

**INFORME  
DEL  
COMITE DE EXPERTOS GUBERNAMENTALES  
ENCARGADO DE EVALUAR  
LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA SECRETARIA  
EN LOS SECTORES DE ADMINISTRACION,  
FINANZAS Y PERSONAL**

**ASAMBLEA GENERAL**

DOCUMENTOS OFICIALES: TRIGESIMO SEPTIMO PERIODO DE SESIONES

SUPLEMENTO No.44 (A/37/44)



**NACIONES UNIDAS**

28 p.



**INFORME  
DEL  
COMITE DE EXPERTOS GUBERNAMENTALES  
ENCARGADO DE EVALUAR  
LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA SECRETARIA  
EN LOS SECTORES DE ADMINISTRACION,  
FINANZAS Y PERSONAL**

**ASAMBLEA GENERAL**

**DOCUMENTOS OFICIALES: TRIGESIMO SEPTIMO PERIODO DE SESIONES**

**SUPLEMENTO No. 44 (A/37/44)**



**NACIONES UNIDAS**

**Nueva York, 1982**

## **NOTA**

**Las firmas de los documentos de las Naciones Unidas se componen de letras mayúsculas y cifras. La mención de una de tales firmas indica que se hace referencia a un documento de las Naciones Unidas.**

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. INTRODUCCION . . . . .	1 - 5	1
II. CUESTIONES DE ORGANIZACION . . . . .	6 - 9	2
A. Composición y asistencia . . . . .	6 - 8	2
B. Sesiones . . . . .	9	3
III. NOVEDADES PRODUCIDAS DESDE LA PRESENTACION DEL INFORME PROVISIONAL DEL COMITE A LA ASAMBLEA GENERAL EN SU TRIGESIMO SEXTO PERIODO DE SESIONES . . . . .	10 - 14	4
IV. EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA SECRETARIA EN LOS SECTORES DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y PERSONAL . . . . .	15 - 36	5
V. CONCLUSIONES . . . . .	37 - 40	11
ANEXOS		
I. Nota del Secretario General . . . . .		12
II. La función de desarrollo administrativo en las Naciones Unidas: programa (plan de acción) de mejoramiento y desarrollo de la administración . . .		19



## I. INTRODUCCION

1. El Comité de Expertos Gubernamentales encargado de evaluar la estructura actual de la Secretaría en los sectores de administración, finanzas y personal fue establecido por la Asamblea General en virtud de su resolución 35/211, de 17 de diciembre de 1981, y se preveía que presentase su informe a la Asamblea General en su trigésimo sexto período de sesiones.
2. El Comité no pudo finalizar sus trabajos y presentar un informe final a la Asamblea General en su trigésimo sexto período de sesiones. Sin embargo, presentó un informe provisional 1/ en el que identificó algunos problemas y cuestiones relacionados con el alcance de su mandato que exigirían un examen ulterior.
3. La Asamblea General, en su resolución 36/238, de 18 de diciembre de 1981, tomó nota con reconocimiento del informe del Comité y, entre otras cosas, le pidió que continuase su labor y que presentase un informe final a la Asamblea en su trigésimo séptimo período de sesiones.
4. Este informe se presenta de conformidad con esa petición.
5. El Comité desea expresar su agradecimiento por la asistencia brindada por funcionarios de la Secretaría, cuyos esfuerzos facilitaron enormemente al Comité el cumplimiento de su tarea.

## II. CUESTIONES DE ORGANIZACION

### A. Composición y asistencia

6. El Comité, según se informó a la Asamblea General en el informe provisional, se componía de los siguientes miembros:

- Sr. Abdel-Rahman Abdalla (Sudán)
- Sr. Michael Gepp (Brasil)
- Sr. Apollinaire Hachème (Benin), Vicepresidente
- Sra. Teresa Ivars B. (Colombia)
- Sr. Kamanda wa Kamanda (Zaire)
- Sr. Anvar Kemal (Pakistán)
- Sr. E.V. Kudryavtsev (Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas)
- Sr. Humphrey B. Kunda (Zambia)
- Sr. Sumihiro Kuyama (Japón)
- Sr. Harald Löschner (República Federal de Alemania)
- Sr. Antoine Mérieux (Francia)
- Sr. Satyabrata Pal (India)
- Sr. Leif Skare (Noruega), Vicepresidente
- Sr. Henryk J. Sokalski (Polonia)
- Sr. Winthrop M. Southworth (Estados Unidos de América)
- Sr. Tang Jianwen (China)
- Sr. Christopher R. Thomas (Trinidad y Tabago), Presidente y Relator

7. A raíz de la renuncia del Sr. Apollinaire Hachème (Benin) y del Sr. Humphrey B. Kunda (Zambia), el Secretario General, en consulta con los gobiernos interesados, nombró miembros del Comité al Sr. Love Kunda M'tesa (Zambia) y al Sr. Mounirou Ousmane (Benin).

8. En ausencia del Sr. Abdel-Rahman Abdalla y del Sr. Kamanda wa Kamanda, asistieron a las sesiones el Sr. Awad Mohamed ElHassan (Sudán) y el Sr. Kabeya Milambu (Zaire).

## B. Sesiones

9. El Comité celebró una serie de cuatro sesiones del 15 al 20 de septiembre de 1982. Para poder finalizar su informe a la Asamblea General, le fue necesario celebrar otra serie de sesiones que coincidieron con el trigésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea. Por consiguiente, el Comité decidió solicitar la autorización necesaria. Sobre la base de una recomendación del Comité de Conferencias (A/37/450/Add.2), que la Mesa hizo suya (A/37/250/Add.1, párr. 3), la Asamblea General, en su 24a. sesión plenaria, celebrada el 8 de octubre de 1982, decidió autorizar al Comité a celebrar esas sesiones durante el trigésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea. En consecuencia, el Comité celebró otras cinco sesiones entre los días 18 y 22 de octubre de 1982. Desde el establecimiento de su mandato en diciembre de 1980, el Comité celebró así un total de 28 sesiones.

