



# Asamblea General

Distr. general  
3 de febrero de 2016  
Español  
Original: inglés

---

**Septuagésimo período de sesiones**  
Tema 140 del programa  
**Dependencia Común de Inspección**

## **Gestión y administración de contratos en el sistema de las Naciones Unidas**

### **Nota del Secretario General**

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 “Gestión y administración de contratos en el sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2014/9).



*Resumen*

En el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Gestión y administración de contratos en el sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2014/9) se analiza la forma en que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas gestionan los contratos, con miras a determinar buenas prácticas y compartir las enseñanzas extraídas.

En la presente nota se reflejan las opiniones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre las recomendaciones formuladas en el informe. Dichas opiniones se han agrupado sobre la base de las aportaciones realizadas por las organizaciones miembros de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, que acogieron favorablemente el informe y apoyaron algunas de sus conclusiones.

## I. Introducción

1. En su informe titulado “Gestión y administración de contratos en el sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2014/9), la Dependencia Común de Inspección señala que, en su conjunto, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas adjudican contratos por un valor superior a los 16.000 millones de dólares, y analiza la forma en que dichas organizaciones gestionan esos contratos, con miras a determinar buenas prácticas y compartir las enseñanzas extraídas.

## II. Observaciones generales

2. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas acogen favorablemente el informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión y administración de los contratos en el sistema de las Naciones Unidas y observan que una gestión adecuada de las actividades contractuales es un requisito fundamental para la buena gestión. Las organizaciones apoyan la mayoría de las conclusiones y recomendaciones que figuran en el informe, y muchas de ellas señalan que tienen previsto aplicar las enseñanzas extraídas para fortalecer las políticas y los procedimientos según proceda. Para algunas organizaciones es posible que, desde una perspectiva costo-beneficio, no tenga sentido aplicar plenamente todas las recomendaciones.

3. Las organizaciones más pequeñas señalan que tal vez no les resulte práctico aplicar algunas recomendaciones, habida cuenta del limitado alcance de su función de adquisiciones.

4. Algunas organizaciones están en desacuerdo con la sugerencia que figura en el párrafo 60 del informe, a saber, examinar los mandatos de los comités de contratos con miras a ampliar sus funciones para incluir la supervisión y vigilancia de la gestión de los contratos con posterioridad a la adjudicación. Por ejemplo, en la Secretaría de las Naciones Unidas el mandato actual se basa en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, donde se define claramente que los comités desempeñan su función antes de la adjudicación de los contratos. La participación de los comités en la gestión de los contratos con posterioridad a la adjudicación representaría un cambio importante y requeriría probablemente un ajuste significativo de la composición del comité. Sin embargo, las organizaciones expresan una preocupación más fundamental con respecto a esta sugerencia, a saber, que es preferible que quien lleve a cabo la supervisión sea el personal directivo con responsabilidad para ejecutar los contratos y sus supervisores, y no los comités de examen, que no tienen poder de decisión ni autoridad en relación con la ejecución. También podría plantearse un conflicto de intereses si los propios miembros que hayan recomendado la adjudicación de un contrato se encargan de supervisar su ejecución.

### III. Observaciones concretas sobre las recomendaciones

#### *Recomendación 1*

**Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben impartir orientaciones a los jefes ejecutivos de sus organizaciones para que actualicen y, cuando sea necesario, establezcan políticas, procedimientos, orientaciones y sistemas de seguimiento específicos para garantizar la gestión efectiva y eficiente de las actividades contractuales con posterioridad a la adjudicación.**

5. Observando que la recomendación 1 va dirigida a los órganos legislativos, las organizaciones apoyan la creación y el mantenimiento de “políticas, procedimientos, orientaciones y sistemas de seguimiento específicos para garantizar la gestión efectiva y eficiente de las actividades contractuales con posterioridad a la adjudicación”, y señalan que esas medidas solo pueden fortalecer las adquisiciones en todo el sistema de las Naciones Unidas. Observan que, para ello, puede ser necesaria la elaboración de marcos normativos, la asignación y capacitación de administradores de contratos y el establecimiento de mecanismos de seguimiento más eficaces. Si bien las organizaciones podrían incurrir en gastos adicionales, estos podrían contrarrestarse con ahorros o evitando pérdidas por contratos mal gestionados. No obstante, deben examinarse los costos y beneficios y tal vez sea prudente adaptar las políticas a los distintos tipos de contratos.

