



## Asamblea General

Distr. general  
23 de febrero de 2000  
Español  
Original: inglés

---

### Quincuagésimo cuarto período de sesiones

Temas 118 y 127 del programa

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

### Informe del Secretario General sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

## Examen complementario del programa y las prácticas administrativas del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)

### Nota del Secretario General

1. De conformidad con la resolución 48/218 B de la Asamblea General, de 29 de julio de 1994, el Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General el informe adjunto que le presentó el Secretario General Adjunto, Supervisor de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, sobre el seguimiento del examen realizado en 1997 del programa y las prácticas administrativas del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat).

2. El Secretario General toma nota de las conclusiones del informe y está de acuerdo con las recomendaciones formuladas en éste.

## **Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre el seguimiento del examen realizado en 1997 del programa y las prácticas administrativas del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)**

### *Resumen*

En octubre de 1999, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna hizo una inspección complementaria en relación con su informe de 23 de abril de 1997 (A/51/884). Se evaluaron los logros alcanzados en la aplicación de las recomendaciones formuladas entonces y se comprobó si habían empezado a materializarse las mejoras previstas en la gestión financiera y administrativa del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat). A ese respecto, se prestó especial atención a las medidas de revitalización que se pusieron en marcha en septiembre de 1998. De esta forma, la inspección mantuvo un perfil orientado hacia el futuro y proporcionó un insumo constructivo para lograr una revitalización más eficaz.

Después de la publicación del primer informe de la Oficina en abril de 1997, se intentó adoptar una serie de medidas de reforma del Centro que resultaron ser incoherentes y poco fructíferas. El cambio decisivo llegó en julio de 1998, cuando el nuevo Director Ejecutivo interino puso en marcha la campaña de revitalización. Para principios de 1999, las medidas de revitalización trajeron consigo una nueva visión, que se materializó en un proyecto de programa de trabajo con orientación estratégica y en la racionalización de la estructura de organización del Centro basada en objetivos estratégicos, lo que permitió una mayor flexibilidad en la aplicación de actividades sustantivas. El ejercicio de revitalización recibió la aprobación de los Estados Miembros y otras partes directamente interesadas en Hábitat.

En la inspección se observaron avances convincentes en la redefinición de la misión del Centro, el nuevo diseño de su programa de trabajo con el fin de concentrar los recursos en objetivos estratégicos y el ajuste de las nuevas estructuras de organización y de los programas. La Oficina observó que con la revitalización se habían establecido vínculos viables entre las actividades operacionales y normativas del Centro y se había infundido una flexibilidad beneficiosa en sus procesos de trabajo. Hay indicios alentadores de que está surgiendo un nuevo estilo de trabajo en el que se estimula la iniciativa, la creatividad y la flexibilidad. La Oficina es de la opinión de que las medidas de revitalización han dado un nuevo ímpetu a la labor del Centro y que se han hecho muchos esfuerzos para crear una imagen nueva y revitalizada.

No obstante, el apoyo administrativo necesario para mantener tales esfuerzos aún es escaso. La Oficina reconoce que debido al legado histórico de mala gestión, las medidas para renovar las esferas administrativa y financiera tuvieron que empezar desde muy abajo. Como consecuencia de ello, las medidas de mejora se redujeron a la gestión de crisis dejando poco margen para elaborar una política de reforma amplia y orientada hacia el futuro.

Si bien todas las medidas de emergencia trajeron consigo indudables cambios positivos en la mayoría de las esferas problemáticas, la Oficina cree que el Centro debe hacer hincapié ahora en lograr una gestión financiera y de personal sólida, con el fin de mantener el impulso revitalizador y no menoscabar la moral del personal ni

la confianza de los donantes. Todo ello exigirá la misma planificación estratégica, orientación normativa, conocimientos especializados y persistencia de que se hizo gala en las esferas programáticas.

La Oficina recomienda que se dé atención prioritaria a la gestión financiera y de personal y que se actúe con la misma decisión, rapidez y amplitud que en el caso de las esferas programáticas. El Centro, en conjunción con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, debería actualizar constantemente, y aplicar con energía, medidas concretas y detalladas relativas a la gestión financiera y de recursos humanos.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	1–7	5
II. Acontecimientos recientes . . . . .	8–9	5
III. Planificación y organización . . . . .	10–17	6
IV. Liderazgo y administración . . . . .	18–19	7
V. Supervisión y evaluación de la ejecución y evaluación de proyectos . . . . .	20–25	8
VI. Gestión administrativa y financiera . . . . .	26–29	8
VII. Situación financiera . . . . .	30–35	9
VIII. Dimensión regional . . . . .	36–41	10
IX. Memoria institucional . . . . .	42–46	11
X. Mecanismos para asesorar a la administración y comunicación interna . . . . .	47–50	11
XI. Gestión de personal . . . . .	51–55	12
XII. Capacitación en gestión . . . . .	56–63	13
XIII. Información interna y moral de trabajo de los funcionarios . . . . .	64–67	14
XIV. Delegación de facultades . . . . .	68–69	15
XV. Conclusión . . . . .	70–72	15
XVI. Recomendaciones . . . . .	73–83	15
Anexo		
Estructura orgánica . . . . .		18

## I. Introducción

1. Al 23 de abril de 1997, el Secretario General envió a la Asamblea General el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna relativo al examen del programa y las prácticas administrativas del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) (A/51/884). En resumen, las conclusiones del informe apuntaban a que había importantes deficiencias en la administración del Centro:

- Faltaba visión estratégica;
- Las actividades no se apoyaban mutuamente y los recursos estaban demasiado dispersos;
- No había un sistema eficaz para supervisar la aplicación de los programas y evaluar los resultados.

2. En el informe se llegaba a la conclusión de que la falta de liderazgo, la estructura orgánica desequilibrada, la duplicación de funciones y la poca claridad en la rendición de cuentas repercutían negativamente en la posición financiera del Centro y la confianza de sus donantes.

3. La Comisión de Asentamientos Humanos, en el párrafo 4 de su resolución 16/8, de 7 de mayo de 1997, pidió al Secretario General que velara por la aplicación rápida de las recomendaciones de la Oficina. La Asamblea General, en su decisión 51/468 G, de 13 de junio de 1997, tomó nota del informe de la Oficina y de la resolución 16/8 de la Comisión, así como de las seguridades dadas por el Director Ejecutivo de que el Centro había comenzado a aplicar todas las recomendaciones que figuraban en el informe de la Oficina y alentó al Centro a que aplicara plenamente esas recomendaciones, según habían sido aprobadas por la Comisión de Asentamientos Humanos. Pese a las buenas intenciones demostradas, la aplicación durante el año siguiente fue esporádica y poco sistemática y no se observó ningún cambio decisivo en los resultados del Centro.

4. El propósito de la nueva inspección de la Oficina, que tuvo lugar en octubre de 1999, era evaluar los logros alcanzados en la aplicación de las recomendaciones que se hicieron en el contexto de la revitalización del Centro, prestando especial atención a la forma en que había afectado a la eficiencia y la situación financiera del Centro.

5. Las conclusiones y recomendaciones de la Oficina figuran más adelante agrupadas según las principales esferas. Van precedidas de una breve sinopsis de los logros alcanzados desde la inspección de 1996. En el anexo figura la estructura orgánica del Centro.

6. El equipo de inspección se reunió con la administración del Centro y su personal y tuvo el honor de recibir las opiniones de los Estados Miembros en el curso de la reunión especial del Comité de Representantes Permanentes que se celebró en Nairobi.