III. NOVEDADES PRODUCIDAS DESDE LA PRESENTACION DEL INFORME  
PROVISIONAL DEL COMITE A LA ASAMBLEA GENERAL EN SU  
TRIGESIMO SEXTO PERIODO DE SESIONES

10. Antes de la reanudación de la labor del Comité se produjo un importante cambio administrativo en las Naciones Unidas. Ese importante cambio consistió en el nombramiento de un nuevo Secretario General, por un mandato que se inició el 1° de enero de 1982. El nuevo Secretario General ya ha adoptado varias medidas administrativas de interés para el Comité, como el establecimiento de la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas y la Dependencia Central de Supervisión, el restablecimiento del título de Contralor para el Subsecretario General de Servicios Financieros, la modificación del nombre del Departamento de Administración y Gestión y el pedido de que se efectuaran estudios especiales sobre la cuestión de la descentralización y sobre las funciones del Servicio de Gestión Administrativa y de la División de Elaboración Electrónica de Datos y Sistemas de Información.
11. De conformidad con lo dispuesto en el párrafo 3 de la resolución 36/238 de la Asamblea General, en que ésta pidió al Secretario General que celebrara consultas con el Comité antes de su próximo período de sesiones acerca de las cuestiones mencionadas en el informe del Comité, el Secretario General invitó al Presidente del Comité a que se entrevistara con él en Nueva York antes de la reanudación del trigésimo sexto período de sesiones de la Asamblea General en marzo de 1982.
12. Sobre la base de las consultas iniciales celebradas con el Secretario General el 11 de marzo de 1982, el Presidente convocó a una reunión oficiosa de los miembros del Comité que se encontraban en Nueva York en ese momento. En esa reunión oficiosa, se informó a los miembros del Comité de que el Secretario General había manifestado el deseo de cooperar con el Comité en su labor y había pedido información acerca de los mejores medios para prestar esa cooperación. También se informó a los miembros del Comité de que el Secretario General se proponía prestar atención personal a los aspectos administrativos de la labor de la Organización y de que, en ese sentido, estaba dispuesto a dar a conocer sus propias opiniones acerca de las cuestiones mencionadas en el informe provisional del Comité.
13. En su sesión oficiosa, el Comité acogió con beneplácito la oportuna invitación hecha por el Secretario General para que se celebraran consultas, expresó su satisfacción por el propósito del Secretario General de prestar atención prioritaria a la administración de las Naciones Unidas e indicó que estaba dispuesto a trabajar en cooperación con el Secretario General, celebrando para ello consultas constantes, con miras a cumplir con el mandato del Comité, de conformidad con lo dispuesto en las resoluciones 35/211 y 36/238 de la Asamblea General.
14. En relación con la pregunta concreta hecha por el Secretario General acerca de los medios más adecuados para asegurar la cooperación entre el Secretario General y el Comité, éste, en su sesión oficiosa, acordó aplazar la reanudación de su período de sesiones sustantivo de 1982 a fin de brindar al Secretario General la oportunidad de presentar sus opiniones al Comité acerca del informe provisional de este último. El Comité, cuando llegó a ese acuerdo en su sesión oficiosa, consideró que las opiniones del Secretario General sobre el informe provisional constituirían una aportación muy útil a sus deliberaciones. Las opiniones del Secretario General fueron sometidas por escrito (A/AC.210/L.1) a la consideración de los miembros del Comité el 30 de agosto de 1982 y fueron presentadas por el Secretario General en el Comité el 15 de septiembre de 1982. El texto de la nota del Secretario General se reproduce en el anexo I.

IV. EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA SECRETARIA EN  
LOS SECTORES DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y PERSONAL

Labor sustantiva del Comité

15. Como se indicó en la sección II supra, el Comité celebró un período de sesiones sustantivo del 15 al 20 de septiembre y del 18 al 22 de octubre de 1982. En la 20a. sesión, celebrada el 15 de septiembre, el Secretario General hizo una declaración en el Comité para presentar la nota que había sometido a su consideración y dar más detalles al respecto. Durante las restantes sesiones celebradas en 1982, el Comité examinó las opiniones del Secretario General expuestas en la nota presentada al Comité y en la declaración hecha en él, y formuló su posición sobre el particular. Teniendo en cuenta que el Secretario General había estructurado sus observaciones escritas en torno a las siete cuestiones individualizadas en el informe presentado por el Comité a la Asamblea General en su trigésimo sexto período de sesiones, el Comité decidió seguir el mismo procedimiento, tanto en la realización de sus trabajos, como en la organización de su informe a la Asamblea.

1. Capacidad de la estructura para promover una política global coherente y unas líneas claras de autoridad y responsabilidad en el seno de la Organización

16. El Secretario General indicó que atribuía la mayor importancia a asegurar el más alto grado de capacidad administrativa y que, teniendo presente este objetivo, estimaba que era necesario preservar y afianzar lo que el Comité había definido tan atinadamente como "una política coherente de la Organización en los sectores de administración, finanzas y personal". El Secretario General consideraba que, a estos fines, era imprescindible que hubiese un funcionario que, como sustituto del Secretario General en asuntos administrativos, se encargara de brindar orientación y dirección inequívoca y clara en los sectores del trabajo abarcados por el Departamento. En este sentido, el Secretario General señaló que creía firmemente que se debía mantener la estructura actual de un departamento de administración unificado y estrechamente integrado, encabezado por un único funcionario con autoridad y responsabilidades generales claramente definidas, para garantizar el funcionamiento eficaz y armonioso de ese departamento en su conjunto. Al mismo tiempo el Departamento estaba integrado por oficinas y divisiones que, si bien estaban interrelacionadas, eran de por sí dependencias operacionales distintas, con características especiales que debían respetarse. El Secretario General señaló que estaba firmemente convencido de que esos dos conceptos eran compatibles entre sí, especialmente si se consideraba que el Secretario General Adjunto tenía por funciones centrarse en los aspectos de política importantes y prestar asistencia al Secretario General en el ejercicio de las responsabilidades de este último, en lugar de liberar a sus subordinados de las que a ellos les correspondían. En el párrafo 11 de su nota, el Secretario General señaló que, con respecto a esta primera cuestión, su conclusión era que la estructura actual estaba concebida con criterio racional y debía conservarse.

