contratación y la selección; c) se adoptarán nuevos instrumentos como las evaluaciones de 360 grados y encuestas bianuales sobre la implicación de los empleados de modo que los administradores puedan recibir información sobre sus acciones; d) se esperará que los directivos utilicen datos a la hora de establecer indicadores clave del desempeño, apoyen el diálogo continuo, evalúen los efectos y tomen decisiones fundamentadas para aumentar la transparencia; e) se promoverá la movilidad dentro y fuera de las Naciones Unidas; y f) se deberá desarrollar el talento a través del aprendizaje y la gestión del rendimiento.

7. En su informe, el Secretario General indica también que: a) se están simplificando las políticas de recursos humanos en apoyo de la delegación de autoridad a los administradores, así como para reforzar la rendición de cuentas y la transparencia, y se adaptarán a las nuevas competencias de liderazgo y gestión mencionadas; b) el Departamento de Gestión está realizando una evaluación del marco de gestión de la actuación profesional para permitir y promover un enfoque más ágil y una cultura de diálogo, colaboración y rendición de cuentas por los resultados; c) se realizarán análisis adicionales para descubrir qué tipos de recompensas impulsan la actuación profesional y para mejorar los mecanismos de rendición de cuentas, promover la innovación y la asunción de riesgos con conocimiento de causa; y d) se seguirá procurando acelerar el proceso de despido de los funcionarios y administradores que no logren los resultados deseados o que no posean las competencias necesarias (véanse los párrs. 12 a 14 del presente documento).

8. **La Comisión Consultiva confía en que los cambios previstos en el ámbito de la cultura de la gestión y el liderazgo se desarrollen en el contexto de la nueva estrategia de recursos humanos que se presentará para su examen por la**

Asamblea General en su septuagésimo tercer período de sesiones (véase el párr. 14 del presente informe), y otros sistemas institucionales, como los de rendición de cuentas, gestión de los riesgos institucionales y gestión basada en los resultados, que deben tratarse en futuros informes sobre los progresos en la rendición de cuentas (véanse [A/72/773](#) y el informe de la Comisión Consultiva, de próxima publicación; véanse también los párrs. 2 y 10 a 20 del presente documento).

9. La Comisión Consultiva acoge con beneplácito el enfoque del Secretario General sobre el logro de una sólida cultura de rendición de cuentas en toda la Secretaría. La Comisión destaca, en particular, que el liderazgo ejemplar del personal directivo superior es fundamental para marcar las pautas y sentar las normas de una sólida cultura de responsabilidad, rendición de cuentas e integridad personal, que también servirán para asegurar que se cumplan los reglamentos y las normas y se logren resultados. La Comisión destaca también que el no haber exigido cuentas a los directivos superiores ha afectado negativamente la aplicación de las normas sobre la rendición de cuentas al personal a todos los niveles. La Comisión confía en que el Secretario General seguirá buscando formas de mejorar y fortalecer la cultura de la gestión y el liderazgo en la Secretaría.

C. Delegación de autoridad y rendición de cuentas

10. La delegación de autoridad se examina en los párrafos 48 a 54 del informe del Secretario General (véase también [A/72/773](#)). El Secretario General señala que tiene la intención de delegar toda la autoridad administrativa necesaria para la administración de sus recursos financieros, humanos y materiales directamente a los jefes de unas 100 entidades de la Secretaría (departamentos, oficinas, comisiones regionales, tribunales y misiones sobre el terreno), quienes, a su vez, serán responsables de subdelegar sus facultades a otros funcionarios de la entidad, sobre la base de las responsabilidades funcionales.

11. El Secretario General señala además que: a) determinará el alcance de la delegación de autoridad necesaria para desempeñar las funciones encomendadas a un jefe de entidad, sobre la base de la orientación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, en consulta con el Departamento de Apoyo Operacional; y b) el punto de partida, por defecto, será la delegación plena, pero las carteras de delegación específicas se adaptarán a cada entidad en función de su capacidad e idoneidad para ejercer las facultades de manera responsable. Con respecto al cumplimiento y la aplicación, se señala en el informe del Secretario General que: a) el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión se encargará de supervisar y evaluar el cumplimiento del marco de delegación de autoridad y determinar si se han dado circunstancias que justifiquen dejar sin efecto una delegación o reducir su alcance; b) el Secretario General adoptará medidas correctivas, por recomendación del Secretario General Adjunto del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, como limitar, reorientar o retirar la autoridad en cuestión; y c) el Departamento de Apoyo Operacional colaborará con la entidad en cuestión para mejorar su capacidad hasta que el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión confíe en que la entidad puede ejercer responsablemente la autoridad delegada.

12. En los párrafos 55 a 64 del informe del Secretario General se proporciona información sobre cuestiones relacionadas con la rendición de cuentas (véase también [A/72/733](#)). **La Comisión Consultiva recuerda que, en su resolución 72/266, la Asamblea General destacó que la rendición de cuentas es un principio central de la reforma de la gestión.** En su informe, el Secretario General manifiesta su opinión

de que, en la actualidad, es difícil hacer que cada administrador rinda cuentas de decisiones o medidas concretas, debido a la naturaleza compleja de las políticas, los procesos y las disposiciones para la delegación de autoridad. El Secretario General señala que, en el próximo año, tiene la intención de simplificar el marco reglamentario existente y elaborar políticas y directrices administrativas simplificadas, con el apoyo de procesos y procedimientos simplificados que el personal pueda aplicar más fácilmente y que permitan adoptar decisiones más informadas y responsables (véase el párr. 14 del presente documento).

13. A este respecto, en su informe, el Secretario General indica que el Departamento de Gestión está examinando los marcos de políticas y reglamentario vigentes y los procedimientos para asegurar que sean claros y estén actualizados, suprimiendo instrucciones administrativas obsoletas y revisando y simplificando otras. También señala en el informe que la Secretaría emprendió un estudio amplio de las corrientes de las actuales delegaciones de autoridad y que durante 2018 se llevará a cabo un examen exhaustivo de las facultades existentes y una evaluación de las capacidades individuales y las necesidades de supervisión. **La Comisión Consultiva confía en que el Secretario General proporcione a la Asamblea General información sobre los resultados de los exámenes exhaustivos de las políticas y los procedimientos, y del estudio amplio de las corrientes de las actuales delegaciones de autoridad y la evaluación de las capacidades individuales en su próximo informe sobre la rendición de cuentas (véase también el párr. 8 del presente documento).**

14. El Secretario General señala además que se revisarán las reglas pertinentes del Reglamento Financiero y el Reglamento del Personal para reflejar el cambio de las modalidades de delegación de autoridad y todas las enmiendas al Reglamento Financiero y al Reglamento del Personal se presentarán a la Asamblea General para su información. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la Secretaría no estará en condiciones de definir qué reglas estarán sujetas a modificación hasta que hayan finalizado todos los exámenes en curso. **La Comisión confía en que el Secretario General incluya en su presentación la justificación de las propuestas de enmienda de las reglas (véase [A/72/129/Rev.1](#)).**

15. El Secretario General indica que los principales aspectos de la responsabilidad y la rendición de cuentas de la gestión a todos los niveles se detallan en su séptimo informe sobre la rendición de cuentas ([A/72/773](#)), en el que presenta propuestas para fortalecer el sistema de rendición de cuentas de la Secretaría en apoyo de su propuesta de paradigma de gestión. Afirma que la Organización en su conjunto, y cada uno de sus funcionarios, deberán rendir cuentas de la obtención de los resultados acordados respetando las normas, los reglamentos y los principios éticos. Los administradores y el personal tendrán que gestionar los riesgos y adoptar medidas correctivas para mantener la buena marcha de los planes; supervisar, evaluar y presentar informes sobre el desempeño programático y de gestión; y aplicar la experiencia adquirida para mejorar la planificación futura. Además, el desempeño programático y financiero de cada uno de los programas se recogerá en unos tableros que se actualizarán trimestralmente y se pondrán a disposición de los Estados Miembros y el personal. El Secretario General indica su intención de fortalecer la aplicación de la gestión basada en los resultados y dar prioridad a la gestión de los riesgos, así como para introducir un modelo de “tres líneas de defensa” cuyo objeto es aclarar las funciones y responsabilidades esenciales respecto de la gestión del riesgo y los procedimientos de control interno de la Organización y aumentar la eficacia de los sistemas de gestión del riesgo.

16. La Comisión Consultiva formulará observaciones en detalle y dará seguimiento a las cuestiones mencionadas en su próximo informe acerca del séptimo informe del Secretario General sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas ([A/72/773](#)), incluidos el proyecto de marco de rendición de cuentas, la

delegación de autoridad, la gestión de la actuación profesional y presentación de informes, la gestión basada en los resultados, los controles internos, la gestión de los riesgos institucionales, y el modelo de tres líneas de defensa.

17. **En la etapa actual, la Comisión Consultiva observa que el informe del Secretario General propone un marco para el fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas, que, a su juicio, solo constituye un primer paso en el proceso de rendición de cuentas, ya que se están haciendo exámenes de los actuales marcos reglamentarios y normativos y un inventario de las capacidades de las atribuciones delegadas y las capacidades existentes, y que aún no se han definido las posibles modificaciones necesarias del Estatuto y el Reglamento del Personal y del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada. Aún no se han preparado ni finalizado los detalles sobre la forma en que debe ejercerse la delegación de autoridad, cómo se vigila el cumplimiento y se informa al respecto, y cómo se mantendría un sólido sistema de equilibrio de poderes. También es necesario aclarar los detalles sobre las modalidades actuales y propuestas de delegación y los umbrales de los compromisos financieros y las adquisiciones, así como la forma en que deberán rendir cuentas las personas en quienes se vaya a delegar facultades, incluidas las medidas que se adoptarán cuando la delegación de autoridad no se ejerza correctamente, provoque resultados insatisfactorios en la actuación profesional o un uso ineficiente y caprichoso o disipado de los recursos, además de los criterios para retirar la autoridad delegada (véanse [A/72/773](#) y el próximo informe de la Comisión).**

18. La Comisión Consultiva también hace hincapié en la necesidad de establecer funciones y responsabilidades bien definidas en las personas en quienes se delega autoridad, así como de aclarar los cambios en las funciones y la distribución de las autoridades delegadas a los titulares de los cargos existentes de Secretario General Adjunto de Gestión, Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, Subsecretario General de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, y Contralor, Subsecretario General de Servicios Centrales de Apoyo, Subsecretario General de Recursos Humanos y Subsecretario General de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, Subsecretario General y Oficial Principal de Tecnología de la Información y Director de la División de Logística¹. **La Comisión recomienda a la Asamblea General que solicite al Secretario General que en su próximo informe sobre la rendición de cuentas proporcione información sobre los progresos realizados en el establecimiento de funciones y responsabilidades bien definidas de las personas a todos los niveles en quienes se vaya a delegar autoridad (véase [A/72/773](#) y el próximo informe de la Comisión).**

19. En su informe sobre la reforma de la gestión ([A/72/492/Add.2](#)) el Secretario General afirma que la delegación de autoridad estaría basada en un examen minucioso de la capacidad de los administradores de asumir una mayor delegación de autoridad y ejercerla de manera apropiada. El Secretario General señala además que la arquitectura de gestión con capacidades específicas para mejorar la eficacia y la

