



# Asamblea General

Distr. general  
10 de febrero de 2005  
Español  
Original: inglés

---

## Quincuagésimo noveno período de sesiones

Tema 115 del programa

### Dependencia Común de Inspección

## **Informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2004/5)**

### **Nota del Secretario General**

El Secretario General tiene el honor de transmitir sus observaciones, así como las de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas, sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas”.

#### *Resumen*

El informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas” consta de tres partes, a saber: parte I — Aplicación de la gestión basada en los resultados en las organizaciones de las Naciones Unidas (JIU/REP/2004/6 (véase A/59/607)); parte II — Delegación de autoridad y rendición de cuentas (JIU/REP/2004/7 (véase A/59/631)); y parte III — Gestión de la actuación profesional y los contratos (JIU/REP/2004/8 (véase A/59/632)). En un documento recapitulativo (JIU/REV/2004/5 (véase A/59/617)) se resumen las conclusiones y recomendaciones generales del informe y se organizan en “un marco conceptual de referencia”.

Los miembros de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas consideran que el informe de la Dependencia Común de Inspección, en su totalidad, constituye un valioso instrumento de referencia, desde una perspectiva que abarca a todo el sistema, del tema de la gestión basada en los resultados. En general, los miembros de la Junta están de acuerdo con las conclusiones del informe, pero opinan que dos de las recomendaciones principales del informe deberían estudiarse a la luz de las situaciones y necesidades concretas de las organizaciones del sistema, así como en relación con los mecanismos interinstitucionales ya existentes en el marco de la Junta. Si bien convienen, en principio, en los beneficios prácticos que entraña utilizar los criterios que se sugieren en el informe para evaluar la actuación y eficiencia profesional, la mayoría de los miembros de la Junta observan que las distintas organizaciones del sistema, antes de poder aplicar los criterios propuestos, tendrían que adaptarlos a sus circunstancias, programas y productos particulares.



## I. Introducción

1. En el informe en tres partes de la Dependencia Común de Inspección titulado “La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas” se presenta un análisis detallado de las actividades de planificación, programación, preparación de presupuestos, supervisión y evaluación, delegación de autoridad y rendición de cuentas, gestión de la actuación profesional y gestión de los arreglos contractuales en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En el informe, estos procesos se definen como los pilares principales de la elaboración de sistemas de gestión basada en los resultados.

2. En el informe se afirma que, si bien en todo el sistema de las Naciones Unidas se han puesto en marcha iniciativas de alto alcance para crear sistemas de gestión basada en los resultados, los logros han sido dispares, ya que algunas organizaciones han tenido más éxito que otras a este respecto. Sin embargo, se añade que, si se tiene en cuenta el panorama general del sistema, el paso a la gestión basada en los resultados ha sido por lo general largo y dificultoso.

3. La Dependencia Común de Inspección, por considerar que es demasiado pronto para evaluar los efectos de la introducción de la gestión basada en los resultados, en su informe enumera una serie de factores críticos de éxito, o criterios, para medir los avances en pos de una gestión basada en los resultados. En el informe, además, se destacan las prácticas recomendadas en diversas esferas. Todo ello tiene por objeto contribuir a los esfuerzos que se despliegan en todo el sistema de las Naciones Unidas para crear sistemas eficientes de gestión basada en los resultados.

## II. Observaciones generales

4. Los miembros de la Junta consideran que la serie de informes de la Dependencia Común de Inspección sobre el particular es un útil análisis pormenorizado de los diversos medios en que evolucionan diversos enfoques que apuntan a una gestión basada en los resultados y que en ella se recogen las diferencias de las estructuras de gestión, los recursos, la política general, los programas y las actividades de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Si bien los criterios de la gestión basada en los resultados enumerados en el informe representan situaciones sumamente positivas, así como ideales de gestión, la realidad es que no todos los segmentos del sistema de las Naciones Unidas pueden satisfacer por completo o con facilidad todos esos criterios.