17. El Comité, en sus deliberaciones acerca de esta cuestión, prestó atención especial a la determinación de si la estructura de la que el Secretario General era partidario y la forma en que el Secretario General deseaba que los diferentes componentes de la administración ejercieran sus funciones individuales e interrelacionadas podían responder en forma adecuada a los objetivos de política fijados por la Asamblea General, en particular en lo relativo a las prácticas de contratación de la Organización. El Comité tomó nota en particular de que el Secretario General creía que, dentro de un departamento unificado y encabezado por un único funcionario de categoría superior, las unidades componentes, si bien estaban interrelacionadas, eran de por sí dependencias operacionales distintas, con funciones y responsabilidades claramente identificables. El Comité tomó nota además de que el Secretario General estaba firmemente convencido de que necesitaba contar con la asistencia de un funcionario superior que tuviese plena autoridad en el sector administrativo; debía entenderse que sus funciones se centraban en los aspectos de política importantes y en la prestación de asistencia al Secretario General en el ejercicio de las responsabilidades de este último, en lugar de liberar a sus subordinados de las que a ellos les correspondían. En este contexto, las funciones del Secretario General Adjunto de hecho contribuirían a una aplicación más eficaz de las políticas fijadas por la Asamblea General.

18. Cuando el Comité examinó este asunto, se expusieron opiniones diversas acerca de otras estructuras administrativas posibles. Una de esas posibilidades consiste en una estructura que refleje la distinción entre funciones en materia de políticas (planificación, programación y presupuestación) y funciones en materia de servicios (servicios financieros, servicios de personal y servicios generales). Sin embargo, el Comité estimó que, dado que el Secretario General estaba convencido de que la estructura existente satisfacía las necesidades actuales y en vista de que el Secretario General se proponía mantener esta cuestión en examen constante, el Comité no debía proponer ninguna estructura distinta. Sin embargo, el Comité reconoció que se podían considerar algunas modificaciones en la estructura existente. Algunas de ellas se examinan en los siguientes párrafos del informe.

2. Capacidad de la estructura para emprender con un criterio integrado la aplicación de las reformas de las políticas de personal y de contratación de la Asamblea General

19. En su nota, el Secretario General señaló, en relación con su opinión de que debía mantenerse la estructura actual consistente en un departamento de administración unificado y estrechamente integrado, que había tenido debidamente en cuenta lo dispuesto en las resoluciones 35/211 y 36/238 de la Asamblea General. También dijo que incumbía a la Oficina de Servicios de Personal, como centro de coordinación de la política de personal, administrar al personal de la Secretaría y, en consecuencia, elaborar y mantener una política de personal coherente y garantizar la aplicación de todas las medidas relativas al personal adoptadas por la Asamblea General. Asimismo, eran deber y responsabilidad del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión proporcionar, en nombre del Secretario General, impulso y orientación de alto nivel a esos esfuerzos y coordinarlos en beneficio de una política eficaz de administración de los recursos. El Secretario General expresó la opinión de que las facultades de la Oficina de Servicios de Personal respecto de la Secretaría en su conjunto en cuanto a la administración del personal y a la aplicación de las medidas adoptadas por la Asamblea General eran claras y no requerían más explicaciones. También opinó que esas facultades podían y debían ejercerse dentro de la actual estructura y sin cambiar dicha estructura. Así, pues, el Secretario General consideraba que la actual estructura tenía efectivamente la

capacidad de emprender en forma ordenada y progresiva la aplicación de las políticas y los cambios dispuestos por la Asamblea General, incluidas las políticas y reformas relativas al personal.

20. La función de la Oficina de Servicios de Personal y su relación con los departamentos sustantivos de la Organización, sobre todo en lo que se refería a la contratación, era una cuestión a la que el Comité asignaba considerable importancia. Al examinar posibles alternativas, incluida la de que la Oficina de Servicios de Personal constituyera un departamento separado e independiente bajo la autoridad directa del Secretario General, la opinión general en el Comité fue que más importante que la cuestión de determinar si las funciones relativas al personal debían estar a cargo de una oficina o un departamento era la de su relación con otros componentes de la Organización y su capacidad para aplicar las políticas de personal establecidas por la Asamblea General. El Comité compartía el punto de vista del Secretario General de que esa oficina debía ser el centro de coordinación de la política de personal, a la que incumbiría, en su esfera de competencia, el logro de los objetivos fijados por la Asamblea General.

21. Se destacó la importancia del papel de la Oficina de Servicios de Personal para promover un sistema moderno de gestión del personal mediante la capacitación del personal y la promoción de su adelanto profesional. Las considerables implicaciones financieras y de organización de las funciones relativas al personal ponían de relieve la gran necesidad de coordinar esas funciones con las de otras unidades de organización.

22. En consecuencia, el Comité consideró que la cuestión del papel de la Oficina de Servicios de Personal también debía considerarse en el contexto del examen permanente de la estructura administrativa que efectuaba el Secretario General y del examen de la cuestión de la descentralización administrativa y el control y la coordinación centralizados.

3. Función de la Oficina Ejecutiva del Secretario General en relación con los sectores de administración, finanzas y personal

23. En lo que respecta a esta cuestión, el Secretario General señaló que había una clara distinción entre las funciones de asesoramiento que desempeñaba su Oficina Ejecutiva y las funciones de dirección y ejecución de cualquier departamento, incluso el Departamento de Administración y Gestión, que estaba encargado de la elaboración y aplicación de políticas en su esfera de competencia.

24. Durante el examen de esta cuestión, el Comité tomó nota de que el Secretario General había señalado que existía una clara distinción entre las funciones de asesoramiento que desempeñaba su Oficina Ejecutiva y las funciones de dirección y ejecución de cualquier departamento, incluso el Departamento de Administración y Gestión. Por una parte, para los miembros del Comité era evidente que cada Secretario General podía muy bien tener un enfoque distinto de las funciones de su Oficina Ejecutiva. Por la otra, el Comité consideró la posibilidad de que tal vez fuera más eficiente asignar algunas de las funciones desempeñadas actualmente por

el Departamento de Administración y Gestión (como las del Servicio de Gestión Administrativa y la División de Auditoría Interna). La opinión general en el Comité fue, sin embargo, que, tal vez con la excepción de la División de Auditoría Interna, la ampliación de las funciones de la Oficina Ejecutiva del Secretario General no contribuirían a hacer más coherentes las políticas ni más eficaz la administración. Otra posibilidad era que esas funciones se desempeñaran bajo la autoridad directa del Secretario General.