7. La Oficina agradece la cooperación de la administración y el personal del Centro. Se recabaron las observaciones de los administradores sobre el proyecto de informe y se tuvieron en cuenta en la preparación de este informe final. El resumen de tales observaciones figura en cursiva en las respectivas recomendaciones (véanse los párrafos 73 a 83 *infra*). La Oficina se vio alentada por el compromiso del Centro, expresado en las observaciones sobre el proyecto de informe, de ocuparse de todas las cuestiones planteadas en el presente informe y aplicar todas las recomendaciones.

## II. Acontecimientos recientes

8. El Director Ejecutivo interino reconoció que a pesar del número de evaluaciones, exámenes y estudios realizados, a mediados de 1998 el Centro aún sufría graves problemas y su futuro se veía muy incierto. Como consecuencia de ello, en septiembre de 1998 creó un equipo de revitalización, el cual propuso una visión estratégica para el Centro (véase HS/C/17/2/Add.2, anexo) y una nueva estructura orgánica, e hizo recomendaciones sobre cuestiones administrativas y de gestión. Se consultó al Comité de Representantes Permanentes y al personal para preparar el informe, que fue aprobado por el Director Ejecutivo interino como plan para la revitalización del Centro. Los aspectos programático e interdisciplinario de la labor del Centro también se beneficiaron de las recomendaciones del Equipo de Tareas de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y los asentamientos humanos (véase A/53/463).

9. La reacción de las partes interesadas en el programa de revitalización fue muy positiva, como se plasmó en los debates y las decisiones adoptadas en el 17º período de sesiones de la Comisión de Asentamientos Humanos y en las decisiones adoptadas en ese período de sesiones<sup>1</sup>. Por ejemplo, en sus resoluciones

17/1 y 17/6, de 14 de mayo de 1999, la Comisión reconoció que la dirección principal de la nueva visión estratégica para Hábitat y su énfasis en las dos campañas mundiales eran puntos de partida estratégicos para una ejecución eficaz del programa de Hábitat, tomó nota del proceso de revitalización en curso y los vínculos entre ese proceso y la reforma más amplia de las Naciones Unidas y acogió con agrado el compromiso de que el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos se convierta en un centro de excelencia sobre la vivienda adecuada para todos y el desarrollo urbano sostenible. En su resolución 17/7, de 14 de mayo de 1999, sobre la revitalización del Centro de Hábitat, la Comisión confirió al Director Ejecutivo un mandato para poner en práctica la nueva visión estratégica y lo alentó a que pusiera en práctica plenamente, con carácter urgente, todas las reformas de gestión administrativa y financiera como parte del proceso de revitalización en curso. En su resolución 17/20, de 14 de mayo de 1999, sobre el programa de trabajo y presupuesto del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) para el bienio 2000–2001, la Comisión aprobó el proyecto de programa de trabajo, junto con la estrategia contenida en él de combinar las funciones normativa y operacional, a la vez que hizo hincapié en la necesidad de que el programa reflejara de manera apropiada la visión estratégica respecto de la revitalización del Centro y apoyó también la reorganización del Centro.

### III. Planificación y organización

10. En su examen de 1997, la Oficina llegó a la conclusión de que el Centro carecía de dirección central en la actividad programática y que había muy pocos vínculos efectivos entre las funciones de investigación y de programas; había poca sinergia entre los subprogramas, y las medidas de creación de capacidad habían decaído. La Oficina recomendó que el nuevo programa fuera más selectivo, estuviera mejor integrado y reflejara los estrechos vínculos que existían entre la investigación y la cooperación técnica; también debía integrar las funciones de las oficinas regionales en la estructura general de los programas. La Oficina también recomendó que toda reorganización del Centro se ajustara en mayor medida a la estructura de los programas, que los elementos de organización se apoyaran mutuamente y que se evitara el fraccionamiento de los escasos recursos entre muchas dependencias pequeñas (A/51/884, párrs. 51 y 52).

11. Desde entonces, el Centro estableció una visión estratégica, ajustó su programa de trabajo a esa visión y reestructuró su organización. La visión estratégica tiene como objetivo reconocer al Centro como organismo de las Naciones Unidas encargado de urbanismo, que adoptaría el estilo y el perfil de un organismo de defensa mundial y utilizaría dos campañas estratégicas derivadas cada una de los dos temas principales del programa de Hábitat: una para asegurar la tenencia de las tierras y la otra sobre la buena gestión de los asentamientos urbanos. En la inspección realizada se observó que el principio subyacente de la nueva misión era evitar la dispersión de esfuerzos y reforzar la coherencia de la organización.

12. El proyecto de programa de trabajo para el bienio 2000–2001 consta de dos subprogramas en vez de los ocho que tenía antes y está centrado estratégicamente en un número limitado de objetivos bien definidos con el fin de lograr los objetivos del Programa de Hábitat. También difiere de los programas elaborados en el pasado en que se destaca la interrelación entre las actividades normativas y operacionales. El programa hace hincapié en reforzar las asociaciones estratégicas y operacionales del Centro y consolidar sus ventajas comparativas, a la vez que se tiene cuidado de que no se dupliquen los esfuerzos en otro lugar, especialmente dentro del sistema de las Naciones Unidas. La Oficina considera que el nuevo programa de trabajo, elaborado en un formato en que se establecen objetivos, resultados previstos e indicadores de ejecución, es un instrumento eficaz para concentrar los recursos y los conocimientos especializados del Centro en las prioridades definidas en su visión estratégica. El equipo de inspección compartió con la administración sus observaciones sobre los fallos y las deficiencias específicas que había detectado en la formulación de algunos de los resultados previstos y los indicadores de ejecución. Tales observaciones fueron aceptadas y se aplicarán al definir los planes de trabajo de las divisiones del Centro para el bienio 2000–2001.

13. En cuanto a la nueva estructura orgánica (véase el anexo), la Oficina llegó a la conclusión de que cumple el propósito de racionalizar la gestión ejecutiva y concentrar los recursos del Centro en la aplicación de sus dos subprogramas y sus respectivas campañas mundiales. Con la reorganización se prevé que las oficinas regionales estén más integradas en la labor del Centro y funcionen como centros de coordinación regional. La Oficina considera que la nueva estructura está en

consonancia con la letra y el espíritu de su recomendación anterior.

14. Dos divisiones sustantivas (la División Mundial y la División Regional y de Cooperación Técnica) se encargan de ejecutar los subprogramas y una tercera presta apoyo en la programación, la gestión administrativa y financiera, la movilización de recursos y la cooperación con los asociados:

- La División Mundial tiene la función general de alinear las actividades normativas y de política del Centro en torno a dos campañas mundiales, una sobre la seguridad de la tenencia de las tierras y otra sobre la buena gestión de los asentamientos urbanos. Un componente clave de la División es la Secretaría de Asentamientos Urbanos, cuya tarea es prestar apoyo a las dos divisiones en la supervisión y la evaluación, la elaboración de indicadores y estadísticas y la difusión de las prácticas más idóneas.
- La División Regional y de Cooperación Técnica se encarga de proyectar las campañas del Centro en las regiones, proporcionar apoyo político y técnico directo a los asociados regionales y promover la cooperación regional para el desarrollo urbano y de la vivienda. Otra función importante es comunicar todos los conocimientos adquiridos a los componentes normativos del Centro.
- La División de Apoyo a los Programas se encarga de velar, entre otras cosas, por que el Centro aplique prácticas y procedimientos de planificación eficaces y una gestión financiera y administrativa racional y de prestar a los asociados servicios adecuados en materia de financiación. La División ofrece orientación general sobre la asignación y la gestión de los recursos del Centro y se encarga de elaborar una política amplia de recaudación de fondos y de administrar las actividades de recaudación de fondos.