#### *Recomendación 2*

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben incorporar, en sus declaraciones anuales sobre controles internos, certificaciones de personas con facultades en materia de adquisiciones y gestión de contratos en el sentido de que la ejecución de los contratos se ha llevado a cabo con plena observancia de las políticas, los procedimientos y las normas de la organización.**

6. Las organizaciones apoyan la recomendación 2, pero señalan que esa medida solo será eficaz si es verificable (por ejemplo, con afirmaciones debidamente respaldadas con documentación) y si es realmente verificada. También sugieren que esta medida podría ampliarse para incluir otras esferas, como el proceso previo a la adjudicación, pero que podría establecerse una certificación general de controles internos que abarque todas las esferas pertinentes, incluida la gestión de los contratos.

#### *Recomendación 3*

**Los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben impartir orientaciones a los jefes ejecutivos de sus organizaciones para que pongan en marcha un sistema por el que las personas designadas para gestionar contratos con posterioridad a la adjudicación sean notificadas por escrito de que han de rendir cuentas y de las responsabilidades que contraen al gestionar un contrato y posean las calificaciones requeridas para gestionar el contrato.**

7. Si bien toman nota de que la recomendación 3 va dirigida a los órganos legislativos y coinciden en la necesidad de que los administradores de contratos tengan las calificaciones adecuadas y acepten la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades inherentes a esa función, las organizaciones sugieren que la aplicación de procesos que generan notificaciones por escrito parece impracticable e ineficiente desde el punto de vista administrativo, especialmente en entornos con una gran cartera de adquisiciones. Por consiguiente, sería necesario un análisis costo-beneficio para determinar el valor de aplicar tal sistema. Además, muchas organizaciones señalan que, en general, las responsabilidades de gestión de contratos se establecen en las descripciones de funciones de los funcionarios pertinentes.

#### ***Recomendación 4***

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben reevaluar las necesidades de recursos financieros y humanos para la gestión de los contratos con posterioridad a la adjudicación desde el punto de vista del volumen, la cuantía, la complejidad y el tipo de contrato existentes y proyectados y adoptar una decisión sobre las mejores estructuras de apoyo requeridas (por ejemplo, centralizadas o descentralizadas) para garantizar la mejor relación entre calidad y precio y el logro de los objetivos de la organización.**

8. Las organizaciones apoyan el examen de los recursos y procedimientos necesarios para una gestión eficaz de los contratos, incluidos los sistemas y la capacitación, como se pide en la recomendación 4, y observan que una gestión adecuada de las actividades contractuales es fundamental para fortalecer los procedimientos, políticas y sistemas de adquisiciones. Sin embargo, los ajustes que se considere necesario introducir a raíz de ese examen tendrían que estar sujetos a la disponibilidad de fondos.

#### ***Recomendación 5***

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben establecer en sus organizaciones un programa concreto de formación en materia de gestión de contratos que incluya cursos obligatorios para todas las personas que gestionen contratos de una envergadura, cuantía y complejidad determinadas.**

9. Las organizaciones están de acuerdo con la recomendación 5, pero señalan que su aplicación estaría sujeta a la disponibilidad de recursos y a la realización de un análisis costo-beneficio. También sugieren que tal vez sea más adecuado que la recomendación 5 se dirija globalmente a los organismos de las Naciones Unidas y señalan que para las organizaciones más pequeñas tal vez no sea eficaz en función de los costos elaborar sus propios programas de formación en materia de gestión de contratos sino, por el contrario, asociarse con otras organizaciones de las Naciones Unidas o contratar formación disponible comercialmente, según proceda. Algunas organizaciones sugieren que sería conveniente que esta formación fuera obligatoria en el marco del proceso de “incorporación a sus puestos” de los administradores de proyectos y adquisiciones.

***Recomendación 6***

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que los supervisores de las personas que gestionen contratos incluyan criterios de gestión contractual en las evaluaciones anuales de la actuación profesional de tales personas.**

10. Las organizaciones están de acuerdo con la recomendación 6 y apoyan la inclusión de criterios de gestión contractual en la evaluación de la actuación profesional en los casos en que la gestión de contratos sea una función importante del puesto.

***Recomendación 7***

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que, en el caso de los contratos de una cuantía y complejidad determinadas, se cuente con planes de gestión del riesgo que abarquen las actividades contractuales con posterioridad a la adjudicación. Esos planes deben incluir medidas de mitigación del riesgo y también una clara delimitación de la responsabilidad de las personas encargadas de poner en práctica tales medidas.**

11. Las organizaciones apoyan el espíritu de la recomendación 7 y están de acuerdo con la idea de que los riesgos relacionados con los contratos complejos y de gran envergadura deben gestionarse adecuadamente. Sin embargo, algunas organizaciones que ya cuentan con sistemas de gestión de los riesgos institucionales dudan de que una evaluación formal adicional de los riesgos relacionados con los contratos supere sus beneficios.