4. Capacidad de la estructura para alcanzar un equilibrio adecuado entre la descentralización administrativa y el control y la coordinación centralizados

25. El Secretario General expresó la opinión de que la cuestión de la descentralización administrativa y el control y la coordinación centralizados tenía suma importancia para la Organización. Recalcó que la descentralización no sólo tenía un aspecto geográfico sino también uno funcional. Observó que la forma en que se definía la cuestión en el informe del Comité presentado a la Asamblea General en su trigésimo sexto período de sesiones correspondía en gran medida a sus propias ideas e indicó que la cuestión no consistía en si había que descentralizar sino más bien en qué medida, con cuánta celeridad y en qué condiciones había que hacerlo, teniendo presente la importancia de asegurar que la descentralización no diera como resultado la pérdida o el debilitamiento de políticas generales coherentes aplicadas sistemáticamente. A este respecto, el Secretario General señaló a la atención del Comité que había emprendido un examen de esta cuestión, antes de impartir en un futuro próximo las instrucciones necesarias para descentralizar más el proceso de adopción de decisiones en cuestiones administrativas. El Secretario General agregó, a este respecto, que la estructura administrativa actual era perfectamente capaz de elaborar y supervisar una política clara de descentralización.

26. El Comité estimó que la cuestión de la descentralización administrativa y el control y la coordinación centralizados tenía suma importancia para la Organización. Por consiguiente, acogió complacido la declaración del Secretario General de que se estaba estudiando la cuestión y tomó nota de su intención de impartir instrucciones apropiadas en un futuro próximo para descentralizar más el proceso de adopción de decisiones en cuestiones administrativas dentro del marco de directrices claras establecidas en forma centralizada. Habida cuenta de la posición del Secretario General, el Comité estimó que no cabía formular más observaciones sobre esta cuestión.

5. Papel del Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional con respecto a las funciones y la estructura actuales en los sectores de administración, finanzas y personal

27. En el párrafo 16 de su nota, el Secretario General manifestó que respecto de esta cuestión, la única perspectiva clara era la de una Secretaría unificada, que actuara bajo la autoridad del Secretario General, en cumplimiento de los objetivos fijados por los Estados Miembros. En consecuencia, y desde esta perspectiva, no podía haber dicotomía entre programa y presupuesto o entre sustancia y administración, dado que, en última instancia, el Secretario General era el encargado de todas esas cuestiones. Teniendo esto en cuenta, en abril de 1982 y como primera medida, el Secretario General estableció una Junta de Planificación y Presupuestación de Programas. Una característica importante de este nuevo arreglo

era que se reconocían claramente el papel fundamental y la influencia del Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional en la planificación, programación y presupuestación de las actividades de la Organización, tanto más cuanto que el Director General presidía las reuniones de la Junta en ausencia del Secretario General y por el hecho de que la Junta, entre otras cosas, serviría de instrumento para que el Director General desempeñara sus funciones generales en las esferas de la planificación, la programación y la presupuestación. Con respecto a sus funciones de gestión en las esferas económica y social, el Secretario General indicó que había pedido al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión que solicitara la orientación del Director General en todas las cuestiones de gestión de alto nivel que incumbieran al mandato del Director General. El Secretario General también manifestó que su práctica había sido y seguiría siendo celebrar consultas con el Director General para pedir su asesoramiento en todas las cuestiones relativas a la política de gestión en las esferas económica y social.

28. El Comité concentró sus deliberaciones sobre este tema en las funciones del Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional tal como se establecen en el párrafo 64 b) del anexo de la resolución 32/197 de la Asamblea General, de 20 de diciembre de 1977, a saber, "asegurar, en el marco de las Naciones Unidas, la coherencia, coordinación y gestión eficaces de todas las actividades en las esferas económica y social, financiadas con cargo al presupuesto ordinario o a recursos extrapresupuestarios". A este respecto, el Comité recordó también las cuestiones que había señalado en su informe provisional en relación con las funciones respectivas de la Oficina del Director General y del Departamento de Administración, Finanzas y Gestión en materia de planificación, programación y presupuestación, así como la cuestión de ampliación de las funciones de gestión del Director General en las esferas económica y social, que, desde un punto de vista administrativo, podrían tener consecuencias para la actual estructura del Departamento de Administración, Finanzas y Gestión.

29. En este contexto, se expresaron dudas acerca de la función que en la actualidad desempeñaba el Director General en la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas, habida cuenta de que el alcance de su mandato estaba definido por la Asamblea General, que lo había limitado a las esferas económica y social.

6. Capacidad de la estructura para desempeñar de manera integrada la función de planificación de programas en relación con la preparación del presupuesto por programas y la asignación de recursos

30. En relación con este tema, el Secretario General indicó que consideraba que la creación de la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas era una medida inicial en pos del objetivo de fomentar la integración de las funciones de planificación y presupuestación de los programas, a fin de reflejar, en la mayor medida posible, los deseos de los Estados Miembros sobre el programa de trabajo de la Organización, expresados en las decisiones pertinentes de la Asamblea General. A su juicio, la experiencia inicial al respecto era promisoria. Sin embargo, el Secretario General manifestó que tenía la intención de evaluar los resultados y basarse en la experiencia para extraer las conclusiones necesarias en relación con otras medidas que podría ser útil adoptar en una etapa ulterior.

31. En relación con este tema, el Comité opinó que la creación de la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas ofrecía algunas ventajas. El Comité opinó que la Junta, en la forma en que estaba constituida, no podía suplir la

necesidad de integrar en su totalidad el sistema de planificación de programas, presupuestación, vigilancia e información. En este contexto, el Comité destacó la necesidad de que se unificara la responsabilidad de ese sistema. El Comité espera que se tengan en cuenta tanto la experiencia obtenida del funcionamiento de los arreglos actuales como las modalidades existentes en otros órganos y organizaciones del sistema de las Naciones Unidas cuando el Secretario General adopte una decisión definitiva sobre cómo se establecerá dicha responsabilidad unificada.

