



# Asamblea General

Distr. general  
3 de febrero de 2020  
Español  
Original: inglés

---

**Septuagésimo cuarto período de sesiones**

Tema 141 del programa

**Dependencia Común de Inspección**

## **Examen de la gestión del cambio en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

### **Nota del Secretario General**

#### **Adición**

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General sus observaciones y las de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Examen de la gestión del cambio en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” ([JIU/REP/2019/4](#)).



*Resumen*

En su informe titulado “Examen de la gestión del cambio en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2019/4), la Dependencia Común de Inspección analiza la función y la práctica de la gestión del cambio en las reformas organizativas de todo el sistema de las Naciones Unidas en el último decenio.

En la presente nota se recogen las opiniones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas acerca de las recomendaciones formuladas en el informe. Las opiniones se han consolidado con arreglo a la información proporcionada por las organizaciones que son miembros de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, que acogieron con beneplácito el informe y respaldaron parcialmente sus conclusiones.

## I. Introducción

1. En su informe titulado “Examen de la gestión del cambio en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2019/4), la Dependencia Común de Inspección analiza la función y la práctica de la gestión del cambio en las reformas organizativas de todo el sistema de las Naciones Unidas en el último decenio. En el informe, la Dependencia examina en qué consiste la gestión del cambio, si es un factor importante para alcanzar buenos resultados en las reformas y la manera en que se ha aplicado en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. A partir de los datos relacionados con las prácticas de gestión del cambio derivados de 47 reformas organizativas llevadas a cabo en 26 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas entre 2010 y 2018, el informe ofrece pruebas, enseñanzas y recomendaciones para orientar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en las reformas tanto en curso como futuras.

## II. Observaciones generales

2. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas acogieron con beneplácito el informe y sus conclusiones, así como la oportunidad que ofrecía de examinar las buenas prácticas en materia de gestión del cambio en todo el sistema de las Naciones Unidas y aprender de ellas.

3. Las organizaciones consideraron que el informe era pertinente, ya que la gestión del cambio era un factor fundamental para el éxito de las iniciativas de reforma y los cambios organizativos a gran escala.

4. Las organizaciones reconocieron que las pautas que se establecían desde la cúpula eran fundamentales para fomentar el cambio. Aumentar la atención que los gestores prestan a la gestión del cambio, garantizar la disponibilidad de recursos específicos y mejorar las herramientas y metodologías estandarizadas para este fin eran elementos importantes para mejorar la adaptabilidad y la eficacia de los esfuerzos de reforma y transformación en todo el sistema de las Naciones Unidas.

5. Las organizaciones reconocieron además que el personal de todos los niveles era parte integrante de cualquier proceso de reforma y subrayaron la importancia de colaborar con ellos, ya que era el personal quien impulsaba los resultados.

6. Los enfoques de gestión del cambio obtenían los mejores resultados cuando se adaptaban dinámicamente a un contexto específico durante un período de tiempo. Muchas organizaciones subrayaron el papel esencial que la gestión del cambio desempeñaba en el contexto de los esfuerzos más amplios de cambio y transformación en una organización, y señalaron que toda presentación obligatoria de informes a sus órganos rectores debía realizarse sin riesgo de que afectase negativamente a los aspectos dinámicos y fundamentales de la gestión del cambio.

7. La Secretaría señaló que el informe constituía un recurso importante para los esfuerzos en curso por desarrollar un sólido sistema de gestión de los conocimientos en apoyo de la gestión del cambio, como se detallaba en el informe del Secretario General sobre 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).

8. Las organizaciones señalaron que el beneficio para ellas habría sido aún mayor con un análisis más profundo de los factores facilitadores, como las estructuras de puestos y salarios, y de las estructuras internas de gestión de la actuación profesional, tanto en el seno de las Naciones Unidas como en otras entidades internacionales o multinacionales.

9. Las organizaciones apoyaron parcialmente las recomendaciones propuestas.

### III. Observaciones sobre recomendaciones específicas

#### Recomendación 1

**Se alienta a los órganos rectores y legislativos a que se aseguren de que los jefes ejecutivos incorporan los enfoques y métodos de gestión del cambio en sus reformas organizativas e informan sobre los resultados.**

10. Las organizaciones señalaron que esta recomendación iba dirigida a los órganos legislativos y rectores.

11. Varias organizaciones indicaron que ya estaban aplicando el enfoque propuesto, mientras que otras observaron que la gestión del cambio dependía más del compromiso de los órganos rectores y el personal directivo superior que de la incorporación de enfoques y recursos específicos para la gestión del cambio. Otras pocas organizaciones señalaron que la propuesta de presentación obligatoria de informes podría limitar el margen de maniobra de los gestores para adaptar constantemente la forma en que enfocaban la gestión de los cambios.