15. En la inspección se llegó a la conclusión de que la División de Apoyo a los Programas tuvo que emplear un tiempo considerable en corregir los problemas heredados de sus predecesores, al mismo tiempo que establecía la nueva estructura orgánica. Falta una planificación y orientación estratégicas para abordar tales problemas de forma amplia y coordinada, así como plazos para solucionarlos definitivamente.

16. Por otro lado, la Oficina observó que el Centro utilizó fondos de los donantes para encargar a unos consultores la elaboración de una estrategia de tecnología de la información en el período comprendido entre septiembre y diciembre de 1999. En la estrategia se define una visión de la tecnología de la información a largo plazo y se establecen prioridades de ejecución (incluido un plazo). Entre las cuestiones fundamentales que se tratan en la estrategia están la elaboración de instrumentos de gestión de proyectos para apoyar toda la labor que exige un gran volumen de conocimientos y el control y la supervisión de proyectos; ampliar el uso de la Internet y de la World Wide Web para las comunicaciones generales y la difusión de información, y la estructura orgánica pertinente.

17. La nueva estructura orgánica del Centro fue presentada a la Sede para su aprobación en febrero de 1999. La Oficina se mostró preocupada por el tiempo excesivo que se empleó en la Sede para examinar y aprobar el boletín del Secretario General en que se establecía la nueva estructura del Centro. Finalmente, los tres boletines interrelacionados relativos a las tres dependencias de Nairobi se publicaron el 23 de diciembre de 1999 (ST/SGB/1999/20, 21 y 22).

## IV. Liderazgo y administración

18. La Oficina quedó muy impresionada por el liderazgo dedicado, firme y con visión de futuro del Director Ejecutivo interino en una organización cuya misión era incierta hasta ese momento. No obstante, mantener el curso del centro exige no sólo un liderazgo firme, sino también una gestión práctica. Tales factores son fundamentales para obtener y proporcionar los conocimientos adquiridos necesarios para velar por que se alcancen los objetivos. También son esenciales desde el punto de vista de la motivación para que el personal compruebe que los altos funcionarios trabajan con ellos para avanzar en la reforma.

19. La Oficina considera preocupante que el Director Ejecutivo interino pase una gran parte de las jornadas de trabajo oficiales fuera de Nairobi. La Oficina reconoce su dedicación en el mantenimiento de una presencia política importante y es consciente de que el plan de trabajo del Director Ejecutivo interino es muy intenso cuando se encuentra en Nairobi, al trabajar muchas horas, incluidos los fines de semana. Se observó también que de las ocho reuniones que celebró el Grupo Superior de Gestión en 1999, cuatro estuvieron

presididas personalmente por el Director Ejecutivo interino y que éste mantiene en su ausencia un contacto constante con el Director Ejecutivo Adjunto interino. No obstante, dado que el Centro, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, y la Oficina de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) se disputan el tiempo del Director Ejecutivo interino, la Oficina no cree que este arreglo sea beneficioso ni cumpla los requisitos del Centro.

## **V. Supervisión y evaluación de la ejecución y evaluación de proyectos**

20. En su informe de 1997, la Oficina recomendó que el Centro estableciera un mecanismo para vigilar y evaluar la actuación de la organización e informar al respecto y que se separara la función de evaluación preliminar de proyectos de la función de vigilancia y evaluación. También se recomendó que se incorporara el examen de la experiencia adquirida en el proceso de elaboración de proyectos y se estableciera un proceso de evaluación más riguroso (A/51/88, párrs. 56, 57 y 59).

21. Cuando se hizo el examen a que se refiere el presente informe, el Centro ya había establecido un mecanismo de supervisión y de información sobre los resultados de los programas que se incorporó al Sistema Integrado de Información sobre Reuniones y Documentación (SIIRD) a nivel de toda la Secretaría. En la Dependencia de Supervisión y Evaluación hay un sistema de supervisión de programas dirigido por un coordinador, según el cual se ofrece apoyo metodológico y orientación para la autoevaluación, y se contribuye de forma sustantiva al establecimiento de mecanismos, criterios y directrices para la elaboración, supervisión y evaluación de actividades operacionales y de investigación.

22. En la inspección se tomó nota de las iniciativas del coordinador de la Dependencia para presentar un inventario de todas las actividades de evaluación del Centro en marcha y previstas. Lamentablemente, la labor de transformar dicho inventario en una base de datos interactiva se vio interrumpida por la falta de fondos.

23. Otra iniciativa digna de mención fue la participación en el establecimiento de la red de supervisión y evaluación de Nairobi en la que se incluyen entidades

de las Naciones Unidas, otras organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas y de investigación. La red proporcionó un foro para compartir experiencias y conocimientos adquiridos y debatir cuestiones emergentes. Una tarea importante de la red fue dirigir en septiembre de 1999 la reunión inaugural de la Asociación Africana de Evaluación que ofreció una oportunidad única para capacitar e intercambiar experiencias en una variedad de temas relacionados con la evaluación, incluidos asuntos que atañían directamente a la labor del Centro.

24. La labor de la Dependencia de Supervisión y Evaluación se verá afectada por la fusión de las actividades normativas y operacionales prevista en el proceso de revitalización. Será necesario elaborar indicadores de ejecución coherentes y compatibles y referencias de evaluación aplicables a los dos tipos de actividades. Tal vez no se pueda llevar a cabo una tarea tan compleja y onerosa con la reducida plantilla con que cuenta en la actualidad la Dependencia. También es una tarea que retrasará aún más la elaboración de la base de datos de evaluación interactiva, un instrumento importante para apoyar la memoria institucional del Centro.

25. La Oficina se aseguró de que en mayo de 1997 la función de evaluación de proyectos estaba separada de la función de supervisión y evaluación. Se observó que con la creación del Comité de Examen de los Programas se elaboró una lista de objetivos sobre elaboración de proyectos para facilitar la evaluación de las actividades en la fase de elaboración. Los criterios incluidos en la lista se han revisado desde entonces sobre la base de la experiencia adquirida y se utilizan sistemáticamente en la evaluación de propuestas de proyectos. En la actualidad se examinan otros mecanismos para reforzar los conocimientos adquiridos en el pasado y los proyectos en curso.

## **VI. Gestión administrativa y financiera**

26. En el informe de 1997, la Oficina recomendó una serie de medidas destinadas a reforzar el control financiero, asignar funciones de certificación y aprobación, racionalizar las disposiciones institucionales y gestionar los gastos generales de apoyo (ibíd., párrs. 67 y 68).

27. El Centro ha adoptado medidas decisivas para mejorar el control financiero y velar por que en las



oficinas regionales se establezcan por escrito condiciones para la delegación de autoridad. Ese aspecto de la recomendación se considera cerrado. No obstante, si bien ha mejorado el control financiero, aún parece que el Centro sufre problemas de gestión financiera, en particular:

- La falta de información financiera adecuada, exacta y oportuna se considera un obstáculo para restablecer la confianza de los donantes.
- El Centro aún tiene problemas para establecer un panorama exacto de su posición financiera debido a la mala calidad de la información financiera básica. Se trata de un obstáculo que impide una buena planificación financiera de las actividades del Centro.
- El intercambio de datos financieros computarizados entre Nairobi y las oficinas regionales y los proyectos sobre el terreno es prácticamente inexistente.