7. Establecimiento de instrumentos eficaces de gestión, basados en los modernos sistemas de información, para aumentar la eficacia en los sectores de administración, finanzas y personal mediante un examen de las funciones del Servicio de Gestión Administrativa y la División de Elaboración Electrónica de Datos y de Sistemas de Información

32. En el párrafo 20 de su nota el Secretario General manifestó que, en relación con el interés del Comité en un examen de la función y la eficacia del Servicio de Gestión Administrativa y de la División de Elaboración Electrónica de Datos y de Sistemas de Información, había pedido al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión que examinara esta cuestión e informara a la brevedad sobre toda mejora que pareciera necesaria al respecto.

33. En diversas etapas de sus deliberaciones, el Comité se ocupó del problema de la eficacia administrativa. Recibió con agrado la declaración del Secretario General que figura en el párrafo 20 de su nota, en el sentido de que había pedido al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión que examinara esta cuestión y le informara al respecto antes del 30 de noviembre de 1982.

34. En términos generales, la evaluación del Comité fue que la Organización debía intensificar sus esfuerzos por utilizar la nueva tecnología administrativa. Se señaló también que la cuestión del aumento de la eficacia administrativa abarcaba una esfera mucho más amplia que las de la tecnología y los nuevos sistemas. En un contexto conexo era menester incluir las estructuras, las políticas de personal, el liderazgo y la participación. Un experto del Comité propuso que se examinara la función de desarrollo administrativo en su conjunto y señaló que era necesario contar con una política y una estrategia administrativa generales y con un programa de perfeccionamiento y desarrollo, en el contexto del plan de mediano plazo y del presupuesto por programas. Sus opiniones figuran en el anexo II del presente informe.

#### Empleo del título de "Contralor"

35. En el párrafo 21 de su nota, el Secretario General señaló que, habida cuenta de que el Subsecretario General de Servicios Financieros era el único funcionario con total responsabilidad en lo relativo a la gestión financiera de la Organización, había dispuesto que se restaurara el título de "Contralor".

36. El Comité, recordando que en su decisión 35/446 de 17 de diciembre de 1980 la Asamblea General le había pedido que incluyera en su examen la cuestión de la utilización del término "Contralor" en la nomenclatura de la Secretaría, señaló con satisfacción que el Secretario General - según lo indicado en el párrafo 21 de su nota - había dispuesto que se restaurara el título de Contralor. Dado que esta medida del Secretario General revertía la situación a la existente con anterioridad a la aprobación de la decisión 35/446, el Comité consideró que no era necesario seguir ocupándose de los aspectos sustanciales de esta cuestión.

## V. CONCLUSIONES

37. En el curso de sus deliberaciones en el período de sesiones de 1982, el Comité tomó nota de la intención del Secretario General de mantener en constante examen la cuestión de la eficacia de la estructura administrativa y de hacer todo lo posible por lograr una administración perfeccionada, unificada y coherente. Además, el Comité reconoció que el Secretario General, en su calidad de más alto funcionario administrativo, de conformidad con el Artículo 97 de la Carta de las Naciones Unidas, estaba primordialmente encargado de la estructura de la Secretaría, salvo cuando consideraciones políticas imperiosas requieran una decisión legislativa. Al respecto, el Comité señaló que la Asamblea General también tenía sumo interés en esas cuestiones y, en sus períodos ordinarios de sesiones, tenía oportunidad de proporcionar al Secretario General orientación general en materia de políticas y de modificar la estructura de la Secretaría.

38. El Comité opinó que las cuestiones mencionadas en su informe provisional constituyeran un útil marco de referencia para el examen y evaluación cabales de la actual estructura de la Secretaría en los sectores de administración, finanzas y personal. El Comité opinó que el texto de la nota presentada por el Secretario General en respuesta a su informe provisional (anexo I) era pertinente a las deliberaciones del Comité.

39. Habida cuenta de lo que antecede, el Comité decidió que no formularía recomendaciones. No obstante, en el informe del Comité, bajo los epígrafes correspondientes de la sección IV, se presentaron algunas sugerencias sobre diferentes aspectos de las cuestiones administrativas, financieras y de personal. Esas sugerencias se refieren a la Oficina de Servicios de Personal (párrs. 20 a 22), el Servicio de Gestión Administrativa y la División de Auditoría Interna en relación con la Oficina Ejecutiva del Secretario General (párr. 24), la responsabilidad por el sistema de planificación y presupuestación (párr. 31) y la eficacia administrativa (párr. 34).

40. En consecuencia, el Comité presenta este informe a la Asamblea General.

### Nota

1/ Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo sexto período de sesiones, Suplemento No. 44 (A/36/44 y Corr.1).

## ANEXO I

### Nota del Secretario General

1. El objetivo de esta nota es resumir las opiniones del Secretario General sobre la estructura y la función del Departamento de Administración y Gestión y sobre su relación con otras dependencias pertinentes, de modo que el Comité pueda tener en cuenta dichas opiniones en la preparación de su informe final a la Asamblea General en su trigésimo séptimo período de sesiones. A fin de contribuir al examen de esta cuestión, las observaciones del Secretario General están estructuradas en torno a las siete cuestiones que surgieron durante las audiencias que el Comité celebró el año pasado y que están individualizadas en su informe sobre la marcha de los trabajos que presentó a la Asamblea General en su trigésimo sexto período de sesiones a/.
2. El Secretario General es particularmente consciente de la importancia que tiene para la Organización en general una estructura administrativa eficaz y que funcione sin tropiezos. Se ha llegado a un punto en que se han multiplicado las responsabilidades sustantivas de la Organización, como resultado de decisiones adoptadas por sus Miembros, y en que su funcionamiento se ha vuelto progresivamente más complejo y, desde el punto de vista geográfico, más disperso. En estas circunstancias la administración, como uno de los centros nerviosos de la Organización, desempeña un papel aún más fundamental que en años anteriores. No obstante, es evidente que la administración, incluso una administración correcta, no es de por sí el objetivo para el que se estableció la Organización; el papel de la administración debe ser de apoyo a los objetivos principales de paz, seguridad y desarrollo económico y social establecidos en la Carta.
3. Estos antecedentes son necesarios a fin de formular observaciones sobre las cuestiones tratadas por el Comité en su informe, ya que todas éstas, así como cualquier respuesta que se les dé, deben tener necesariamente en cuenta los objetivos y las metas primordiales establecidos en la Carta y elaborados a través de los años por la Asamblea General.
4. A este respecto, la complejidad y la dificultad de las tareas con que se enfrenta la Organización no han mermado en modo alguno desde que se creó el cargo de Secretario General Adjunto de Administración y Gestión en 1968. La creación de este cargo respondía al objetivo de que el Secretario General contara, en el cumplimiento de sus funciones, con la asistencia de un funcionario superior a quien asignaría gran parte de la pesada carga de administrar la Secretaría, con lo cual él podría concentrarse mejor en los aspectos sustantivos de su labor. La misión esencial de este funcionario superior era aliviar al Secretario General, en ejercicio de las facultades delegadas por éste, de las cargas y obligaciones cotidianas en materia de finanzas, personal y gestión general que de otro modo habrían ocupado una parte desproporcionada del tiempo y las energías del Secretario General, posiblemente en detrimento de sus responsabilidades políticas y de otra índole.
5. Se pueden hacer dos observaciones sobre las novedades producidas desde entonces. Primero, es evidente que se han mantenido básicamente sin variaciones las circunstancias que impulsaron a este arreglo. Se ha ampliado el alcance político e institucional de la Organización, y el Secretario General debe dedicar cada vez en mayor medida sus aptitudes, su atención y su tiempo a las cuestiones sustantivas a que hace frente la Organización. Segundo, ello no significa que las