¹ Con arreglo al actual Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, la autoridad para la gestión de los recursos humanos, financieros y físicos de la Secretaría es delegada por el Secretario General en el Secretario General Adjunto de Gestión, quien, a su vez, mediante una instrucción administrativa, delega la autoridad y la responsabilidad de la aplicación de dicho Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas en el Subsecretario General y Contralor y el Subsecretario General de Servicios Centrales de Apoyo (véase [ST/AI/2016/7](#)). Esos funcionarios pueden, también, delegar la autoridad y la responsabilidad en otros funcionarios, según proceda y según se prevé en el sistema actual de rendición de cuentas y delegación de autoridad. La delegación de autoridad en lo relativo a la administración del Estatuto y Reglamento del Personal figura en un boletín del Secretario General ([ST/SGB/2015/1](#)).

rendición de cuentas son requisitos previos para la delegación directa de autoridad (*ibid.*, párr. 26). **La Comisión Consultiva confía en que, en relación con la aplicación del proyecto de sistema de delegación de autoridad, se presenten garantías a la Asamblea General de la existencia de las salvaguardias necesarias (véanse los párrs. 18 y 19), incluidos los mecanismos de gestión de riesgos y de rendición de cuentas, que velen por el ejercicio responsable de la delegación de autoridad y la gestión de los recursos.**

20. En lo que respecta a la rendición de cuentas en relación con las cuestiones presupuestarias, el Secretario General indica que la Subsecretaría General y Contralora y la Oficina de Finanzas y Presupuesto en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión serán los principales responsables de la preparación de los presupuestos y los informes de ejecución relacionados con el presupuesto ordinario, los presupuestos de mantenimiento de la paz y de los tribunales internacionales, así como de la presentación de todos los documentos de programa y presupuesto ante los órganos intergubernamentales. **La Comisión Consultiva considera que los presupuestos y los informes de ejecución son instrumentos esenciales de rendición de cuentas con respecto a la utilización de los recursos para la ejecución de los mandatos. Hace hincapié en que los jefes de las entidades en las que se delegará la autoridad deben asumir la plena responsabilidad de la utilización de los recursos, así como de la elaboración y presentación de sus propuestas e informes de ejecución ante los órganos intergubernamentales competentes.**

D. Propuestas de reestructuración

1. Sinopsis de las estructuras propuestas

21. El Secretario General afirma que su informe contiene propuestas para reorganizar las actuales estructuras de gestión de la Sede a fin de asegurar la rendición de cuentas en el ejercicio de la autoridad delegada y apoyar la ejecución eficaz y plena de los mandatos, y que la reorganización llevará a la creación de un Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, que tendrá competencias claras en materia de políticas, estrategia y conformidad, y de un Departamento de Apoyo Operacional, que se centrará en las operaciones, los servicios, las transacciones y el apoyo en respuesta al aumento repentino de las necesidades de las entidades que operan en entornos frágiles. Ambos departamentos prestarán servicios y apoyo a toda la Secretaría: en la Sede, las comisiones regionales, las oficinas situadas fuera de la Sede y el terreno (véase [A/72/492/Add.2](#), resumen). En su informe, el Secretario General indica además que, a fin de reducir al mínimo las interrupciones del apoyo y aprovechar los conocimientos especializados y las relaciones que se han generado a lo largo del tiempo, la Secretaría prevé que las oficinas fuera de la Sede y las comisiones regionales seguirán prestando, por una parte, servicios que dependen de la ubicación y, por otra, funciones de apoyo operacional a sus clientes actuales en nombre del Departamento de Apoyo Operacional (*ibid.*, párr. 29).

22. En la sección II del informe del Secretario General se presenta una sinopsis de las estructuras propuestas ([A/72/492/Add.2](#), párrs. 23 a 47). En las secciones VI, VII y VIII del informe del Secretario General se ofrece información más detallada sobre la composición de los departamentos propuestos y las funciones de las distintas oficinas, divisiones y servicios en cada uno de ellos. En la sección X del informe del Secretario General se presentan las estimaciones revisadas para el presupuesto por programas correspondiente al bienio 2018-2019 derivadas de las propuestas del Secretario General (véase el párr. 39). En respuesta a sus preguntas, se proporcionaron a la Comisión Consultiva los organigramas detallados del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo

Operacional, cuya creación se propone, que se adjuntan como anexo I del presente informe. En el anexo II del presente informe figura un resumen de la situación actual y propuesta de distribución de los recursos relacionados con puestos.

23. Los nuevos departamentos propuestos y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, tras su reorganización, se estructurarían de la siguiente manera:

a) El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión que se propone estaría compuesto por: i) la Oficina del Secretario General Adjunto, integrada por la oficina inmediata del Secretario General Adjunto, el Servicio Interinstitucional e Intergubernamental, la secretaría de la Comisión de Asuntos Administrativos y de Presupuesto (Quinta Comisión) de la Asamblea General y del Comité del Programa y de la Coordinación, la Dependencia de Evaluación Interna, el Servicio de Asociados Institucionales y el Equipo del Proyecto de Planificación de los Recursos Institucionales de Umoja; ii) la Oficina de Finanzas y Presupuesto, integrada por la Oficina del Subsecretario General y Contralor, la División de Finanzas, la División de Finanzas de las Operaciones sobre el Terreno y la División de Planificación de Programas y Presupuesto; iii) la Oficina de Recursos Humanos, integrada por la Oficina del Subsecretario General, la División de Estrategias y Políticas Globales y la División de Derecho Administrativo; y iv) la nueva División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales, integrada por el Servicio de Sistemas de Rendición de Cuentas, el Servicio de Seguimiento y Evaluación, el Servicio de Analítica y Gestión de Proyectos, la secretaría del Comité Consultivo sobre Adquisiciones y la Junta de Fiscalización de Bienes, y la secretaría del Comité de Examen de los Proveedores ([A/72/492/Add.2](#), párrs. 67 a 155);

b) El Departamento de Apoyo Operacional que se propone estaría compuesto por: i) la Oficina del Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional, integrado por la dirección, la Sección de Respuesta a las Auditorías y de las Juntas de Investigación, la Sección de Medio Ambiente y la Sección de Desempeño y Analítica; ii) la Oficina de Operaciones de Apoyo, integrada por la Oficina del Subsecretario General de Operaciones de Apoyo, el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional, la División de Servicios de Recursos Humanos y la División de Gestión de la Atención Sanitaria y Seguridad y Salud Ocupacional; iii) la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro, integrada por la dirección de la Oficina del Subsecretario General de Gestión de la Cadena de Suministro, el Equipo de Seguridad Aérea y la Sección de Habilitación que depende directamente del Subsecretario General, la División de Logística, la División de Adquisiciones y la División de Apoyo al Personal Uniformado; iv) la División de Actividades Especiales, integrada por la Oficina del Director, la Sección de Apoyo al Cliente y Situaciones Especiales, el Servicio de Planificación Operacional, la Sección de Planificación y Análisis de Recursos, el Servicio de Alianzas de Apoyo y los equipos operacionales integrados; y v) la División de Administración, integrada por la Oficina del Director, la Sección de Apoyo al Cliente en la Sede, la Sección de Apoyo a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Sede y el Servicio de Instalaciones y Actividades Comerciales (*ibid.*, párrs. 166 a 247);

c) La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, tras la reorganización propuesta, dependería de los Secretarios Generales Adjuntos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional y estaría compuesta por: i) la Oficina del Subsecretario General y Oficial Principal de Tecnología de la Información, integrada por la Oficina del Subsecretario General y un equipo de seguridad cibernética y un equipo de gestión de los programas institucionales, que dependerán directamente del Oficial Principal de Tecnología de la Información; ii) la División de Apoyo a las Operaciones, integrada por la Oficina del Director, el Servicio de Operaciones de

Servicios, el Servicio de Operaciones Tecnológicas, el Servicio de Gestión de Servicios Regionales y la Sección de Soluciones Tecnológicas. iii) la División de Políticas, Estrategia y Gobernanza, integrada por la Oficina del Director, la Dependencia de Privacidad y Gestión de Datos, el Servicio de Políticas y Cumplimiento y la Dependencia de Gestión de Expedientes; y iv) el Servicio de Soluciones Institucionales que comprende una Oficina del Jefe, el Centro de Aplicaciones Institucionales para América y el Centro de Aplicaciones Institucionales para Asia (*ibid.*, párrs. 248 a 274).

24. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la Secretaría seguiría la nomenclatura establecida en la designación de las estructuras orgánicas de todos los niveles, incluidas las divisiones, los servicios y las secciones. **La Comisión destaca la necesidad de que la nomenclatura establecida se aplique de manera coherente y confía en que la designación de todas las estructuras orgánicas propuestas en el marco del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, el Departamento de Apoyo Operacional y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se ajuste en consecuencia (véase párr. 46).**

25. Aunque constata que la propuesta del Secretario General implica la redistribución de puestos individuales en muchas estructuras orgánicas, la Comisión Consultiva observa que los aspectos más destacados de la propuesta de reorganización del Secretario General son los siguientes:

Departamento de Gestión

a) **Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión.** Las funciones de la actual Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión se trasladarían en su mayor parte a la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión que se propone crear en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, con excepción de: i) la actual secretaría del Comité de Contratos de la Sede y la Junta de Fiscalización de Bienes de la Sede, que se propone que pase a denominarse secretaría del Comité Consultivo sobre Adquisiciones y la Junta de Fiscalización de Bienes y se reasigne a la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión; y ii) las funciones y los recursos del actual Servicio de Coordinación de las Políticas y la Supervisión, que en su mayor parte se redistribuirían en el Servicio de Sistemas de Rendición de Cuentas y el Servicio de Seguimiento y Evaluación de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión;

b) **Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General.** Las funciones de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General se trasladarían en su mayor parte a la Oficina de Finanzas y Presupuesto que se propone crear en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. Algunos recursos relacionados con puestos de la actual División de Contaduría General y el actual Servicio de Información Financiera y Operaciones se redistribuirían en la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales que se propone crear en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, que dependería de la Oficina del Director, el Servicio de Sistemas de Rendición de Cuentas, el Servicio de Seguimiento y Evaluación y el Servicio de Analítica y Gestión de Proyectos. Se propone que el actual puesto de Director de la División de Contaduría General se redistribuya y reasigne como puesto de Director de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales;

c) **Oficina de Gestión de Recursos Humanos.** Las funciones de la actual Oficina de Gestión de Recursos Humanos se trasladarían en su mayor parte a la Oficina de Recursos Humanos que se propone crear en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, con excepción de: i) las funciones y recursos de la actual División de Servicios Médicos, que en su mayor parte se redistribuirían en la División de Gestión de la Atención Sanitaria y Seguridad y Salud Ocupacional que se propone crear en la Oficina de Operaciones de Apoyo del Departamento de Apoyo Operacional; y ii) las funciones de dotación de personal de la actual División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal, que se reasignarían al Servicio de Dotación de Personal que se propone crear en la División de Servicios de Recursos Humanos del Departamento de Apoyo Operacional. Además, algunos recursos relacionados con puestos de la actual División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal se redistribuirían en la División de Administración que se propone crear en el Departamento de Apoyo Operacional;

d) **Oficina de Servicios Centrales de Apoyo.** La actual Oficina de Servicios Centrales de Apoyo dejaría de existir, y sus funciones y recursos se distribuirían de la siguiente manera: i) las funciones y los recursos de la actual División de Adquisiciones se redistribuirían en su mayor parte en la División de Adquisiciones de la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro que se propone crear en el Departamento de Apoyo Operacional; ii) las funciones de gestión de bienes de la actual División de Locales y de Servicios Comerciales se trasladarían a la Oficina de Finanzas y Presupuesto que se propone crear en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, y las funciones restantes, en particular la planificación, el diseño y la construcción, los viajes y el transporte, el mantenimiento de instalaciones y la gestión de archivos y expedientes, se reasignarían en su mayor parte al Servicio de Instalaciones y Actividades Comerciales que se propone crear en la División de Administración del Departamento de Apoyo Operacional. Se propone que el actual puesto de Subsecretario General de Servicios Centrales de Apoyo se redistribuya y reasigne como puesto de Subsecretario General de Gestión de la Cadena de Suministro en la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro del Departamento de Apoyo Operacional;

e) **Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.** Las funciones de la actual Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se mantendrían en su mayor parte dentro de la Oficina propuesta, salvo en el caso de la actual División de Operaciones Mundiales, cuyas funciones se reasignarían en su mayor parte a la División de Administración que se propone crear en el Departamento de Apoyo Operacional. Se propone que el actual puesto de Director de Sistemas de Información de la actual División de Operaciones Mundiales se redistribuya y reasigne como puesto de Director de la División de Actividades Especiales del Departamento de Apoyo Operacional;

Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno

f) **Oficina del Secretario General Adjunto.** Las funciones de la actual Oficina del Secretario General Adjunto de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se trasladarían en su mayor parte a la Oficina del Secretario General Adjunto que se propone crear en el Departamento de Apoyo Operacional, así como a distintas oficinas del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión;

g) **División de Personal sobre el Terreno.** Las funciones de la actual División de Personal sobre el Terreno se redistribuirían en su mayor parte en el Departamento de Apoyo Operacional que se propone crear, principalmente en la División de Servicios de Recursos Humanos que se propone crear en la Oficina de Operaciones de Apoyo y en la División de Actividades Especiales y la División de Administración que se propone crear en el Departamento de Apoyo Operacional;

h) **División de Apoyo Logístico.** Las funciones de la actual División de Apoyo Logístico se redistribuirían principalmente en la División de Logística que se propone crear en la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro del Departamento de Apoyo Operacional;

i) **División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.** La actual División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno dejaría de existir, y sus funciones se redistribuirían en su mayor parte en la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones que se propone reorganizar;

j) **División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno.** Las funciones de la actual División de Presupuesto y Finanzas sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno se redistribuirían en su mayor parte en la División de Apoyo al Personal Uniformado que se propone crear en la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro del Departamento de Apoyo Operacional y en el Servicio de Desarrollo de Capacidades y Capacitación Operacional que se propone crear en la Oficina de Operaciones de Apoyo del Departamento de Apoyo Operacional.

26. En los párrafos 3 a 7 de su informe, el Secretario General describe el fundamento de sus propuestas de reforma de la gestión y ofrece información sobre las mejoras previstas. El Secretario General señala que la propuesta de reorganización de las estructuras de gestión de la Sede tiene por objeto apoyar y facilitar un cambio de paradigma que permita la descentralización de la Secretaría y el empoderamiento de los administradores para que determinen el mejor modo de utilizar sus recursos en apoyo de la ejecución de los mandatos. El Secretario General indica que la reestructuración tiene como finalidad crear estructuras que puedan apoyar a los administradores en el ejercicio adecuado de sus atribuciones delegadas. Asimismo, señala que, con el tiempo, la plena aplicación de las reformas dará lugar a una serie de beneficios, en particular la mejora de la eficacia en la ejecución de los mandatos, la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas y el aumento de la confianza en la capacidad de las Naciones Unidas para cumplir los mandatos que les encomiendan los Estados Miembros. **La Comisión Consultiva comparte la opinión del Secretario General de que la reforma de la gestión debe tener como objetivo aumentar el apoyo a la ejecución de los programas y destaca la importancia de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión y utilización de los recursos financieros, físicos y humanos. Al igual que en otras importantes iniciativas de reforma², y como en reiteradas ocasiones ha recomendado la Junta de Auditores y ha solicitado la Asamblea General³, la Comisión pone de relieve la necesidad de determinar 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.**

2. Observaciones y recomendaciones sobre las estructuras propuestas

a) Función de adquisición

27. La Comisión Consultiva recuerda que, en su informe anterior, recomendó que la Asamblea General solicitara al Secretario General que aclarara algunas cuestiones sobre sus planes para la integración de la División de Adquisiciones en el pilar de

² Por ejemplo, el proyecto para la aplicación de la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno; el proyecto Umoja de planificación de los recursos institucionales (véase [A/72/7/Add.31](#)); y el proyecto de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (véase [A/67/564](#)).

³ Véanse [A/66/5 \(Vol. II\)](#), [A/66/151](#), [A/72/157](#) y las resoluciones de la Asamblea General [66/246](#) y [71/272 A](#).

gestión de la cadena de suministro, en particular los efectos previstos de la propuesta de integración en: las disposiciones de gobernanza para las funciones de adquisición; la delegación de autoridad, la rendición de cuentas y la gestión de los riesgos en las adquisiciones; los cambios del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas; los procedimientos y salvaguardias que deben ponerse en marcha para asegurar una adecuada división de responsabilidades entre las funciones de pedidos, recepción, adquisición, entrega, existencias y gestión de contratos; y detalles sobre el modo en que se aseguraría la independencia de la función de adquisiciones y su protección frente a influencias indebidas (véase [A/72/7/Add.24](#), párr. 23).

28. Los datos sobre las propuestas del Secretario General para la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro figuran en los párrafos 187 a 226 del informe. El Secretario General propone integrar la División de Adquisiciones en la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro, junto con la División de Logística. Afirma que ello contribuiría a fortalecer la colaboración y coordinación entre ambas divisiones, haría que el proceso de adquisición fuera más rápido, menos fragmentado y más receptivo y mejoraría la comunicación con los clientes y las partes interesadas. El Secretario General indica también que las salvaguardias necesarias para mantener la separación de funciones, la rendición de cuentas y los niveles de riesgo pueden garantizarse en el marco de la estructura propuesta de la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro. El Secretario General señala que las principales funciones de adquisición, como los procesos de licitación, las evaluaciones comerciales, las recomendaciones de ofertas aceptables y la administración de contratos, seguirán estando separadas de los solicitantes para garantizar el cumplimiento del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada y los controles internos, y las funciones de cada persona estarán claramente definidas en Umoja con arreglo a sus responsabilidades respectivas a fin de garantizar la transparencia, la separación de funciones y la rendición de cuentas en materia de adquisiciones.

29. La Comisión Consultiva reconoce que es esencial disponer de un proceso eficaz para la adquisición de bienes y servicios que responda a las necesidades operacionales de los clientes de manera oportuna, eficiente y efectiva, en particular en las misiones sobre el terreno, y que las deficiencias de la cadena de suministro y los procesos de adquisiciones plantean importantes riesgos operacionales para la ejecución eficaz de los mandatos. La Comisión también considera que para garantizar la eficacia del proceso de adquisición es fundamental que exista una estrecha colaboración, coordinación y cooperación entre las divisiones de adquisiciones y logística. A este respecto, la Comisión recuerda que en varias ocasiones ha puesto de relieve la necesidad de mejorar el funcionamiento de la cadena de suministro en la Secretaría, comenzando con las primeras etapas de la planificación de las adquisiciones (véase, por ejemplo, [A/68/782](#), párrs. 244 a 249).

30. Al mismo tiempo, la Comisión Consultiva destaca que, además de los riesgos operacionales relacionados con la ineficacia de la oferta de bienes y servicios, la realización de funciones de adquisición en una organización como las Naciones Unidas entraña altos riesgos financieros y de reputación. La Comisión observa que, en la actualidad, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno es responsable de las necesidades sobre el terreno, como las operaciones aéreas, los movimientos de personal y el suministro de combustible, generadores y raciones de alimentos, y que la División de Apoyo Logístico se encarga de los pedidos para satisfacer esas necesidades. Teniendo en cuenta el volumen y el valor de las adquisiciones de las Naciones Unidas, así como los entornos de alto riesgo en los que operan las Naciones Unidas, la Comisión destaca la importancia de que exista una función de adquisiciones robusta e independiente con el respaldo de un sólido marco de gobernanza de las adquisiciones que apoye la aplicación de las políticas y los

procedimientos, reduzca los riesgos de fraude y vele por que la función de adquisiciones cuente con profesionales de las adquisiciones plenamente capacitados en todas las etapas del proceso (véase A/72/773, párrs. 11 a 16). A este respecto, la Comisión subraya la necesidad de asegurar la integridad del proceso de adquisiciones y mantener una estricta separación de funciones y líneas jerárquicas diferenciadas entre las entidades encargadas de los pedidos y las que se ocupan de las adquisiciones, así como una separación entre la realización de las evaluaciones técnicas y comerciales. La Comisión también pone de relieve que la aplicación de un proceso de cadena de suministro que abarque la totalidad de las operaciones y la necesidad de fortalecer la colaboración entre las divisiones de adquisiciones y logística no exigen que las dos divisiones se ubiquen en la misma oficina y tengan una dependencia jerárquica común. Además, a juicio de la Comisión, la aplicación de un módulo integrado de la cadena de suministro en Umoja debería facilitar el flujo de información, apoyar la mejora de la comunicación y la coordinación y fortalecer el proceso de la cadena de suministro.

31. En vista de lo que antecede, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que considere la posibilidad de revisar la propuesta de ubicar la función de adquisiciones y las funciones de apoyo conexas en el Departamento de Apoyo Operacional. A este respecto, la Comisión opina que la inclusión de la División de Adquisiciones en las nuevas estructuras que se propone crear en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión permitiría mantener una separación esencial entre las funciones y un sólido control interno. La Comisión recomienda también que la Asamblea General solicite al Secretario General que considere la posibilidad de revisar la propuesta de que el Comité de Contratos de la Sede pase a denominarse Comité Consultivo sobre Adquisiciones, así como la propuesta de hacer que la secretaría del Comité Consultivo sobre Adquisiciones dependa del Director (D-2) de la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales⁴ (véase párr. 25 a)). Además, la Comisión considera que deben adoptarse medidas adicionales para apoyar la eficacia operacional y reforzar la comunicación y la colaboración entre las divisiones de adquisiciones y logística, incluidas medidas de rendición de cuentas, y que el Secretario General debe informar sobre esta cuestión en su próximo informe.

b) Función de recursos humanos

32. La Comisión Consultiva observa que las funciones de recursos humanos se dividirían entre la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y la División de Servicios de Recursos Humanos de la Oficina de Operaciones de Apoyo del Departamento de Apoyo Operacional, en lo esencial conforme a la estructura actual, con excepción de: a) la Dependencia de Conducta y Disciplina, que se transferiría de la Oficina del Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno a la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión; y b) la División de Servicios Médicos, que se transferiría de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión a la División de Gestión de la Atención Sanitaria y Seguridad y Salud Ocupacional de la Oficina de Operaciones de Apoyo del Departamento de Apoyo Operacional; y c) el Servicio de Dotación de Personal de la División de Servicios de Recursos Humanos del Departamento de Apoyo Operacional, que se propone crear mediante la consolidación de las funciones de personal en la actual División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la actual

⁴ La actual secretaría del Comité de Contratos de la Sede depende directamente del Secretario General Adjunto de Gestión.