28. Tales problemas son en parte históricos y en parte se deben a la falta de procedimientos para verificar, supervisar y examinar periódicamente si los datos financieros son exactos y están completos. El problema se agrava aún más por los retrasos en la tramitación de los comprobantes entre oficinas. Aunque tales problemas se refieren en gran parte a los servicios financieros de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, depende del Centro velar por que se establezcan y cumplan normas fidedignas.

29. La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y el Centro están colaborando para solucionar el problema inmediato de la inexactitud de los datos financieros. Por ejemplo, el Centro ha proporcionado financiamiento a la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi con el fin de reforzar temporalmente el personal directivo intermedio de su Servicio de Gestión de Recursos Financieros y mejorar el registro y la transmisión de datos financieros. La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y el Centro también han colaborado para presentar cuentas anuales y trimestrales consolidadas de todos los ingresos y gastos, activo y pasivo, gestionados por el Centro. La presentación de tales informes ha puesto de relieve una serie de cuestiones de contabilidad que se examinan en la actualidad. Entre estas están la necesidad de reconciliar periódicamente los saldos entre fondos y las cuentas de control, la necesidad de supervisar más de cerca el nivel de las deudas por cobrar del personal y la

necesidad de controlar mejor los flujos de caja. No obstante, tales iniciativas exigen una coordinación más eficaz y establecer los mecanismos y los recursos necesarios para proporcionar la información financiera con precisión y puntualidad.

## VII. Situación financiera

30. La Comisión acogió con agrado el esfuerzo de revitalización como un paso importante para recobrar la confianza de los donantes, lo cual parece haber animado a varios donantes importantes a hacer aportaciones financieras. La reacción optimista de la administración (véase HS/C/17/2, párr. 24) contrasta, no obstante, con una evaluación poco halagüeña de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. Al revisar el proyecto de presupuesto del Centro para el bienio 2000–2001, la Comisión Consultiva observó la evolución positiva en la revitalización del Centro, al tiempo que expresó su preocupación por el hecho de que dicha revitalización aún tuviera que reflejarse en un aumento apreciable y sostenido de las contribuciones y que la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos seguía expuesta a la inestabilidad y la imprevisibilidad financieras. Observó que el aumento experimentado en el bienio 1998–1999 se limitó a las contribuciones con fines especiales, mientras que los ingresos con fines generales seguían disminuyendo, limitando la flexibilidad para responder con rapidez a las oportunidades programáticas (véase HS/C/17/9/Add.1, párr. 5).

31. Los ingresos previstos del fondo con fines generales de la Fundación, que se pueden considerar como una medida de la confianza de los donantes, ascendió en 1999 a 3.065.385 dólares de los EE.UU., lo que supone una disminución del 17% respecto del nivel de 1998. Debido al retraso en los pagos, los ingresos efectivos al 1° de octubre de 1999 ascendían únicamente al 45% de los ingresos previstos, por lo que los gastos superaron los ingresos durante la mayor parte de 1999.

32. Otro golpe a la estabilidad financiera del Centro será la interrupción, en diciembre de 1999, del apoyo que venía prestando desde hace tiempo un donante importante, lo que puede traer consigo la pérdida de personal del cuadro orgánico con experiencia especializada, lo cual afectará a la capacidad programática del Centro.

33. Dado que el Centro lanzará dos campañas mundiales en el año 2000, es fundamental tomar medidas enérgicas para lograr mejoras tangibles en la gestión administrativa y financiera y ampliar la base de donantes.

34. La Oficina es consciente de que la dinámica de contribuciones no está directamente relacionada con la actuación del Centro; hay una diversidad de consideraciones políticas y presupuestarias de los países donantes que pueden influir en la aportación de contribuciones. Un elemento fundamental es el tiempo que tiene que pasar para traducir la evaluación política positiva de los donantes en consignaciones presupuestarias. Durante el tiempo clave del proceso de revitalización es importante obtener resultados sistemáticos, demostrables y convincentes. Cualquier falta de actividad o cambio en el esfuerzo de revitalización podría tener un efecto negativo desproporcionado en la confianza de los donantes.

35. El Centro no se ha esforzado por ponerse en contacto con otros organismos de las Naciones Unidas con el fin de recabar resultados de las experiencias de otros en la captación de fondos y las relaciones generales con los donantes.

## VIII. Dimensión regional

36. En el informe de 1997, la Oficina recomendó que el fortalecimiento de las actividades regionales formara parte de una estrategia normativa bien definida y que se aplicaran los criterios establecidos por la Comisión de Asentamientos Humanos en su resolución 15/7, de 1º de mayo de 1995 (A/54/884, párr. 54). En ese mismo orden de cosas, el equipo de reactivación recomendó, como una de las mejores maneras de integrar las oficinas regionales, que se previeran en el presupuesto ordinario créditos para sufragar parte de los gastos de personal de cada una de ellas<sup>2</sup>. Por lo que atañe a la regionalización, en su resolución 17/4, de 14 de mayo de 1999, la Comisión de Asentamientos Humanos pidió al Director Ejecutivo que elaborara una estrategia global para la representación de Hábitat en las regiones, sus funciones descentralizadas y sus oficinas fuera de Nairobi. El Director Ejecutivo respondió que, debido a la situación financiera por la que atravesaba el Centro en ese momento, las oficinas regionales deberían financiar las propias regiones, y ello, combinando los ingresos generales que se obtuvieran de los proyectos que se ejecutaran en las respectivas regiones con las

contribuciones que hicieran expresamente a los efectos los países anfitriones (véase el párrafo 62 del documento HS/C/17/2).

37. En la política de regionalización que presentó el Director Ejecutivo interino a la Comisión de Asentamientos Humanos en el 17º período de ésta, se preveía que, dentro de la reorganización que se estaba llevando a cabo, las oficinas regionales se integraran plenamente en la labor del Centro y actuaran como centros de coordinación regional de las campañas mundiales y como proveedoras de asistencia de alto nivel a la sede. Así, las oficinas estarían en condiciones de funcionar como parte integrante del Centro, en beneficio de los asociados, las ciudades y los Estados miembros de las regiones correspondientes. En la nueva estructura, se adoptaron disposiciones para ampliar las actividades de las oficinas regionales, a fin de que se correspondieran con la integración de las capacidades normativas y operativas en el plano regional. El programa de trabajo de las oficinas regionales se ha trazado de manera que incorpore el programa de trabajo y las campañas mundiales del Centro, a fin de adaptar la política y la estrategia de éste a las regiones.

38. La Oficina estima que la actividad de regionalización es una de las actividades del proceso de reactivación que mejores resultados está dando. Las tres oficinas regionales que se ocupan de África y los Estados árabes, de Asia y el Pacífico y de América Latina ya están afianzadas y han llevado a buen término actividades operacionales, de concienciación y de fomento de la capacidad en sus respectivas regiones. La Oficina ha señalado que se ha ahorrado dinero cerrando oficinas en Ammán y México, D.F., y traspasando las competencias de éstas a las respectivas oficinas regionales.