cuestiones administrativas carezcan de importancia o deban relegarse a un segundo plano. Por el contrario, el Secretario General ha dejado inequívocamente en claro, en numerosos anuncios públicos antes y después de asumir su cargo, que atribuye la mayor importancia a asegurar el más alto grado de capacidad administrativa y se propone dedicar toda la atención necesaria a este objetivo. Precisamente en este contexto estima necesario preservar y afianzar lo que el Comité ha definido tan atinadamente como "una política coherente de la Organización en los sectores de administración, finanzas y personal".

6. Habida cuenta de lo que antecede, es evidente que la estructura que debe tratar de lograrse es la que mejor cumpla con estos objetivos. En efecto, en cuanto asumió su cargo, el Secretario General adoptó las medidas necesarias para afianzar la unidad del Departamento de Administración y Gestión dando instrucciones expresas a todos los interesados de que todas las cuestiones que se le remitiesen debían dirigirse por conducto del Secretario General Adjunto encargado del Departamento. Reservándose el derecho a tener acceso directo y sin trabas a todos los niveles del Departamento, el Secretario General dispuso que los funcionarios interesados mantuviesen informados a sus jefes respectivos. En estas instrucciones se reconocían implícitamente la coherencia e interrelación esenciales de las diversas funciones que se relacionan con la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales y que convergen en el Departamento.

7. Si bien las consideraciones anteriores sirven de fundamento básico para el examen de esta cuestión, es necesario exponer en mayor detalle en qué forma el Secretario General concibe el funcionamiento de esta importante dependencia orgánica.

8. Para comenzar, el Secretario General considera que debe haber un único funcionario reconocido como jefe del Departamento y a quien él pueda dirigirse en calidad de tal. Este funcionario, en su carácter de sustituto del Secretario General en asuntos administrativos, debe encargarse de prestar orientación inequívoca y clara en los sectores del trabajo abarcados por el Departamento: finanzas, personal, servicios generales, auditoría interna, gestión administrativa y elaboración electrónica de datos y sistemas de información. Tampoco puede caber duda alguna respecto de la evidente interrelación existente entre estas seis esferas. La fortaleza de la Organización estriba en los hombres y las mujeres que en ella prestan servicios y, por consiguiente, debe prestarse la mayor atención a su selección, promoción, administración y condiciones de servicio. Para tal objetivo son fundamentales los recursos necesarios para mantener la dotación humana y, por lo demás, la Organización en general, ya que el programa de trabajo, que es ejecutado por el personal, está indisolublemente vinculado a los recursos que se necesitan para su ejecución. De este modo, los aspectos de finanzas y de personal de la Organización se hallan vinculados entre sí y a su vez se relacionan con los servicios e instalaciones - administración de edificios, seguridad y comunicaciones - de que es responsable la Oficina de Servicios Generales y están condicionados por ellos. Naturalmente, hay una evidente relación de apoyo de la División de Auditoría Interna con las cuestiones financieras y también con las de personal, del Servicio de Gestión Administrativa con el mantenimiento y mejoramiento de una estructura orgánica correcta, y de la División de Elaboración Electrónica de Datos y Sistemas de Información con el desarrollo, como servicio común, de una base de datos destinada a facilitar la formulación de decisiones en todos los aspectos de la labor de la Organización. Es necesario que estas funciones, estrechamente relacionadas entre sí, se dirijan y coordinen en forma centralizada, y aún es más importante que se elaboren políticas generales para la gestión de todos los recursos de la Organización: humanos, físicos y financieros.

Por último, también es necesario mantener unidad y coherencia de representación en las relaciones sobre asuntos administrativos con otras organizaciones, en particular con las pertenecientes al régimen común de las Naciones Unidas. Por todas estas razones, el Secretario General cree firmemente que se debe mantener la estructura actual de un departamento de administración unificado y estrechamente integrado, encabezado por un único funcionario con autoridad y responsabilidades generales claramente definidas, para garantizar el funcionamiento eficaz y armonioso del Departamento en su conjunto.

9. Al mismo tiempo, debe prestarse cuidadosa atención a la forma en que se ejercen esa autoridad y esas responsabilidades. Es necesario decir esto ya que el Departamento es de índole especialmente compleja, con oficinas y divisiones componentes, muchas de las cuales poseen una larga y brillante tradición de servicio. Esto refleja el hecho de que las oficinas y divisiones componentes, si bien están interrelacionadas, son de por sí dependencias operacionales distintas, con funciones y responsabilidades claramente identificables, de cuyo cumplimiento deber rendir cuenta. En efecto, la Asamblea General por largo tiempo ha reconocido la importancia política particular de cada una de las oficinas principales del Departamento - Servicios Financieros, Servicios de Personal y Servicios Generales - y ha asignado al jefe de cada una de ellas un puesto del máximo nivel jerárquico inmediatamente inferior al de Secretario General Adjunto. Incumbe al jefe del Departamento y a sus colegas velar por que esta parte fundamental de la Organización trabaje como un todo unido.