5. Los miembros de la Junta agradecen, en particular, las investigaciones y análisis a fondo que figuran en las partes I, II y III del informe, relativos a la determinación de criterios adecuados para el logro de objetivos. En la parte I se presentan nueve criterios de aplicación de la gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En la parte II se consigna un total de 16 criterios, ocho relativos a la delegación de autoridad y ocho a la rendición de cuentas, en el marco de la gestión de los recursos humanos. En la parte III se exponen ocho criterios para poner en práctica programas eficientes de gestión de la actuación profesional, seis para otorgar premios a la buena actuación profesional y cinco relativos a arreglos contractuales efectivos.

6. Los miembros de la Junta observan que la experiencia adquirida hasta ahora en la aplicación de la gestión basada en los resultados fue presentada a la Asamblea General en un informe provisional de Secretario General sobre la presupuestación basada en los resultados en el bienio 2002-2003 (A/57/478). En ese informe se destacaba, entre otras cosas, que no había presupuestos adicionales para implantar la gestión basada en los resultados y que había sido necesario recurrir a recursos extrapresupuestarios para impartir formación al personal. Los miembros de la Junta observan también que se siguió un proceso de “aprender con la práctica”, en particular por no contarse con recursos para implantar los principios de la gestión basada en los resultados en las prácticas de planificación y programación de todo el sistema. Por consiguiente, los miembros de la Junta no están de acuerdo con la conclusión que aparece en los párrafos introductorios del informe en el sentido de que se ha estimado que la gestión basada en los resultados en el sistema se ha implantado con lentitud y que ha faltado un “enfoque coherente y holístico” (JIU/REP/2004/6, párr. 18). A juicio de los miembros de la Junta, esas observaciones no están debidamente fundadas, habida cuenta de que los conceptos de la gestión basada en los resultados se implantaron gradualmente, no sólo debido a las limitaciones de recursos sino también porque era necesario aplicar paulatinamente formas nuevas de hacer las cosas sin provocar una parálisis total de las operaciones del sistema de las Naciones Unidas, teniendo presente que los procesos legislativos necesarios para aprobar nuevas iniciativas no siempre están sincronizados. Además, los miembros de la Junta subrayan que, en el proceso de introducción gradual de los conceptos de la gestión basada en los resultados, las iniciativas de gestión se ponen en marcha de manera fragmentaria en distintos momentos del proceso.

7. En lo relativo al criterio propuesto para delegar autoridad en el contexto de la gestión de los recursos humanos, los miembros de la Junta destacan que hay ciertos riesgos inherentes a la delegación de autoridad cuando se trata de aplicar políticas generales, por ejemplo, sobre distribución geográfica, equilibrio entre los géneros, el empleo de cónyuges, etc. La experiencia ha demostrado que este tipo de cuestiones se resuelve mejor en los niveles superiores de la dirección.

8. En lo que se refiere al criterio propuesto en materia de capacidad de gestión, los miembros de la Junta observan que, en el caso de la Secretaría de las Naciones Unidas en los últimos años, los conceptos de capacidad y de valores básicos se han ido integrando gradualmente en todas las políticas y prácticas de recursos humanos, por ejemplo en las descripciones genéricas de los puestos, en las directrices de contratación y selección, en el perfeccionamiento del personal y en la gestión de la actuación profesional.

9. En cuanto al criterio propuesto en materia de rendición de cuentas, los miembros de la Junta observan que el marco jurídico de la rendición de cuentas que cimienta la gestión basada en los resultados ya se ha comenzado a integrar en el proceso permanente de aplicación de la gestión basada en los recursos. Se han tomado, asimismo, decisiones de política para pasar a la gestión basada en los resultados, de forma que este tipo de gestión actualmente constituye una “labor en marcha” en la mayoría de las organizaciones del sistema, por no decir en todas ellas. En cada etapa del proceso se procura introducir las revisiones pertinentes en el marco jurídico, incluidos los elementos de rendición de cuentas.