39. Sin embargo, la Oficina señaló que, aunque dos de las tres oficinas regionales —la de África y la de Asia y el Pacífico— eran estables desde el punto de vista financiero, la tercera se hallaba en una lucha perpetua por recaudar fondos y dependía casi por entero de los ingresos que obtenía por reembolso de gastos comunes. Esa preocupación por la supervivencia diaria y la correspondiente situación de imprevisibilidad no inducían a confiar en que esa oficina pudiera sostenerse a largo plazo ni desarrollar de manera coherente su capacidad normativa, a no ser que el Centro le prestara algún respaldo.

40. El Centro pretende estrechar los vínculos entre las actividades operacionales y la función normativa de las

dos campañas mundiales de Hábitat reforzando la capacidad analítica de las oficinas regionales. Aunque con ello mejoraría, sin duda, el enlace entre las actividades operacionales y normativas de Hábitat, es difícil saber cómo se lo puede llevar a cabo habida cuenta de las limitaciones actuales de recursos. A este respecto, la Oficina cree que vale la pena estudiar la recomendación, ya mencionada, del equipo de reactivación de que se prevean créditos para ello en el presupuesto ordinario.

41. Asimismo, la Oficina se ha mostrado interesada en la iniciativa que se está estudiando de crear otra oficina regional que se ocupe de Asia central y Europa oriental y opina que, con ella, aumentaría la proyección internacional y la capacidad operativa de Hábitat.

## IX. Memoria institucional

42. En 1997, la Oficina insistió en que se necesitaba urgentemente una memoria institucional efectiva para atender a las necesidades de las dependencias operacionales y las partes interesadas (A/51/884, párrs. 58 y 59). En la inspección a que se refiere el presente informe se comprobó que el progreso en la consecución de ese fin era desigual. A pesar de que se habían obtenido resultados convincentes en cuanto a crear memorias institucionales en determinadas esferas temáticas sustantivas, esas bases de conocimientos seguían estando compartimentadas y era difícil o imposible acceder de una a otra. Por lo que respecta a la propia memoria institucional del Centro, sigue estando dispersa y desestructurada, y se necesitan una estrategia coherente, especialistas y recursos para lograr la efectividad deseada.

43. Entre los casos ejemplares de elaboración coherente y continua de una memoria institucional especializada están el de la colección de informes sucintos trimestrales y bienales sobre las actividades operacionales, que contienen información detallada sobre los aspectos financieros, geográficos y de actualidad de cada proyecto; el del programa de difusión de los métodos que han dado mejores resultados, que mantiene su propio sitio Web y distribuye CD-ROM; el del compendio de indicadores de desarrollo de los asentamientos humanos, y el del inventario de evaluaciones y de exámenes de proyectos.

44. Hábitat tiene centros de excelencia que se ocupan de la memoria institucional, se localizan en

determinadas zonas y prestan servicios, sobre todo, a grupos de usuarios muy bien definidos. Para que esta memoria institucional especializada sea completa y fácil de consultar, las bases de datos tendrán que estar enlazadas entre sí y deberá haber acceso universal a ellas desde numerosos puntos. Sólo podrán satisfacerse los intereses de las diversas partes si se cuenta con esas instalaciones y esos servicios.

45. La Oficina se sentía alentada por el hecho de que la administración del Centro era consciente de la necesidad de adoptar un planteamiento de conjunto de la memoria institucional sustantiva y estaba preparada para ponerlo en práctica. El acceso electrónico universal mediante un sistema interactivo en línea está previsto en el mandato del equipo que elabora un plan estratégico de tecnología de la información para Hábitat. Sin embargo, habida cuenta de su situación financiera, el costo de ese proyecto puede ser prohibitivo.

46. Por lo que atañe a la elaboración de la propia memoria institucional de Hábitat, ésta sigue en estado embrionario. El cierre, hace años, de su centro de documentación; la necesidad de desalojar, debido a las restricciones económicas, una parte considerable de sus antiguos locales y la resultante destrucción caótica de expedientes; la falta de una clasificación uniforme de los expedientes y de una política oficial de archivos: toda esta herencia negativa perdura y ha impedido, hasta la fecha, adoptar medidas resueltas para zanjar el problema. Para salir de esta situación de letargo, hay que adoptar un conjunto de medidas prácticas y eficaces. Por desgracia, el Centro carece de especialistas en gestión de archivos y expedientes, pero el recurrir a soluciones improvisadas no hará sino agravar más la situación.

## X. Mecanismos para asesorar a la administración y comunicación interna

47. En 1997, la Oficina recomendó que se instauraran mecanismos institucionales apropiados para asesorar a la administración en cuestiones de política relacionadas con los programas y su ejecución y que el personal directivo dedicara parte de su tiempo a mejorar la comunicación horizontal y vertical dentro de la secretaría, a fin de acabar con la compartimentación (A/51/884, párrs. 64 y 65). El equipo que hizo la inspección en 1999 concluyó que las recomendaciones se habían

cumplido en su integridad; además, el Centro aprovechó la situación para fomentar en su propio seno una mentalidad nueva, más ágil, interdisciplinaria y orientada hacia los resultados. La Oficina estima que éste ha sido uno de los éxitos de la reactivación.

48. El Centro cuenta con los elementos de una estructura sólida de comunicación vertical. El personal directivo superior se reúne periódicamente y las actas de sus reuniones se distribuyen por vía electrónica a todo el personal, con independencia de su ubicación. Esta medida se ha adoptado en todo el Centro, en el que se celebran reuniones semanales de los jefes de sección de las divisiones y reuniones análogas de las subdivisiones.

49. Se intenta resolver el problema de la compartimentación mediante la creación de equipos de participación flexible compuestos por personas que trabajan en distintas esferas temáticas (tanto normativas como operacionales) que se reúnen para tratar de resolver un problema interdisciplinario concreto. Lo importante de este procedimiento es que no obliga a examinar cada caso por separado ni a obtener la aprobación de los supervisores jerárquicos; la idea de celebrar reuniones de equipos flexibles puede aplicarse también en cualquiera de los niveles horizontales. Esta libertad viene garantizada por las directrices que se dan a la administración acerca de la estructura y la manera de trabajar de esos equipos.

50. Actualmente, los funcionarios tienen la posibilidad de presentarse voluntarios para formar parte de un equipo flexible. Ello, requiere que el funcionario en cuestión decida con buen criterio si su especialización, el volumen de trabajo que tenga en ese momento, sus preferencias y sus plazos de trabajo justifican su participación en determinado equipo y requiere también que su superior jerárquico sea igualmente objetivo y sincero a ese respecto. En la actualidad, predomina una atmósfera de estímulo y apoyo. Sin embargo, cabe figurarse que se produzcan fricciones en los casos en que se juzgue la aportación individual a la labor del equipo mediante el sistema de evaluación de la actuación profesional, o que surjan conflictos entre el programa de trabajo y las tareas asignadas al equipo, y otros problemas de esa índole. La Oficina se declaró satisfecha de que se hubiera previsto esa eventualidad y se estuvieran estudiando programas de incentivos, medidas para organizar los horarios, y la relación entre la evaluación de la participación en el equipo flexible y la evaluación de la actuación individual. Es importante

que esos debates se materialicen en mecanismos concretos que permitan a los equipos flexibles sobrevivir al período inicial de entusiasmo y convertirse en elemento permanente del sistema de trabajo.