10. Así pues, hay dos conceptos que están implícitos en la descripción anterior. En primer lugar, debe haber un funcionario superior que cuente con plena autoridad en el sector administrativo, garantice una clara dirección y coherencia en materia de políticas y responda ante el Secretario General al respecto. En segundo lugar, deben respetarse las características especiales de cada una de las dependencias operacionales. El Secretario General está firmemente convencido de que hay una evidente compatibilidad entre estos dos conceptos, especialmente si se considera que el Secretario General Adjunto tiene por funciones centrarse en los aspectos de política importantes y prestar asistencia al Secretario General en el ejercicio de las responsabilidades de este último, en lugar de liberar a sus subordinados de las que a ellos les corresponden. Considerado desde esta perspectiva, este concepto de autoridad y de formulación de decisiones tiende a permitir al Secretario General, no abandonar sus responsabilidades en la esfera administrativa sino, por el contrario, asumirlas en forma más eficaz teniendo, a la vez, mayor libertad para concentrarse en sus funciones sustantivas.

11. Cabe esperar que las consideraciones anteriores constituyan un marco nítido en que el Comité pueda continuar ocupándose con precisión de las tres primeras cuestiones indicadas en su informe: la capacidad de la estructura para promover una política global coherente y unas líneas claras de autoridad y responsabilidad en el seno de la Organización, la capacidad de la estructura para emprender con un criterio integrado la aplicación de las reformas de las políticas de personal y de contratación de la Asamblea General, y la función de la Oficina Ejecutiva del Secretario General en relación con los sectores de administración, finanzas y personal. Por consiguiente, se sigue que el Secretario General considera, con respecto a la primera de estas cuestiones, que la actual estructura está concebida con criterio racional y debe permanecer; con respecto a la segunda, que la actual estructura sí tiene la capacidad para emprender en forma ordenada y progresiva la aplicación de las políticas y los cambios dispuestos por la Asamblea General, incluidas las políticas y reformas relativas al personal; y con respecto a la tercera, que hay una distinción clara entre las funciones de asesoramiento que

desempeña su Oficina Ejecutiva y las funciones de dirección y ejecución de cualquier departamento, incluso el Departamento de Administración y Gestión, que esté encargado de la elaboración y aplicación de políticas en su esfera de competencia.

12. A este respecto, el Secretario General ha tenido debidamente en cuenta lo dispuesto en las resoluciones 35/211 y 36/238 de la Asamblea General: en la primera de ellas, se pidió al Secretario General que, en espera de los resultados de la labor del Comité, "tome las medidas provisionales apropiadas, dentro de la actual estructura administrativa, para asegurar que la Oficina de Servicios de Personal tenga la autoridad necesaria para aplicar con eficacia las políticas relativas al personal esbozadas en las resoluciones pertinentes de la Asamblea"; en la segunda, se le pidió que siguiese aplicando dichas medidas provisionales, en espera de la decisión que adoptase la Asamblea General en su trigésimo séptimo período de sesiones y sin perjuicio de esa decisión. Las medidas provisionales tomadas en cumplimiento de la resolución 35/211 son las que figuran en el documento ST/SGB/180; el párrafo 2 de dicho documento dice lo siguiente:

"El Secretario General ha confiado a la Oficina de Servicios de Personal la responsabilidad general de alcanzar los objetivos enunciados por la Asamblea General en las resoluciones mencionadas. Ha encargado a dicha Oficina que elabore y mantenga una política de personal coherente y que establezca nuevas directrices para garantizar la aplicación efectiva y sistemática de las reformas en materia de política de personal enunciadas en las resoluciones de la Asamblea General, así como la aplicación uniforme del Estatuto y el Reglamento del Personal en toda la Secretaría;"

en el párrafo 3 se dispone que:

"A esos fines, y dentro de la actual estructura administrativa, la Oficina de Servicios de Personal responderá directamente ante el Secretario General."

13. El Secretario General considera necesario reafirmar que, dentro de la Secretaría, cada departamento y oficina - incluida la Oficina de Servicios de Personal - tiene la responsabilidad, dentro de su respectiva esfera de competencia, de alcanzar los objetivos enunciados por la Asamblea General en la materia. Así, incumbe a la Oficina de Servicios de Personal, como centro de coordinación de la política de personal, administrar al personal de la Secretaría y, en consecuencia, elaborar y mantener una política de personal coherente y garantizar la aplicación de todas las medidas relativas al personal adoptadas por la Asamblea General, del mismo modo que incumbe a la Oficina de Servicios Financieros elaborar y mantener una política financiera coherente y poner en práctica las medidas de carácter financiero aprobadas por la Asamblea. Dichas responsabilidades se han definido y se siguen definiendo en el boletín del Secretario General titulado "Organización de la Secretaría (ST/SGB/Organization)". En cuanto al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión, es su deber y responsabilidad proporcionar, en nombre del Secretario General, impulso y orientación de alto nivel a esos esfuerzos y coordinarlos en beneficio de una política eficaz de administración de los recursos.

14. Por consiguiente, el Secretario General estima que las facultades de la Oficina de Servicios de Personal respecto de la Secretaría en su conjunto en cuanto a la administración del personal y la aplicación de las medidas adoptadas por la Asamblea General son claras y no requieren más explicaciones. Estima también que esas facultades pueden y deben ejercerse dentro de la actual estructura, sin

cambiar dicha estructura ni recurrir a medidas provisionales ni a disposiciones especiales de rendición de informes. En realidad, el contenido del segundo párrafo del boletín ST/SGB/180 es el mismo que el de otras publicaciones administrativas, mientras que el tercer párrafo, a juicio del Secretario General, es innecesario. Por tales razones, el Secretario General tiene el propósito de cancelar ese boletín.