División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Gestión.

33. La Comisión Consultiva considera que, en algunos casos, la distribución de funciones entre la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y la División de Servicios de Recursos Humanos del Departamento de Apoyo Operacional no está bien definida. Por ejemplo, parece que hay cierta duplicación de las funciones de personal entre el Servicio de Gestión Estratégica de Talentos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión (A/72/492/Add.2, párrs. 119 y 120) y el Servicio de Dotación de Personal del Departamento de Apoyo Operacional (*ibid.*, párrs. 178 a 180). De igual modo, a juicio de la Comisión, parece haber cierta confusión en lo que respecta a las responsabilidades de prestación de servicios de asesoramiento entre el Servicio de Apoyo Operacional y Asesoramiento del Departamento de Apoyo Operacional (*ibid.*, párrs. 181 a 183), la Oficina de Recursos Humanos y el Servicio de Asociados Institucionales del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. Además, al parecer, otras entidades participan en la prestación de servicios de apoyo y asesoramiento relacionados con cuestiones de recursos humanos. Por ejemplo, el Secretario General indica en su informe que en cuanto a los servicios transaccionales que caen dentro del ámbito del modelo global de prestación de servicios, el punto de acceso principal para los clientes serán los centros de servicios compartidos (*ibid.*, párr. 182). La Comisión Consultiva observa también que el Secretario General tiene la intención de delegar funciones de gestión de recursos humanos en los jefes de las entidades de las Naciones Unidas, lo que también repercutiría en los servicios de recursos humanos que se presten a nivel central.

34. En vista de lo que antecede, la Comisión Consultiva no está convencida de la eficacia de la propuesta de dividir las funciones de recursos humanos entre la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y la División de Servicios de Recursos Humanos del Departamento de Apoyo Operacional. En consecuencia, la Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que considere la posibilidad de consolidar las funciones de recursos humanos en una sola estructura administrativa, con miras a garantizar un enfoque unificado, optimizar la distribución de funciones y evitar la duplicación.

c) Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

35. La Comisión Consultiva observa que se propone crear la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones mediante la consolidación de la actual Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Gestión y la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El Secretario General indica en su informe que la Oficina desempeñará funciones de establecimiento de políticas y normas y prestará apoyo operacional a los clientes en toda la Secretaría. Asimismo, señala que situar las funciones de estrategia, política y conformidad ligadas a la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en la misma oficina que las operaciones de TIC permitirá prestar servicios con rapidez y capacidad de respuesta, en particular en relación con las normas y la arquitectura, y facilitará la actualización y mejora continuas del marco de cumplimiento. **La Comisión Consultiva acoge con beneplácito la propuesta de consolidar la actual Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones y la actual División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. La Comisión observa que este enfoque se ajusta plenamente a la estrategia de TIC para las Naciones Unidas, que se está implementando de conformidad con la resolución 69/262 de la Asamblea General.**

36. En su informe el Secretario General indica que se propone crear la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones como entidad separada con subordinación jerárquica paralela al Secretario General Adjunto del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y al Secretario General Adjunto del Departamento de Apoyo Operacional. **La Comisión Consultiva considera que las disposiciones jerárquicas propuestas pueden plantear algunos problemas de gestión y cuestiona su eficacia en el contexto de la adopción de decisiones y de las operaciones cotidianas. La Comisión recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que vigile de cerca y siga examinando la aplicación de las disposiciones jerárquicas propuestas del proyecto de reorganización de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, y que presente información al respecto en su próximo informe.**

37. En su informe el Secretario General propone transferir las operaciones de TIC que se realizan en el recinto de la Sede en Nueva York de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones del Departamento de Gestión a la División de Administración del Departamento de Apoyo Operacional (A/72/492/Add.2, párr. 244). La Comisión Consultiva considera que las ventajas previstas de una estructura unificada expuestas en los párrafos 248 a 260 del informe del Secretario General también se aplican a la prestación centralizada de servicios de TIC en la Sede. **Por consiguiente, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que mantenga dentro de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones las funciones de las operaciones de apoyo de TIC de la Sede que se propone transferir a la División de Administración del Departamento de Apoyo Operacional.**

d) Oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra, Viena y Nairobi

38. La Comisión Consultiva recuerda que las necesidades de recursos de las oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra, Viena y Nairobi se reparten entre las múltiples secciones del presupuesto. Por ejemplo, en el caso de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, las necesidades de recursos se presentan en la sección 1 (Determinación de políticas, dirección y coordinación generales) respecto a la Oficina del Director General; en la sección 2 (Asuntos de la Asamblea General y del Consejo Económico y Social y gestión de conferencias) respecto a la División de Gestión de Conferencias; en la subsección 29F (Administración, Ginebra), dentro de la sección 29 (Servicios de gestión y de apoyo), respecto a la División de Administración; y en la sección 28 (Información pública) respecto al Servicio de Información. **La Comisión Consultiva confía en que el Secretario General aclare cómo se otorgará y administrará la delegación de autoridad para la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales en el caso de las oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra, Viena y Nairobi, teniendo en cuenta que sus necesidades de recursos se presentan en múltiples secciones del presupuesto.**

e) Estimaciones revisadas

39. En la sección X del informe del Secretario General se proporcionan detalles sobre los cambios derivados de la reorganización del Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno como el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional, ambos de nueva creación, en relación con el plan por programas bienal y prioridades para el período 2018-2019 y el presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, así como información sobre la propuesta de puestos y recursos financieros que se financiarán con cargo a otros recursos prorrateados y recursos extrapresupuestarios. En el anexo III del informe del Secretario General se presenta información sobre el efecto de la reorganización en los recursos relacionados con

puestos, incluidas las redistribuciones, reasignaciones y reclasificaciones, y las correspondientes necesidades de recursos financieros para el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2019 que se proponen en el presupuesto de la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz. **La Comisión Consultiva considera que, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones que formula en el presente informe, los detalles que figuran en la sección X del informe del Secretario General, así como la presentación de las necesidades de recursos con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz correspondientes al ejercicio 2018-19 (véanse [A/72/790/Rev.1](#) y [A/72/857](#)), deben actualizarse y presentarse a la Asamblea General para su examen (véase el párr. 46).**

III. Otros asuntos

A. Ejecución del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019

40. En el párrafo 287 de su informe, el Secretario General propone que la reducción del 5% de los recursos relacionados con puestos en las subsecciones 29C (Oficina de Gestión de Recursos Humanos), 29D (Oficina de Servicios Centrales de Apoyo) y 29E (Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones) del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, decidida por la Asamblea General en su resolución [72/261](#), no se aplique a los dos nuevos departamentos propuestos en el año 2019 (véase el párr. 43). **La Comisión Consultiva confía en que ese 5% de reducción de los recursos relacionados con puestos en las subsecciones 29C, 29D y 29E se aplique para la estimación de las necesidades de recursos en 2019. La Comisión Consultiva confía también en que la reducción se aplique en la ejecución del presupuesto por programas para 2018-2019 a partir del 1 de enero de 2018 (véanse también los párrs. 43 y 44).**

B. Escalabilidad

41. En respuesta a una solicitud formulada por la Comisión Consultiva en su informe anterior (véase [A/72/7/Add.24](#), párr. 39), en el anexo II del informe del Secretario General se incluye un breve análisis de la escalabilidad del Departamento de Apoyo Operacional propuesto. El Secretario General señala que, si bien las necesidades de todos los departamentos de la Secretaría dependen, en cierta medida, de la magnitud del apoyo que se preste a los clientes en toda la Secretaría, la relación entre las necesidades de personal y de apoyo no es lineal y está supeditada a la naturaleza de la función. En el caso de las funciones de dirección y gestión ejecutivas, las necesidades de recursos pueden ser bastante invariables, mientras que en el caso de otras funciones más ampliables, las necesidades de recursos pueden depender de varios factores. Por ejemplo, las necesidades de personal de las funciones relacionadas con la prestación de servicios y el desarrollo de la capacidad dependen del número de funcionarios a los que se prestará servicio, mientras que en el caso de funciones como la gestión de las listas de candidatos, las necesidades de personal pueden supeditarse al número de listas que han de actualizarse y de solicitantes de vacantes genéricas. El Secretario General señala también que, si bien la escalabilidad de esas funciones se aplica a todas las dependencias orgánicas, la inestabilidad en el número de funcionarios o entidades clientes es característica, sobre todo, de las operaciones sobre el terreno, y que las variaciones en las necesidades de personal para ejecutar esas funciones se producirán fundamentalmente como resultado de los cambios en el número y el tamaño de las misiones sobre el terreno.

42. La Comisión Consultiva considera que es importante definir las diferentes categorías de las funciones que deben desempeñarse y de los servicios que deben prestarse y establecer la relación entre los niveles de actividad y las necesidades de personal para cada categoría, teniendo en cuenta la complejidad de las funciones y otros criterios pertinentes. La Comisión destaca la necesidad de que, al elaborar un modelo de escalabilidad, se tomen en consideración las ganancias en eficiencia que se prevé obtener gracias a las nuevas mejoras y la automatización de los procesos con la puesta en marcha de la Ampliación 2 de Umoja y otras iniciativas de transformación institucional. **La Comisión alienta al Secretario General a que elabore un modelo de escalabilidad que permita determinar las necesidades de personal para las funciones de apoyo en la Secretaría. La Comisión confía en que en los futuros informes se presente información actualizada sobre los progresos realizados y en que los ajustes de las necesidades de recursos se reflejen en las futuras propuestas presupuestarias (véase también el párr. 46).**

C. Ganancias en eficiencia

43. El Secretario General indica que la reestructuración propuesta del Departamento de Gestión y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno no tiene efectos en los puestos ni en los recursos (véase el párr. 40) y que no tiene la finalidad de reducir gastos (véanse el párr. 10 y el anexo II, párrs. 4 y 19, de [A/72/492/Add.2](#)).

44. La Comisión Consultiva considera que habría que reorganizar los organigramas para responder a las necesidades estratégicas, de gobernanza, de gestión u operacionales y no para reducir los gastos. También observa que el Secretario General indica que la reorganización propuesta permitirá a la Secretaría eliminar la duplicación, racionalizar los procesos, crear sinergias y prestar un apoyo de gestión más oportuno y eficaz a la ejecución de programas y mandatos en toda la Secretaría (*ibid*, párr. 26). Si bien la Comisión está de acuerdo en que se debe dar prioridad a mejorar el apoyo de la administración a la ejecución de los programas y los mandatos, también es de la opinión de que no debe establecerse necesariamente como premisa de partida en el inicio del proceso que el resultado de la reorganización no tendrá efectos en los puestos ni en los recursos. **La Comisión confía en que el Secretario General seguirá buscando formas de eliminar la duplicación y la superposición y lograr las estructuras más eficaces y eficientes posibles, y que los resultados de esos esfuerzos se reflejarán en las necesidades de recursos (véase el párr. 46). La Comisión confía también en que el Secretario General establecerá al comienzo del proceso una base de referencia de la situación que sirva para evaluar las mejoras.**

D. Iniciativas de transformación institucional en curso

45. La Comisión Consultiva recuerda que hay varias iniciativas de transformación institucional en curso que guardan relación con las propuestas del Secretario General sobre la reforma de la gestión. Entre las más importantes de esas iniciativas destacan el sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja), el modelo global de prestación de servicios y la aplicación de la estrategia de TIC y del sistema de movilidad del personal. La Comisión confía en que en futuros informes el Secretario General facilitará más información sobre esas iniciativas y sobre la forma en que se ven afectadas por la reforma de la gestión.