## XI. Gestión de personal

51. En 1997, la Oficina recomendó que la contratación y el ascenso de funcionarios que ocuparan puestos del cuadro "L" (de la serie 200 del Reglamento del Personal) estuvieran a cargo de un órgano de examen y se ajustaran a criterios claramente definidos y que debería ponerse fin a la asignación de asesores contratados con arreglo a la serie 200 del Reglamento del Personal a funciones directivas y ejecutivas y de supervisión de funcionarios contratados con arreglo a la serie 100 de ese Reglamento (A/51/844, párr. 60 y 61).

52. En el curso del proceso de reactivación, se han hecho propuestas para solventar el problema de los funcionarios contratados con arreglo a la serie 200 del Reglamento del Personal que ocupan puestos del cuadro "L". En el momento de hacerse la inspección, esas propuestas aún no se habían plasmado en una estrategia coordinada. Por desgracia, Hábitat desaprovechó la oportunidad de resolver ese problema definiendo con claridad, dentro de la nueva estructura orgánica convenida, cuáles puestos correspondían a la serie 100 y cuáles a la serie 200.

53. En opinión de la administración del Centro, los procedimientos de contratación y ascenso de los funcionarios del cuadro "L" se han regularizado, pero se ha aplazado la supresión de la asignación de funcionarios contratados con arreglo a la serie 200 del Reglamento del Personal a funciones directivas, ejecutivas y de supervisión hasta que termine el proceso de reactivación, debido a la preponderancia de esos funcionarios en la plantilla del Centro. La Oficina reconoce que dichos funcionarios representan dos tercios de la dotación profesional total y que la herencia de los dos decenios en que las sucesivas administraciones han hecho caso omiso de la clara distinción que había entre la gestión del personal contratado con arreglo a la serie 200 y la del contratado con arreglo a la serie 100 del Reglamento del Personal han menoscabado gravemente los intentos de la administración actual de normalizar la situación.

54. La Oficina esperaba que, mientras aguardaba los resultados del proceso de reactivación, el Centro

hubiera procurado que no se hiciera nada por complicar más la situación. Sin embargo, se colocó a funcionarios contratados para el cuadro "L" con arreglo a la serie 200 en puestos con funciones directivas, ejecutivas o de supervisión de la serie 100; en julio de 1998, se nombró a un funcionario contratado para un puesto del cuadro "L" con arreglo a la serie 200 oficial encargado de Hábitat durante los períodos en que el Director Ejecutivo interino se ausentara de Nairobi. Más recientemente, en abril de 1999, y como resultado de la instauración provisional de la nueva estructura orgánica, se asignó a funcionarios contratados para puestos del cuadro "L" con arreglo a la serie 200 a funciones de supervisión esenciales, si bien con carácter interino. Aunque la Oficina admite que, en el momento de hacerse la inspección, todos los puestos de supervisión de categoría superior del Centro se anunciaban como puestos de la serie 100, recomienda que esa manera de proceder pase a formar parte de un planteamiento general y sistemático de la regularización de la situación del personal.

55. La Oficina señaló que, hace poco, se han tomado medidas apropiadas para clasificar los puestos de categoría superior y anunciar vacantes. El Centro debería proveer sus vacantes con rapidez y eficacia y cumpliendo íntegramente las normas y los procedimientos establecidos.

## XII. Capacitación en gestión

56. La primera recomendación de la Oficina fue que se proporcionara capacitación en gestión a personal directivo de distintos niveles y capacitación en el empleo al personal administrativo (A/51/884, párr. 71). En la inspección a que se refiere el presente informe se comprobó que se estaba enseñando al personal administrativo a aplicar el Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) y que, en la mayoría de los casos, también se les estaban enseñando las funciones esenciales de sus puestos. La ejecución de las actividades de capacitación corresponde exclusivamente a la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (ONUN); el Centro no recibe fondos del presupuesto ordinario para esos fines. En tanto que proveedora de esos servicios la ONUN no tiene ninguna responsabilidad en el trazado de la estrategia de perfeccionamiento de los recursos humanos de Hábitat; la responsabilidad es, evidentemente, de este último. Sin embargo, debido a la perpetua carencia

de recursos, el Centro no ha elaborado ningún programa de capacitación.

57. La Oficina se declaró satisfecha de que la Sección de Capacitación y Perfeccionamiento del Personal de la ONUN mantuviera relaciones extraordinarias con los Servicios de Perfeccionamiento del Personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y recibiera pleno apoyo de ellos, dentro de los límites de los recursos existentes. Conforme al programa de perfeccionamiento aplicable a toda la Organización, Hábitat recibe, por intermedio de la ONUN, los fondos previstos en un plan de capacitación anual. Es de esperar que se tengan en cuenta las necesidades del Centro de capacitación en el plan de capacitación anual. En el bienio 1998-1999, recibió 265.000 dólares por intermedio de la ONUN.

58. Los funcionarios de Hábitat que cumplían los requisitos participaron en los actos del programa de gestión de personal que se celebraron en 1996, bien en Nueva York o bien en Nairobi, así como en los del programa de seguimiento de aquél, que tuvieron lugar en la segunda de esas ciudades en 1997. Los cursos del programa de técnicas de supervisión y del programa de perfeccionamiento del personal del cuadro de servicios generales se celebraron en Nairobi en 1999. Se ha capacitado a instructores locales para que mantengan en funcionamiento permanente el programa de perfeccionamiento del personal del cuadro de servicios generales.

59. Por lo que atañe a la capacitación en la gestión financiera, el programa de capacitación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sobre el presupuesto y las finanzas de las Naciones Unidas, coordinado centralmente, se impartió en Nairobi, entre el 8 y el 10 de diciembre de 1999, a funcionarios del Servicio de Gestión de Fondos y Presupuesto de la ONUN, así como al personal administrativo de las esferas sustantivas del PNUMA y Hábitat. En esa ocasión, el director de programas de Nueva York y el coordinador de cursos colaboraron con los encargados de Nairobi y les facilitaron material didáctico para ayudarlos a desarrollar la capacidad local de ofrecer más formación a los funcionarios. En el año 2000, se impartirá más capacitación en gestión financiera.

60. La Oficina se declaró satisfecha de que, por lo que respecta a la necesidad de modificar los métodos de gestión, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos se mostrara dispuesta a colaborar con la nueva administración superior de Hábitat para organizar un

programa dirigido a resolver esa cuestión en el año 2000. Ese programa se podría sufragar con fondos del presupuesto ordinario destinados a capacitación en gestión.

61. La Oficina cree que esas novedades positivas deberían dar ánimos a la administración del Centro para reconocer que la situación actual exige una capacitación en gestión exhaustiva y sumamente amplia, sobre todo en el ámbito de la gestión financiera. Se debe elaborar un plan de acción exhaustivo y viable sobre este tema e intentar resolver con imaginación el problema de la actual limitación de los recursos.

62. Ciertamente, en la doctrina de la reactivación se hace hincapié en la fusión de las actividades normativas y las operacionales, que actualmente, en la mayoría de los casos, se administran de manera conjunta. Sin embargo, cada una de esas funciones exige unas técnicas de gestión distintas, sobre todo en el caso de la gestión financiera de las actividades relacionadas con proyectos. Esas técnicas deben aprenderse mediante una capacitación estructurada que se base en los métodos que hayan dado mejores resultados y en otros métodos de carácter innovador. Además, dentro de poco dirigirá Hábitat un nuevo equipo administrativo superior cuyos componentes tendrán una formación, unas ideas y un estilo personal diferentes. A juicio de la Oficina, esta coyuntura, en que el Centro se halla en vías de transformar su sistema de administración, es oportuna y propicia para que demuestre su capacidad de previsión y ponga en marcha un programa de capacitación y gestión, en alguna fecha indeterminada del año 2000, para asegurarse de que el nuevo equipo y el personal directivo subalterno de éste apliquen la misma doctrina administrativa y cuenten con las técnicas más efectivas. Dado que se reconoce que hay que fomentar la capacidad de gestión, la cuestión fundamental, en este caso, al igual que en la mayoría de ellos, es la de cómo sufragar ese programa.