### III. Observaciones sobre determinadas recomendaciones

#### Recomendación 1

**Los órganos legislativos de las organizaciones participantes podrán hacer suyo este marco conceptual de referencia como un instrumento que le sea útil; los órganos de supervisión y las secretarías pertinentes podrán medir los progresos que se alcancen para llegar a una aplicación efectiva de la gestión basada en los resultados en sus respectivas organizaciones, teniendo en cuenta sus circunstancias y necesidades particulares; y podrán pedir a sus secretarías que les presenten informes sobre el particular.**

10. Los miembros de la Junta están de acuerdo, en general, en que los criterios propuestos representan situaciones ideales que deben guiar y proporcionar orientación a la Administración en la elaboración de sistemas de gestión basada en los resultados. Sin embargo, consideran que, en estas circunstancias, no es imprescindible que el marco conceptual de referencia propuesto reciba la aprobación de los órganos legislativos de las organizaciones del sistema, habida cuenta de que los criterios propuestos (así como otros criterios muy parecidos para lograr resultados) están ya integrados, si bien en distinta medida y con alcances diferentes, en las directrices de gestión y de los programas operacionales, sobre todo en las organizaciones que ya han venido aplicando con éxito enfoques de gestión basada en los resultados. Por ejemplo, en las instrucciones para preparar presupuestos, las instrucciones para formular el marco estratégico (que ha reemplazando el plan de mediano plazo), las instrucciones para preparar informes sobre la ejecución de los programas y las modalidades de evaluación de la Secretaría de las Naciones Unidas y algunos organismos especializados se brinda orientación para aplicar conceptos de la gestión basada en los resultados.

11. Los miembros de la Junta observan que, en general, los criterios propuestos complementan los diversos criterios para alcanzar resultados que ya han aprobado las Naciones Unidas, sus fondos y programas, así como varias otras organizaciones del sistema después de la implantación, en 1997, de la presupuestación basada en los resultados como parte de las propuestas de reforma del Secretario General para el sistema de las Naciones Unidas.

12. Los miembros de la Junta observan, asimismo, que los avances de las reformas de gestión en las organizaciones del sistema se suelen dar a conocer, de forma automática, a los órganos legislativos, por lo que la presentación de nuevos informes sobre dichos criterios no sería más que una duplicación de esfuerzos.

#### Recomendación 2

**La Junta de los jefes ejecutivos, sobre la base de las actividades existentes en el sistema, debería desempeñar una función más activa en la armonización, en la medida de lo posible, y en la aplicación de la gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y constituir un foro para el intercambio de experiencias entre las organizaciones de las Naciones Unidas a este respecto. La Junta de los jefes ejecutivos debería considerar la posibilidad de crear un grupo de tareas con ese fin.**

13. Los miembros de la Junta consideran que los mecanismos y procesos interinstitucionales existentes en el marco del Comité de Alto Nivel sobre Programas y del Comité de Alto Nivel sobre Gestión brindan foros más que suficientes para intercambiar opiniones y experiencia para armonizar la aplicación de los enfoques de la gestión basada en los resultados en todo el sistema. Sin embargo, los miembros de la Junta convienen también en que, como se señala en el párrafo 38 de la parte II del informe, la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas podría cumplir una función positiva, en particular, para consolidar el desarrollo de los recursos humanos en todo el sistema a fin de apoyar así la gestión basada en los resultados.

14. Si bien es efectivo que en todas las organizaciones del sistema se están elaborando enfoques de gestión basada en los resultados, los miembros de la Junta desean señalar que hay una serie de factores que dan pie a diferentes etapas de aplicación incluidos, por ejemplo, los procesos necesarios de adopción de decisiones en el plano legislativo, la índole de la labor de cada organización, el ritmo de aplicación de las diferentes iniciativas de gestión y el nivel de los recursos disponibles para poner en marcha esas iniciativas. Por consiguiente, si bien es sobremanera conveniente que se armonicen las actividades de las organizaciones del sistema, no sería necesario, ni cabría prever, que todas las etapas de la evolución de los procesos de gestión basada en los resultados alcanzaran el mismo nivel de aplicación en todo el sistema. Tampoco sería necesario, para lograr una aplicación efectiva de la gestión basada en los resultados en las organizaciones del sistema, que se activaran todos los elementos de los criterios propuestos.

---