IV. Conclusiones y recomendaciones

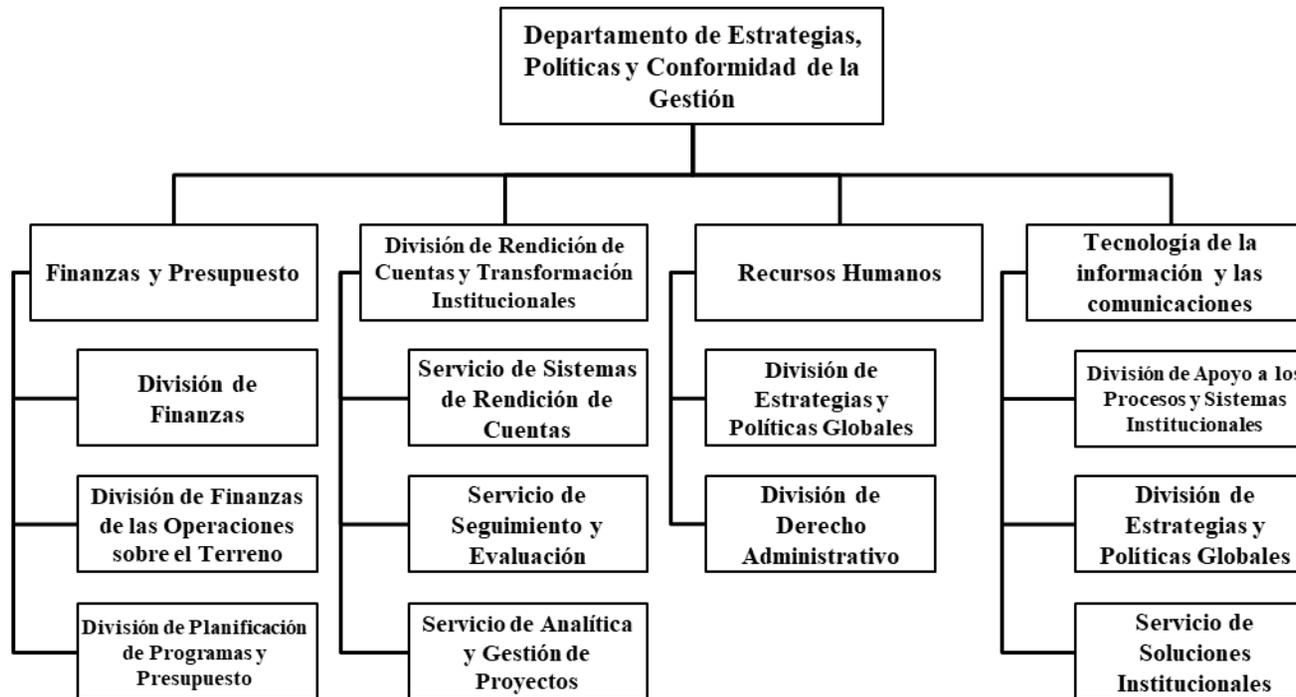
46. Las medidas que se solicita que adopte la Asamblea General se indican en el párrafo 504 del informe del Secretario General. **Con sujeción a las observaciones y recomendaciones que figuran más arriba, en particular en los párrafos 31, 34, 38 a 40 y 44, la Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General apruebe la propuesta de reorganización de los actuales Departamento de Gestión y Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en los nuevos Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y Departamento de Apoyo Operacional propuestos, y solicite al Secretario General que presente la actualización de las estimaciones revisadas pertinentes en el marco del presupuesto por programas para 2018-2019 y la actualización de los recursos correspondientes a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el ejercicio 2018/19.**

Anexo I

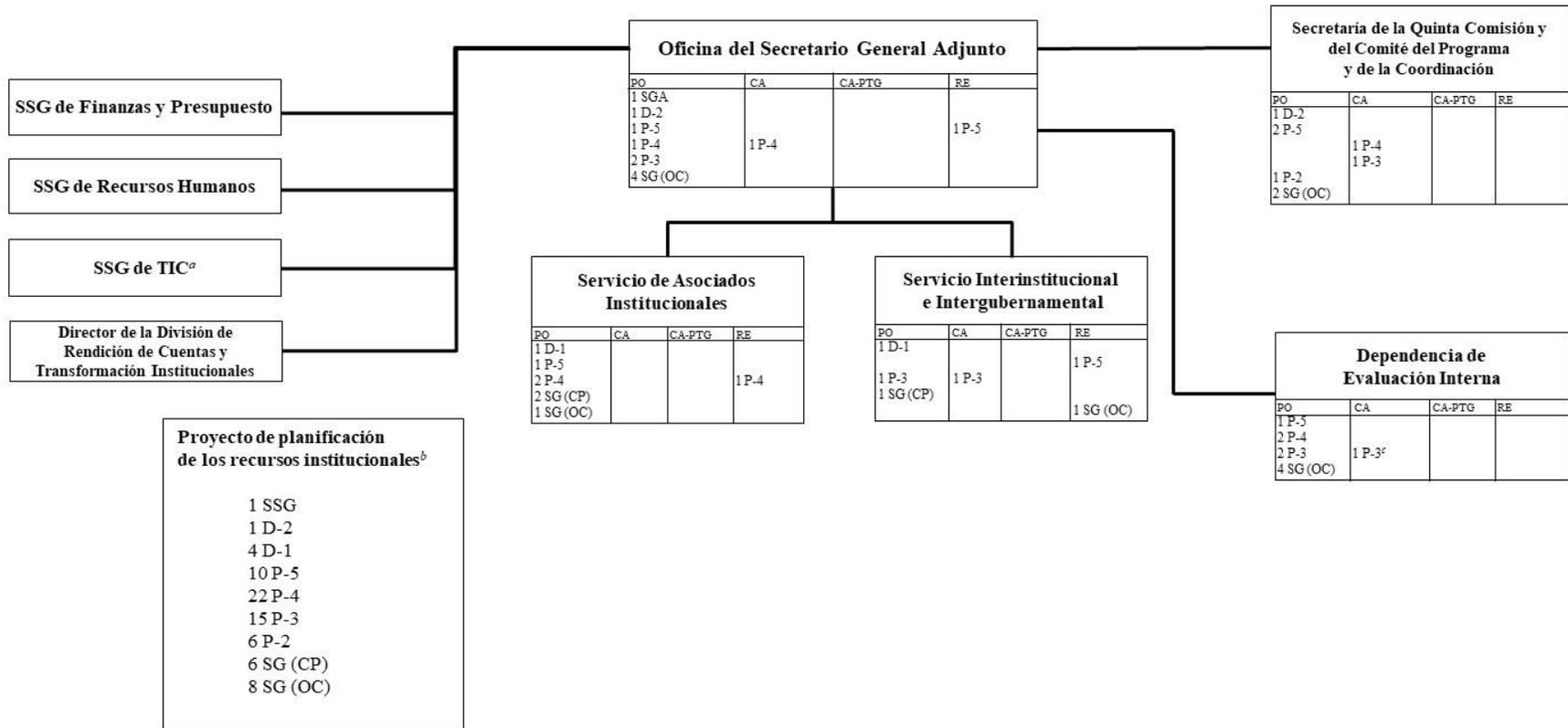
Organigramas detallados del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional

I. Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión

Organograma de alto nivel



Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión Oficina del Secretario General Adjunto



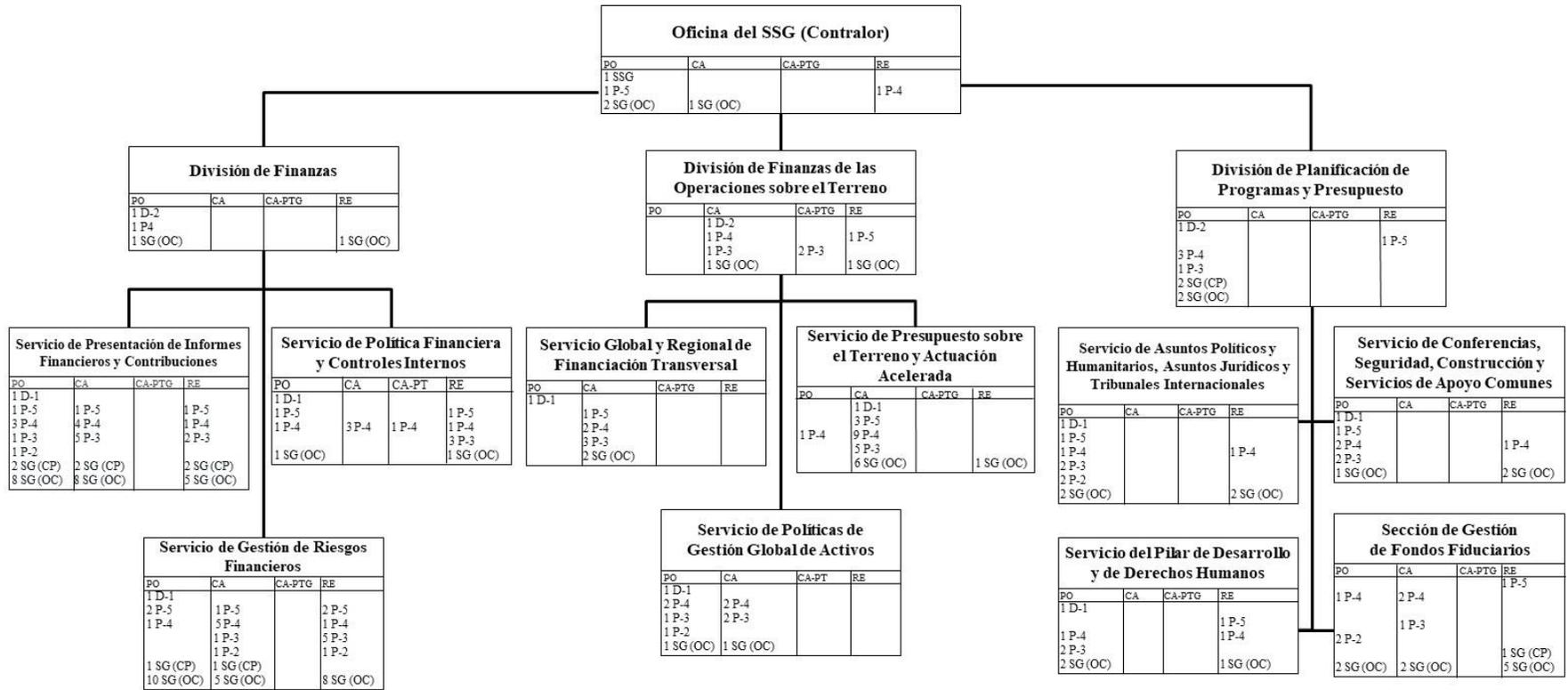
Abreviaciones: CA, cuenta de apoyo; CP, categoría principal; OC, otras categorías; PO, presupuesto ordinario; PTG, personal temporario general; RE, recursos extrapresupuestarios; SG, Cuadro de Servicios Generales; SGA, Secretario General Adjunto; SSG, Subsecretario General; TIC, tecnología de la información y las comunicaciones.

^a Subordinación jerárquica paralela al Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional.