63. Hay dos soluciones posibles. La primera consiste en destinar cierto porcentaje de la partida de gastos de personal a la capacitación en gestión y gravar los gastos generales de funcionamiento con un “impuesto de capacitación”. Naturalmente, para ello habrá que reorganizar las demás actividades que se financian con los mismos recursos. La segunda posibilidad consiste en presentar una solicitud bien justificada y convincente a los países donantes, por intermedio del Comité de Representantes Especiales, para que hagan una contribución destinada expresamente a ese fin, solicitud en la

cual constará el plan de la capacitación prevista, su alcance y su presupuesto.

### **XIII. Información interna y moral de trabajo de los funcionarios**

64. En su examen inicial, la Oficina recomendó a la administración que aumentara la transparencia y la información en los asuntos importantes que afectaran al personal. En la inspección se comprobó que, al principio del proceso de reactivación, se habían hecho esfuerzos concienzudos en ese sentido. Se aumentó la moral de trabajo de los funcionarios al permitirles participar en el debate de los borradores preparados por el equipo de reactivación y al instituir nuevos cauces de comunicación, como la publicación mensual del boletín de Hábitat, la distribución por correo electrónico a todo el personal, tanto de la Sede como sobre el terreno, de las actas de las reuniones del Grupo Superior de Gestión y la creación de tableros de anuncios electrónicos en todas las divisiones. Las reuniones y consultas entre el Director Ejecutivo interino y el personal tuvieron beneficios tangibles.

65. Unas comunicaciones internas efectivas entrañan la difusión de información de la administración al personal, la celebración de consultas con el personal con respecto al contenido y el significado de esa información y la exposición, por parte del personal, de sus sentimientos y opiniones. La conclusión de la Oficina es que el primero de esos componentes —la difusión de información de arriba abajo— funciona, pero que hay que mejorar los otros dos.

66. Parece que, a medida que pasaba el tiempo y que el proceso de reactivación entraba en la etapa de ejecución, la cuestión de mantener una comunicación transparente perdió importancia a los ojos de la administración. La comunicación se hizo unidireccional, es decir, de la administración al personal, y se dejaron de celebrar consultas sobre cuestiones que afectaban a los funcionarios y consultas para pedirles su opinión. Ahora, las reuniones con los representantes del personal tienen lugar con bastante poca frecuencia, y sólo a petición de esos. El contenido de los boletines y de otras publicaciones se limita ahora, exclusivamente, a cuestiones relativas a los programas y se presta poca o ninguna atención a asuntos de interés vital para los funcionarios, como la política de personal, la reestructuración y la redistribución de puestos.

67. Eso es lamentable, habida cuenta de que, a medida que la reactivación entra en su etapa organizativa y administrativa y que las cuestiones de los nombramientos, los ascensos, los traslados y la seguridad en el empleo pasan, inevitablemente, a primer plano, urge que haya una comunicación sincera con el personal y que se hagan esfuerzos palpables por tener en cuenta sus intereses. La Oficina opina que la reciente falta de diálogo con el personal ha repercutido negativamente en la moral de trabajo de éste.

#### XIV. Delegación de facultades

68. La última recomendación que hizo la Oficina en su informe inicial fue que el Departamento de Gestión vigilara más rigurosamente cómo se ejercían las facultades delegadas en la administración del Centro a fin de que se las ejerciera debidamente (A/51/884, párr. 72). En la inspección a que se refiere el presente informe se comprobó que el Departamento de Gestión analizaba con el Director Ejecutivo interino, cuando la ocasión lo requería, las cuestiones relativas a las facultades delegadas en materia de recursos humanos. Esos debates se completaron con una visita de inspección que hizo el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos a Nairobi en junio de 1999. A raíz de esa visita, se ha previsto hacer un examen de la gestión de los recursos humanos del Centro. La Oficina observó también que el Departamento de Gestión utilizaba el SIIG para supervisar mensualmente los informes sobre el número de puestos de trabajo ocupados de Hábitat y estaba previsto que esa información pudiera consultarse en línea.

69. Pasando a una cuestión relacionada con la anterior, a la Oficina le preocupaba que no se hubieran proporcionado al nuevo Director Ejecutivo interino, cuando aceptó el cargo, suficientes indicaciones con respecto a sus facultades y su mandato en las tres instituciones distintas —Hábitat, PNUMA y ONUN— que tenía que dirigir. En opinión de la Oficina, era esencial que se le hubiera iniciado en las funciones del cargo y dado directrices oficiales, habida cuenta de lo diferentes que eran las facultades que se habían delegado en las tres instituciones de Nairobi, de las cuales el PNUMA tenía las más amplias y Hábitat las más limitadas.

#### XV. Conclusión

70. La reactivación de Hábitat comenzó con una base teórica sólida y con una dirección estratégica de amplias miras. Ha ayudado decisivamente a concentrar los escasos recursos de la institución en objetivos estratégicos definidos con precisión y a racionalizar su estructura orgánica con arreglo a ello. Por desgracia, debido a la herencia histórica de graves problemas que no se han resuelto, la reforma de la gestión financiera y de personal no ha podido seguir el ritmo de la reactivación programática, lo que ha repercutido negativamente en la moral de trabajo del personal y ha menoscabado la posibilidad de aumentar la confianza de los donantes.

71. Actualmente, lo fundamental es no permitir que aminore el impulso de reactivación a causa de la debilidad de las esferas de la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos. La voluntad política de mejorar esas esferas debe plasmarse constantemente, en medidas coherentes y efectivas. El problema de la limitación de recursos no debe considerarse un obstáculo para la reactivación, sino que debe resolverse mediante una actuación administrativa y financiera digna de crédito.

72. La gestión financiera y de personal debe pasar al primer plano del proceso de reactivación en curso. Hay que elaborar medidas efectivas y de gran alcance, lo antes posible, en ambas esferas y hay que definir bien las etapas, los plazos y las responsabilidades personales para ejecutar cada actividad a su debido tiempo. Hay que normalizar, sin más dilación, la estructura de personal, en condiciones de transparencia total y a partir de los criterios establecidos de competencia profesional, de la actuación y de las necesidades programáticas.

#### XVI. Recomendaciones\*

73. Hábitat debería considerar como prioridad el fortalecimiento de la base de recursos de la Dependencia de Supervisión y Evaluación (SP-99-003-1\*\*) (véanse los párrafos 20 a 25 *supra*).

*El Centro acepta esa recomendación. Ya se ha empezado a adoptar medidas para fortalecer*

\* Las respuestas del Centro y el Departamento de Administración y Gestión figuran en cursiva debajo de las recomendaciones correspondientes.