***Recomendación 8***

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que exista un sistema en sus organizaciones para documentar e informar sobre la actuación de un contratista a los efectos del cumplimiento de los requisitos del contrato, y asignar responsabilidades y exigir que se rindan cuentas en relación con el suministro de información completa sobre la actuación del contratista.**

12. Las organizaciones están de acuerdo con la importancia de la medición, documentación y presentación de informes sobre la actuación de los contratistas a los efectos del cumplimiento de los requisitos del contrato, como se indica en la recomendación 8. Observan que esa capacidad permite a las organizaciones proporcionar información objetiva a los proveedores y poner en marcha programas de desarrollo de proveedores para eliminar las deficiencias detectadas. Sin embargo, algunas organizaciones señalan que la aplicación de esta recomendación depende de los recursos disponibles.

***Recomendación 9***

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben realizar un estudio en sus organizaciones para analizar las causas de las modificaciones de los contratos por encima de ciertos niveles y señalar las deficiencias sistémicas que contribuyan a los incrementos de los costos y a las demoras. Tras ello deben adoptarse medidas correctivas para hacer frente a tales deficiencias.**

13. En general, las organizaciones apoyan la recomendación 9 y coinciden con el llamamiento que hace para que se fortalezcan las capacidades y prácticas de análisis internas para gestionar los contratos. Si bien coinciden, en general, con la opinión de que sería útil que se ofreciera periódicamente al personal directivo superior información actualizada sobre la cuantía total de todos los contratos, la situación de los contratos, los contratos liquidados, los sobrecostos, las principales controversias, etc., muchas organizaciones no consideran necesario realizar un estudio como el sugerido en la recomendación, especialmente cuando no hay pruebas de deficiencias sistémicas en sus actividades de gestión de contratos y teniendo en cuenta que las modificaciones de los contratos están normalmente sujetas a un riguroso control por la Administración, incluido su examen por los comités de contratos, así como a auditorías internas y externas.

***Recomendación 10***

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben velar por que, cuando proceda, se incluyan niveles adecuados de indemnizaciones fijadas y otros medios de defensa en las cláusulas uniformes de los contratos y se hagan valer debidamente para proteger los intereses y derechos de sus organizaciones.**

14. Las organizaciones apoyan la recomendación 10 y señalan que las medidas recomendadas deberían complementarse con instrucciones concretas y detalladas sobre la forma de aplicar y hacer cumplir las indemnizaciones fijadas, así como un mecanismo de sanción a los proveedores que funcione bien.

***Recomendación 11***

**Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deben aumentar la capacidad de sus sistemas de tecnología de la información existentes, tales como los sistemas de planificación de los recursos institucionales, o considerar la posibilidad de contar con otros sistemas especializados de gestión de los contratos para respaldar la gestión de las actividades de los contratos con posterioridad a la adjudicación sobre la base de un análisis de los costos y beneficios y teniendo en cuenta el grado de necesidad de esa función.**

15. Si bien la mayoría de las organizaciones apoya la recomendación 11, algunas organizaciones, en particular las que tienen pequeñas carteras de adquisiciones, sugieren que es poco probable que ese aumento de la capacidad de su sistema existente de planificación de los recursos institucionales, o la adopción de otros sistemas especializados de gestión de los contratos, aporte beneficios en proporción con el costo.

***Recomendación 12***

**El Secretario General de las Naciones Unidas, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación, debe velar por que las cuestiones relacionadas con la gestión de los contratos con posterioridad a la adjudicación pasen a ser un tema del programa de la Red de Adquisiciones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y se examinen en el marco de las actividades en curso para profesionalizar y armonizar el proceso de adquisiciones dentro del sistema de las Naciones Unidas.**

16. Las organizaciones apoyan el diálogo interinstitucional constante sobre la gestión de los contratos con posterioridad a la adjudicación, como se indica en la recomendación 12, pero también hacen hincapié en que la gestión de los contratos con posterioridad a la adjudicación no es solo responsabilidad de la función de adquisiciones, sino también de las funciones y personas responsables de la gestión de los contratos, que serán con frecuencia los receptores de los bienes y servicios.

---