^b Puestos temporarios financiados conjuntamente con cargo al presupuesto ordinario, la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz y recursos extrapresupuestarios.

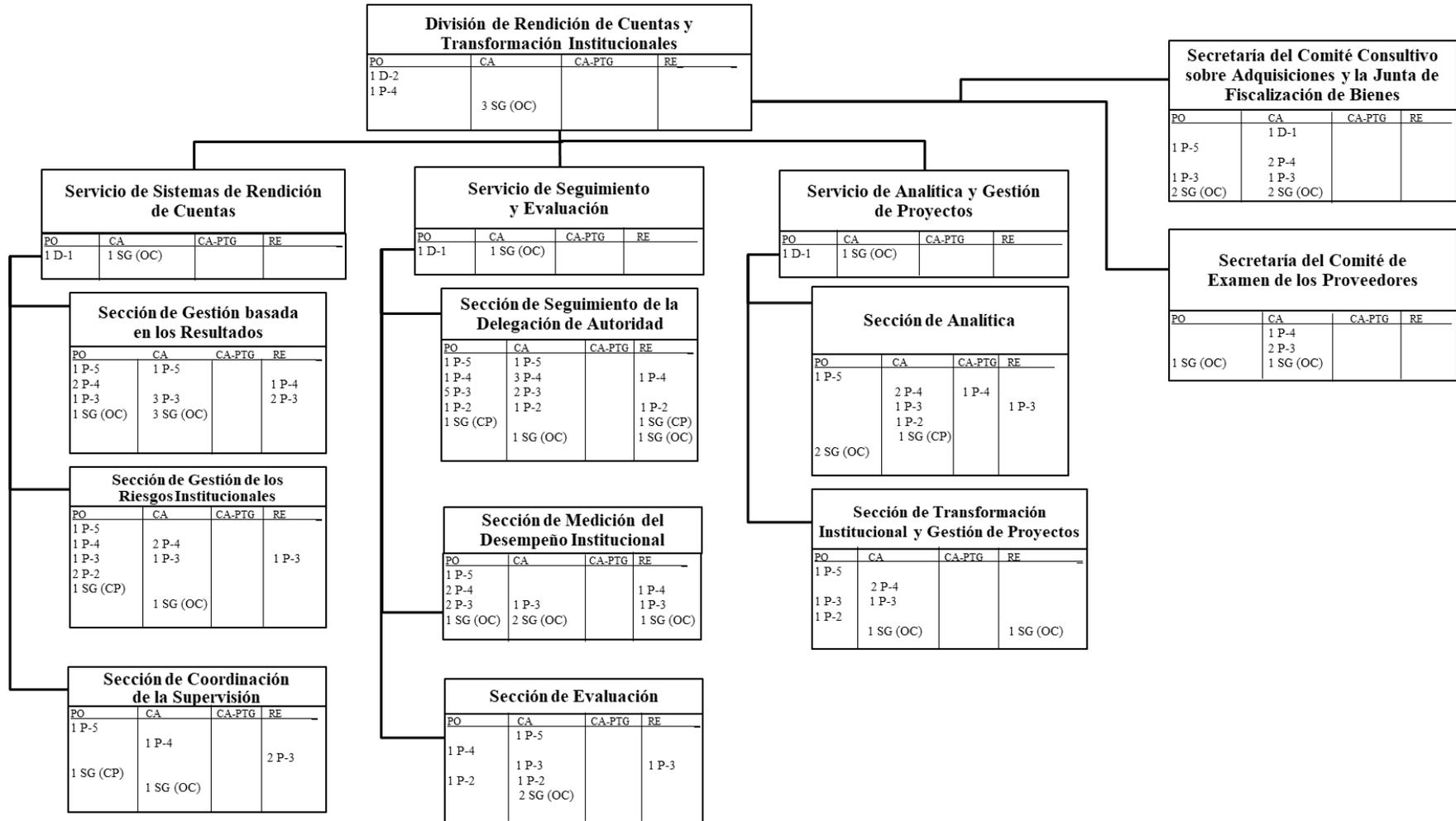
^c Creación propuesta en el presupuesto de la cuenta de apoyo.

Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión Oficina de Finanzas y Presupuesto



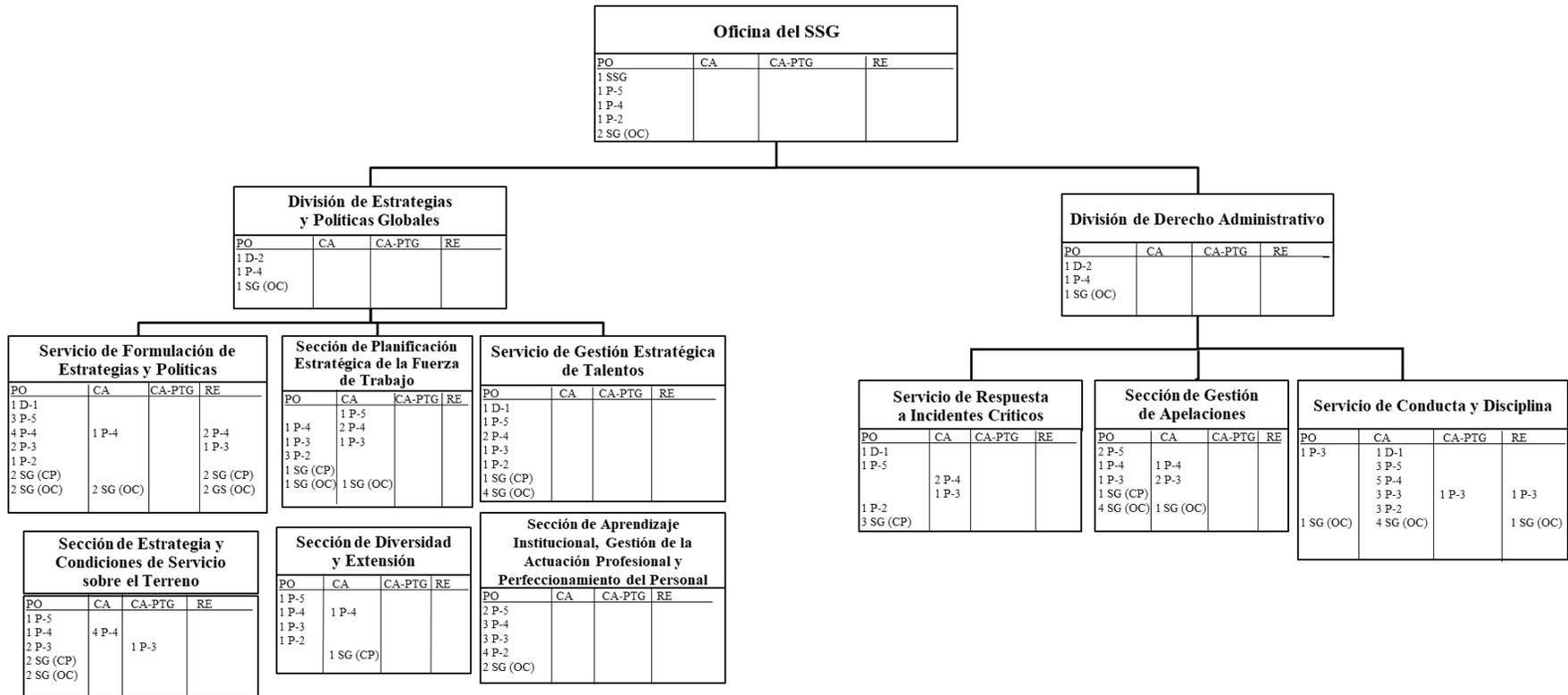
Abreviaciones: CA, cuenta de apoyo; CP, categoría principal; OC, otras categorías; PO, presupuesto ordinario; PTG, personal temporario general; RE, recursos extrapresupuestarios; SG, Cuadro de Servicios Generales; SGA, Secretario General Adjunto; SSG, Subsecretario General.

Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales



Abreviaciones: CA, cuenta de apoyo; CP, categoría principal; OC, otras categorías; PO, presupuesto ordinario; PTG, personal temporario general; RE, recursos extrapresupuestarios; SG, Cuadro de Servicios Generales; SGA, Secretario General Adjunto.

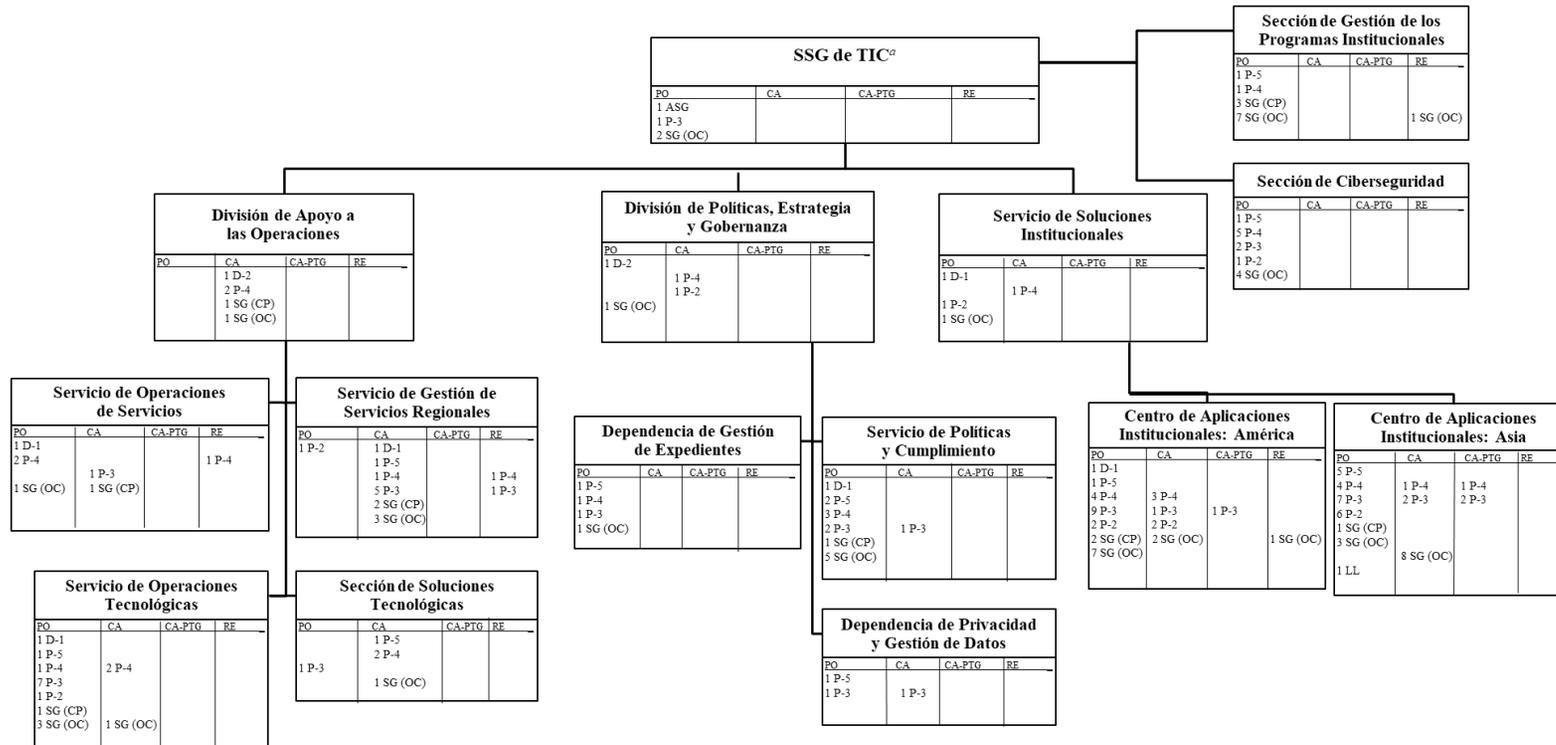
Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión Oficina de Recursos Humanos



Abreviaciones: CA, cuenta de apoyo; CP, categoría principal; OC, otras categorías; PO, presupuesto ordinario; PTG, personal temporario general; RE, recursos extrapresupuestarios; SG, Cuadro de Servicios Generales; SGA, Secretario General Adjunto; SSG, Subsecretario General.

II. Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Tecnología de la Información y las Comunicaciones

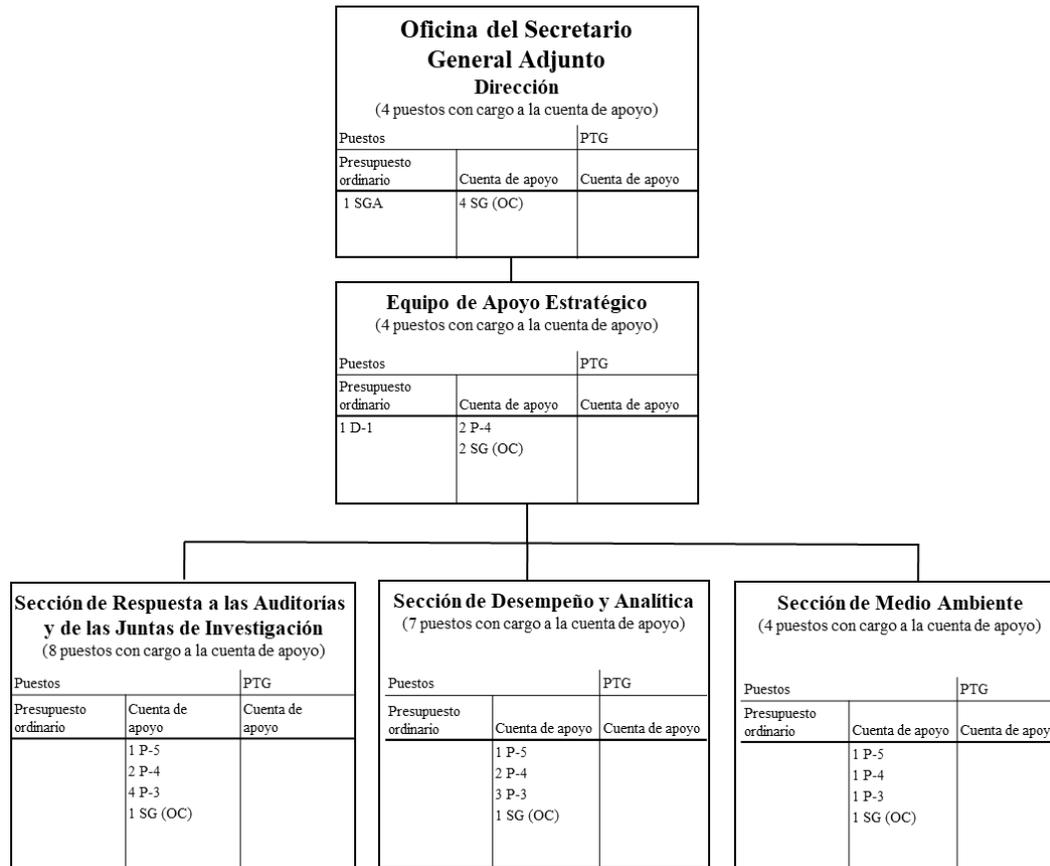


Abreviaciones: CA, cuenta de apoyo; CP, categoría principal; OC, otras categorías; PO, presupuesto ordinario; PTG, personal temporario general; RE, recursos extrapresupuestarios; SG, Cuadro de Servicios Generales; SGA, Secretario General Adjunto; SSG, Subsecretario General; TIC, tecnología de la información y las comunicaciones.

^a Subordinación jerárquica paralela al Secretario General Adjunto de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión) y al Secretario General Adjunto de Apoyo Operacional.

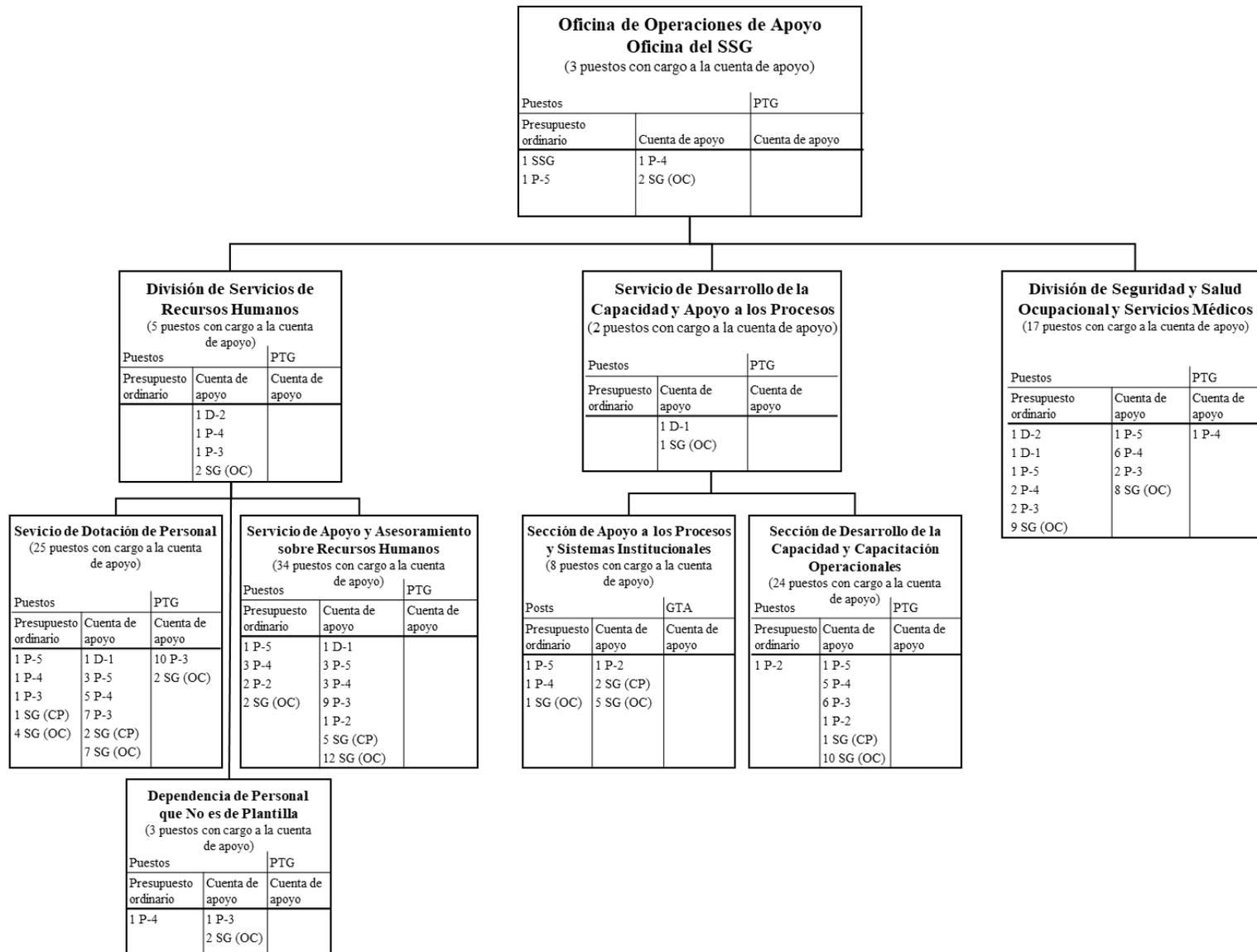
III. Departamento de Apoyo Operacional

Oficina del Secretario General Adjunto



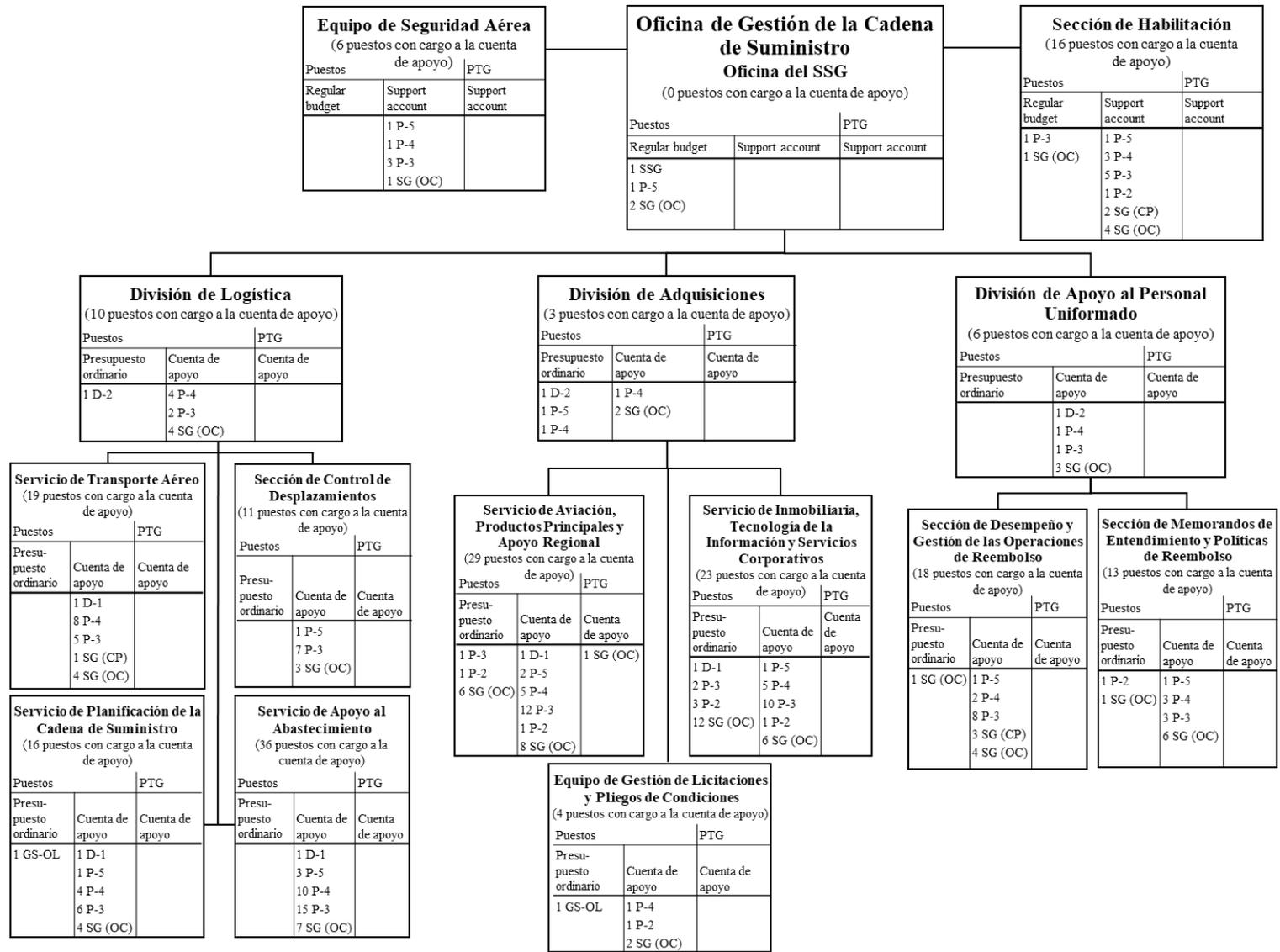
Abreviaciones: OC, otras categorías; PTG, personal temporario general; SG, Cuadro de Servicios Generales; SGA, Secretario General Adjunto.