#### Recomendación 2

**Los jefes ejecutivos deberían incorporar enfoques estructurados y amplios de gestión del cambio en sus reformas organizativas presentes y futuras e informar al respecto a sus órganos rectores y legislativos.**

12. Las organizaciones apoyaron esta recomendación, subrayando que los jefes ejecutivos debían conservar la capacidad de maniobra necesaria para decidir, en consulta con sus órganos rectores, de qué forma se informaba sobre los enfoques de la gestión del cambio. Algunas organizaciones confirmaron que esa labor ya se estaba llevando a cabo.

#### Recomendación 3

**Los jefes ejecutivos, por conducto de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, deberían apoyar la elaboración y normalización de las encuestas de personal de las organizaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas.**

13. Las organizaciones subrayaron que cada una de ellas tenía diferentes mandatos, normas, reglamentos y limitaciones de financiación, entre otras cosas, y que para apoyar la recomendación propuesta habría sido preferible hacer una referencia más explícita a tipos concretos de estudios.

14. Si bien muchas organizaciones estuvieron de acuerdo en que las normas comunes podían mejorar la comparabilidad, otras se remitieron a los recurrentes esfuerzos en esta esfera, que demostraban que el éxito de esos esfuerzos había estado vinculado a su capacidad de adaptar las encuestas en función de cuestiones específicas a lo largo del tiempo.

15. Aun cuando un cierto grado de normalización suponía una ayuda para el seguimiento de las tendencias a lo largo del tiempo, muchas organizaciones señalaron que con la normalización a nivel de todo el sistema se corría el riesgo de reducir la capacidad de los jefes ejecutivos de generar los datos específicos necesarios en circunstancias concretas.

#### Recomendación 4

**Los jefes ejecutivos deberían velar por que se indique claramente el destino de los recursos asignados a la gestión del cambio y por que los resultados previstos se midan, controlen y evalúen.**

16. Las organizaciones apoyaron parcialmente la recomendación. Si bien la mayoría se mostró a favor del texto propuesto en lo que respecta a la medición, el seguimiento y la evaluación de la gestión del cambio, otras organizaciones expresaron su preocupación por la asignación de fondos específicos para la gestión del cambio, ya que esta asignación de fondos podía variar en función de la estructura de gobernanza de cada entidad.

17. Algunas organizaciones indicaron que la gestión del cambio era parte integrante de los proyectos e iniciativas, y que los presupuestos de los proyectos incluían recursos para actividades de gestión del cambio y, por consiguiente, no podían ni debían separarse de la aplicación sustantiva de los cambios institucionales u organizativos.

#### Recomendación 5

**Los jefes ejecutivos deberían incrementar la importancia del papel que sus funciones estratégicas de gestión de los recursos humanos desempeñan en la gestión del cambio institucional. Esto incluiría la promoción de cambios en las actitudes y comportamientos individuales, el establecimiento de mecanismos para reforzar esos cambios y la creación de canales para comunicar comentarios y sugerencias a todo el personal.**

18. Las organizaciones apoyaron esta recomendación. En su opinión, para construir un sistema de las Naciones Unidas más flexible y adaptable, este debía ser de carácter no tanto transaccional como estratégico y centrarse en la gestión de activos. Con ese fin, era necesario seguir invirtiendo en recursos humanos, entre otras cosas para incorporar en esa función conocimientos especializados en materia de gestión del cambio, a los efectos indicados en la recomendación.

19. Algunas organizaciones señalaron que las iniciativas de gestión del cambio no solo eran de carácter reorganizativo, sino que a menudo estaban vinculadas también a actividades programáticas y operacionales, motivo por el cual necesitaban que la coordinación y las sinergias entre las iniciativas de gestión del cambio fuesen las adecuadas.

20. Por último, otras organizaciones subrayaron que, dada la diversidad de las reformas organizativas y las diferencias en el modelo operativo de cada organización, las organizaciones deberían adaptar el posicionamiento de los conocimientos especializados en materia de gestión del cambio en su seno de forma que se ajustasen a sus necesidades.

#### Recomendación 6

**Los jefes ejecutivos deberían incluir un tema en el programa de la próxima reunión del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación a fin de examinar la forma de apoyar al Laboratorio de las Naciones Unidas para el Cambio y los Conocimientos Institucionales de forma que desempeñe un papel más importante en las reformas del sistema de las Naciones Unidas.**

21. Las organizaciones apoyaron parcialmente esta recomendación. Si bien reconocieron que muchas de ellas se enfrentaban a problemas comunes para los que un conjunto común de prácticas y conocimientos especializados en materia de gestión

del cambio resultarían beneficiosos, las organizaciones consideraron que en el informe no se explicaban plenamente los costos y beneficios de la recomendación y señalaron que, para respaldar esa función, era necesario disponer de una mayor experiencia y más pruebas de los efectos del modelo de cambio del Laboratorio de las Naciones Unidas para el Cambio y los Conocimientos Institucionales.

22. Las organizaciones señalaron además que las necesidades de reforma de cada organización diferían entre sí, ya que se basaban en las expectativas de los órganos rectores, y que las reformas debían guiarse por sus destinatarios y tener en cuenta las experiencias de otras organizaciones, acumuladas y distribuidas por la Dependencia Común de Inspección, como era la práctica actual.

---