\*\* Código interno utilizado por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

*la base de recursos de la Dependencia de Supervisión y Evaluación con el envío de una solicitud a una institución financiera asociada para que sufrague un puesto de funcionario subalterno del cuadro orgánico dentro de la Dependencia. También se adoptarán medidas para aumentar el presupuesto de explotación de la Dependencia.*

74. En consulta con la ONUN y con los principales donantes, la División de Apoyo a los programas debería examinar cuáles son sus necesidades de información en materia de gestión financiera y llegar a una conclusión al respecto; examinar los mecanismos y los recursos necesarios para garantizar que la información financiera que se proporcione sea precisa y puntual, y estudiar fórmulas para mejorar el intercambio electrónico de datos financieros entre las oficinas regionales, los ejecutores de proyectos sobre el terreno y Nairobi (SP-99-003-2)\*\* (véanse los párrafos 26 a 29 *supra*).

*El Centro está totalmente de acuerdo con la recomendación. En la actualidad, los funcionarios encargados de la gestión de programas pueden consultar en línea las bases de datos financieras que mantiene la ONUN y, asimismo, se está llevando a cabo un experimento para poner a prueba el intercambio computadorizado de datos financieros entre Nairobi y la Oficina Regional para Asia y el Pacífico. Todas estas medidas forman parte de un método coordinado dirigido a mejorar la gestión financiera del Centro.*

75. El Centro debería estudiar concienzudamente fórmulas para mejorar la efectividad de su movilización de recursos, inspirándose en las fórmulas innovadoras de otros fondos y programas de las Naciones Unidas. Asimismo, el examen de los criterios y las técnicas de recaudación de fondos de las organizaciones no gubernamentales que han obtenido mejores resultados puede aportar también ideas útiles para analizar la política del Centro a ese respecto (SP-99-003-3)\*\* (véanse los párrafos 30 a 35 *supra*).

*El Centro está totalmente de acuerdo con la recomendación y tiene planes de estudiarla concienzudamente. Ya se han entablado contactos, en especial con el PNUD y con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), para aprender de su experiencia. Esta información se utiliza actualmente para trazar una estrategia de recaudación de fondos encaminada, sobre todo, a diversificar la base de*

*financiación de Hábitat y a incrementar los ingresos procedentes de las contribuciones voluntarias.*

76. El Centro debe examinar a fondo la sostenibilidad financiera de las oficinas regionales y adoptar las medidas que se necesiten para garantizar esa sostenibilidad a largo plazo. Dentro de ese examen, habrán de tenerse en cuenta diversos medios y fórmulas de apoyo financiero, entre ellos la consignación de recursos suplementarios con cargo al presupuesto ordinario o el envío de personal de la sede a las oficinas regionales (SP-99-003-4)\*\* (véanse los párrafos 36 a 41 *supra*).

*El Centro está totalmente de acuerdo con la recomendación. En la actualidad, se examina la posibilidad de asignar puestos sufragados con cargo al presupuesto ordinario a las oficinas regionales.*

77. El Centro debe solicitar asistencia especializada a la Sección de Gestión de Archivos y Expedientes de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo de la Secretaría para instalar su sistema de gestión de archivos y expedientes. Debe considerarse la posibilidad de pedir contribuciones a los donantes en caso de que se necesiten recursos suplementarios (SP-99-003-5)\*\* (véanse los párrafos 44 a 46 *supra*).

*El Centro acepta la recomendación y es plenamente consciente de la necesidad de plantearse la cuestión. Hábitat solicitará asistencia especializada a las oficinas competentes de las Naciones Unidas en Nueva York y tiene planes de movilizar todos los recursos suplementarios que se necesiten.*

78. Hábitat debe fijar un plazo preciso para elaborar mecanismos efectivos de incentivos y salvaguardias que estimulen tanto la participación de los funcionarios en los equipos flexibles como el apoyo a esa participación por parte de sus superiores jerárquicos (SP-99-003-6)\*\* (véanse los párrafos 49 y 50 *supra*).

*El Centro está de acuerdo con la presente recomendación y adoptará las medidas oportunas para aplicarla.*

79. Deben adoptarse medidas sistemáticas para reclasificar todos los puestos de la nueva estructura orgánica según su categoría y el tipo de servicio que presten y decidir cuáles puestos corresponden a la serie 100 y cuáles a la serie 200. Deben fijarse criterios para evaluar a los funcionarios que se



hallen en servicio activo con arreglo a la nueva plantilla y deben tenerse debidamente en cuenta la actuación satisfactoria y la antigüedad en el servicio. Hay que constituir órganos competentes de asesoramiento en nombramientos y ascensos conforme lo previsto en las normas y los procedimientos de las Naciones Unidas (SP-99-003-7)\*\* (véanse los párrafos 54 y 55 *supra*).

*El Centro informó a la Oficina que aceptaba sin reservas la recomendación y que ya ha adoptado varias medidas prácticas para aplicarla, algunas de las cuales requieren asesoramiento y asistencia puntuales por parte de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Secretaría.*

80. Hábitat debería hacer lo siguiente: (SP-99-003-8)\*\* (véanse los párrafos 61 a 63 *supra*).

a) Hacer una evaluación de las necesidades de fomento de la capacidad de gestión, trazar el correspondiente plan estratégico de capacitación y nombrar un coordinador de estas actividades, y

b) Emprender una búsqueda activa de soluciones imaginativas para financiar el proceso.

*El Centro está de acuerdo con la recomendación. Sin embargo, será imposible nombrar a un coordinador que trabaje a jornada completa en esas actividades, habida cuenta de lo difícil que es la situación financiera actual de Hábitat. Sería más factible designar un coordinador que se encargara de gestionar las actividades de fomento de la capacidad dentro del propio Hábitat.*

81. La administración debe restablecer el diálogo con el personal, celebrar reuniones periódicas con él y utilizar cauces de comunicación participativa para ganarse el apoyo activo y la entrega necesarios para el proceso de reactivación (SP-99-003-9)\*\* (véanse los párrafos 64 a 67 *supra*)

*El Centro está de acuerdo con la recomendación e intensificará los esfuerzos que ha hecho para mejorar la comunicación y celebrar más consultas con el personal. En la segunda mitad de 1999, se han hecho muchos esfuerzos por resolver las cuestiones de personal relacionadas con la reducción de algunas actividades financiadas con fondos de afectación específica.*

*El compromiso de la administración superior de intentar reducir al máximo los recortes de plantilla ha elevado la moral de los funcionarios.*

82. El Departamento de Administración y Gestión debe examinar las facultades que se han delegado en las tres entidades que hay en Nairobi, con miras a racionalizar su situación (SP-99-003-10)\*\* (véanse los párrafos 68 y 69 *supra*).

83. Ha de considerarse la posibilidad de incluir una reunión informativa sobre mandatos y delegación de facultades en los procedimientos de orientación a los funcionarios de rango superior que hayan sido nombrados recientemente para un cargo (SP-99-003-11)\*\* (véanse los párrafos 68 y 69 *supra*).

*El Secretario General Adjunto de Gestión declaró que se estudiaría esa recomendación en el año 2000.*

(Firmado) Hans **Correll**  
Secretario General Adjunto  
Supervisor de la Oficina de Servicios  
de Supervisión Interna

#### Notas

<sup>1</sup> Véase *Documentos Oficiales de la Asamblea General*, quincuagésimo cuarto período de sesiones, Suplemento No. 8 (A/54/8), anexo I.

<sup>2</sup> "New Organizational Structure for Habitat", borrador de fecha 28 de enero de 1999, párr. 3.1.6.

**Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)  
“El Instituto de Urbanismo”**

**Estructura orgánica**