Departamento de Apoyo Operacional Oficina de Operaciones de Apoyo



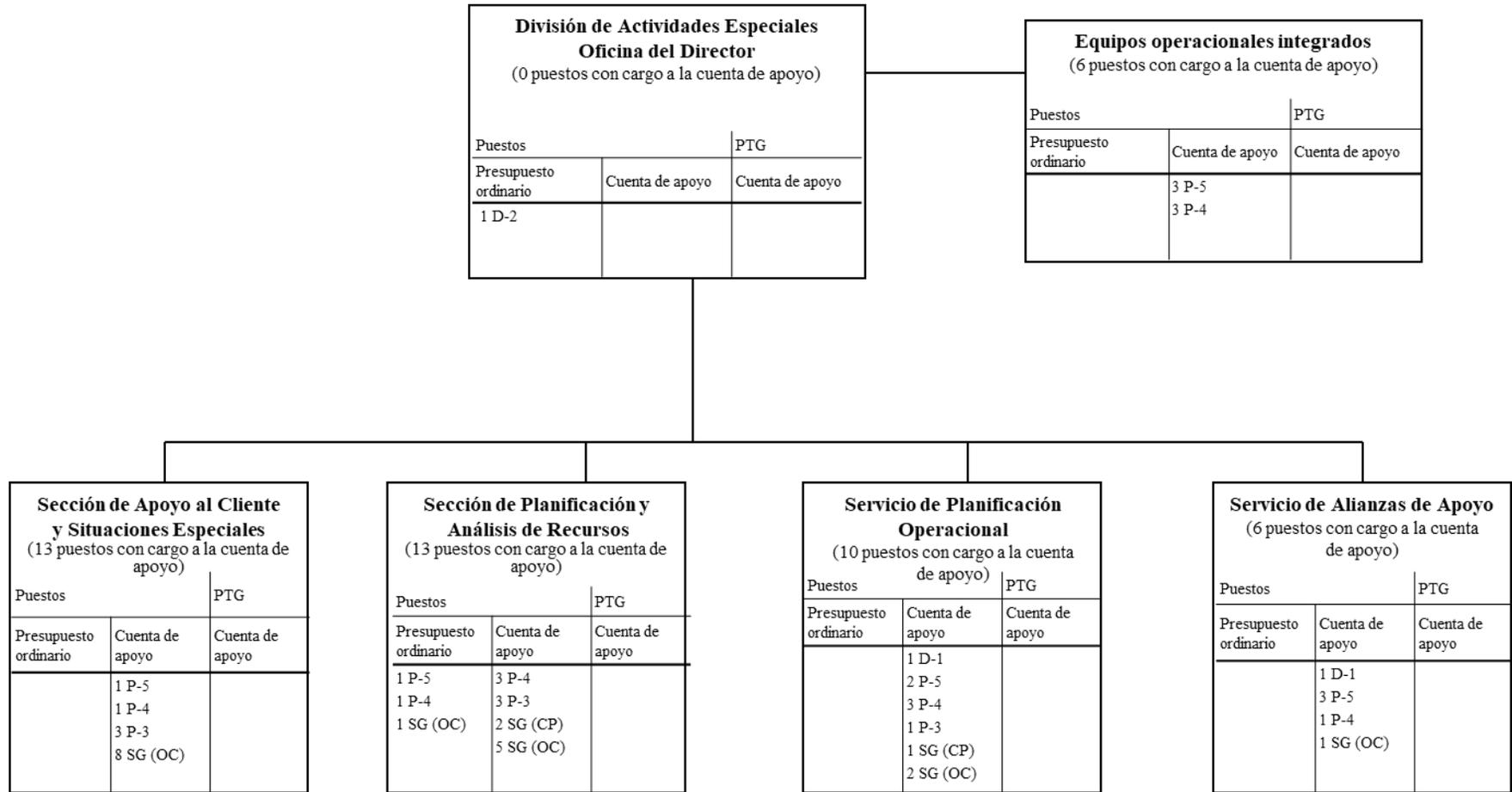
Abreviaciones: CP, categoría principal; OC, otras categorías; PTG, personal temporario general; SG, Cuadro de Servicios Generales; SSG, Subsecretario General.

Departamento de Apoyo Operacional Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro



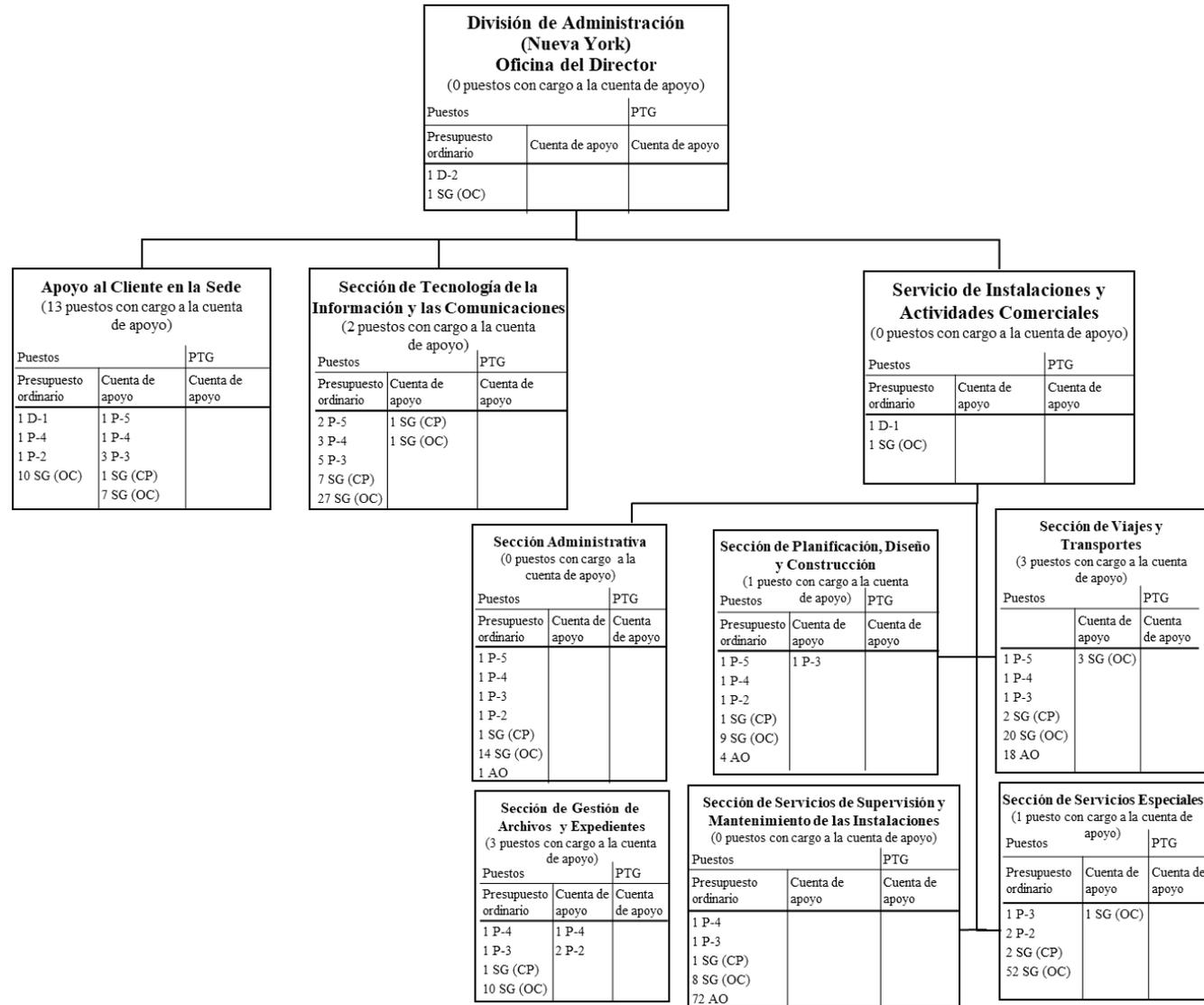
Abreviaciones: CP, categoría principal; OC, otras categorías; PTG, personal temporario general; SG, Cuadro de Servicios Generales; SSG, Subsecretario General.

Departamento de Apoyo Operacional División de Actividades Especiales



Abreviaciones: CP, categoría principal; OC, otras categorías; PTG, personal temporario general; SG, Cuadro de Servicios Generales.

Departamento de Apoyo Operacional División de Administración (Nueva York)



Abreviaciones: AO, Cuadro de Artes y Oficios; CP, categoría principal; OC, otras categorías; PTG, personal temporario general; SG, Cuadro de Servicios Generales.

Anexo II

Resumen de la distribución de los puestos aprobados para los departamentos y oficinas actuales y los puestos propuestos para los nuevos departamentos y oficinas propuestos para 2018-2019

Estructura actual

<i>Sección/subsección del presupuesto/oficina</i>	<i>Presupuesto ordinario</i>	<i>Otros recursos prorrateados</i>	<i>Recursos extra-presupuestarios</i>	Subtotal
29A a E. Departamento de Gestión				
29A. Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión	42	11	4	57
29B. Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General	100	105	82	287
29C. Oficina de Gestión de Recursos Humanos	132	45	19	196
29D. Oficina de Servicios Centrales de Apoyo	287	84	22	393
29E. Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	177	30	13	220
Subtotal, subsecciones 29A a E	738	275	140	1 153
5. Operaciones de mantenimiento de la paz	27	404		431
Subtotal, subsecciones 29A a E y sección	765	679	140	1 584

Estructura propuesta (2019)

<i>Sección/subsección del presupuesto/oficina</i>	<i>Presupuesto ordinario</i>	<i>Otros recursos prorrateados</i>	<i>Recursos extra-presupuestarios</i>	Subtotal
29A. Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión				
29A.1. Oficina del Secretario General Adjunto	36	5	3	44
29A.2. Oficina de Finanzas y Presupuesto	87	86	56	229
29A.3. Oficina de Recursos Humanos	88	40	9	137
29A.4. División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales	46	54	16	116
Subtotal, subsección 29A	257	185	84	526
29B. Departamento de Apoyo Operacional				
29B.1. Oficina del Secretario General Adjunto	2	27	1	30
29B.2. Oficina de Operaciones de Apoyo	39	121	11	171
29B.3. Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro	40	210	21	271
29B.4. División de Actividades Especiales	4	48	–	52
29B.5. División de Administración (Nueva York)	294	23	38	355
Subtotal, subsección 29B	379	429	71	879
29C. Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	128	51	5	184
Subtotal, subsecciones 29A a C	764	665	160	1 589