15. La cuarta cuestión que ha indicado el Comité es la capacidad de la estructura para alcanzar un equilibrio adecuado entre la descentralización administrativa y el control y la coordinación centralizados. Esta es una cuestión sumamente importante con respecto a la cual todos los interesados - incluidos, principalmente, los órganos rectores - deben procurar claridad de visión y unidad de objetivos. Una organización con 20.000 funcionarios y expertos en ocho lugares de destino principales y una gran cantidad de otros menores no puede desempeñarse en debida forma a menos que el proceso de formulación de decisiones esté lo suficientemente descentralizado para permitir hallar soluciones rápidas y eficaces en la vida operacional cotidiana de la Organización. Se debe recordar además que la descentralización no sólo tiene un aspecto geográfico, sino también uno funcional, ya que es aplicable a la relación entre la administración central y los departamentos y las oficinas de la Sede. Al mismo tiempo, se debe tener presente que los Miembros consideran que el Secretario General es el único responsable del éxito o el fracaso en cuestiones administrativas. El Secretario General se propone cumplir esa responsabilidad velando por que se enuncie detalladamente la política central, de modo que quienes adopten decisiones cuenten con un contexto claro para adoptarlas. El Secretario General observa que la forma en que se define la cuestión en el informe del Comité corresponde en gran medida a sus propias ideas sobre la cuestión, como se expresa en lo que antecede. A su juicio, la cuestión no consiste en si hay que descentralizar, sino más bien en qué medida, con cuánta celeridad y en qué condiciones hay que hacerlo, teniendo presente la importancia de asegurar que la descentralización no dé como resultado la pérdida o el debilitamiento de las políticas generales coherentes aplicadas sistemáticamente. A este respecto, el Comité quizás desee tomar nota de que el Secretario General, luego de haber celebrado consultas con el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión, ha pedido al Secretario General Adjunto Encargado de Funciones Especiales que examine esta cuestión, a fin de permitir que se publiquen antes de fines de 1982 las instrucciones necesarias para continuar con la descentralización de la formulación de decisiones en cuestiones administrativas dentro del marco de directrices claras, fijadas en forma centralizada. Con respecto a las observaciones que figuran en el párrafo 27 del informe del Comité, a juicio del Secretario General la estructura administrativa actual es perfectamente capaz de elaborar y supervisar una política clara de descentralización.

16. La quinta cuestión que se plantea en el informe del Comité es la del papel del Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional con respecto al sector administrativo. Esta es asimismo una cuestión en relación con la cual tal vez una perspectiva clara permita adoptar decisiones apropiadas y concertar arreglos adecuados. Esa perspectiva sólo puede ser la de una Secretaría unificada, que actúe bajo la autoridad del Secretario General, en cumplimiento de los objetivos fijados por los Estados Miembros. De ahí se puede sacar una importante conclusión primera, a saber, que lógicamente no puede haber dicotomía entre programa y presupuesto o entre sustancia y administración. En efecto, en último término, el Secretario General es el encargado del programa, del presupuesto, de la sustancia y de la administración. Cabe admitir que debe mantenerse un sistema de control a nivel técnico, pero dicho sistema debe ser interno y no debe depender de decisiones legislativas que puedan repercutir en la unidad de la Secretaría.

17. Teniendo presentes estas miras, el Secretario General, como primera medida, estableció en el presente año una Junta de Planificación y Presupuestación de Programas, cuyos detalles se pueden hallar en su boletín ST/SGB/190, publicado el 7 de abril de 1982. Merece describirse una importante característica de esta disposición, a saber, que se reconocen claramente el papel fundamental y la influencia del Director General en la planificación, la programación y la presupuestación de las actividades de la Organización, tanto más cuanto que preside la Junta en ausencia del Secretario General - circunstancia que, dadas las responsabilidades generales de éste, bien puede ocurrir con frecuencia. Al mismo tiempo, se debe señalar que la experiencia inicial de la Junta es prometedora y ha dado por resultado, por ejemplo, en la preparación inicial del presupuesto por programas para el bienio 1984-1985, una congruencia mucho mayor de la que se había logrado en el ejercicio anterior. Por consiguiente, cabe esperar que la Junta, entre otras cosas, sirva de instrumento para que el Director General desempeñe sus funciones generales en las esferas de la planificación, la programación y la presupuestación.

18. En lo que concierne a las funciones de gestión del Director General en las esferas económica y social, el Secretario General ha pedido al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión que, en el ejercicio de sus funciones, solicite la orientación del Director General en todas las cuestiones de gestión de alto nivel que incumban al mandato del Director General. Se debe señalar también a este respecto que la práctica del Secretario General es y continuará siendo celebrar consultas con el Director General para pedir su asesoramiento en todas las cuestiones relativas a política de gestión en las esferas económica y social.

19. Habida cuenta, por consiguiente, de que se han tenido plenamente en cuenta las observaciones pertinentes del informe de 1981 de la Dependencia Común de Inspección sobre las relaciones entre el Director General y las entidades de la Secretaría (A/36/419), con especial referencia a la recomendación 13, hay que determinar si queda más por hacer en este momento, en especial en lo que respecta a la otra cuestión indicada por el Comité, la relación entre la Oficina de Planificación y Coordinación de Programas y la Oficina de Servicios Financieros. El Secretario General concuerda plenamente con la definición del Comité del objetivo que debe perseguirse, a saber, que el proyecto de presupuesto por programas refleje, en la mayor medida posible, los deseos de la comunidad internacional, expresados en las decisiones pertinentes de la Asamblea General. La creación de la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas es una medida inicial que ha adoptado en pos de ese objetivo. El Secretario General se propone evaluar los resultados y basarse en la experiencia lograda a fin de extraer las conclusiones necesarias relativas a otras medidas que pueda ser conveniente tomar más adelante.

20. El Secretario General también ha tomado nota del interés que atribuye el Comité a un examen de la función y la eficacia del Servicio de Gestión Administrativa y de la División de Elaboración Electrónica de Datos y de Sistemas de Información. A este respecto, desea señalar que ha pedido al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión que examine esta cuestión y que informe, a más tardar el 30 de noviembre, de toda mejora que parezca necesaria a este respecto.

21. Por último, con respecto al uso del término "Contralor", el Secretario General señala que el Subsecretario General de Servicios Financieros es el único funcionario cuyo tiempo está dedicado exclusivamente a la gestión financiera de la Organización. Corresponde que esa posición central quede adecuadamente reconocida,

dentro y fuera de la Organización, mediante el uso del título de "Contralor". Por consiguiente, el Secretario General ha dispuesto que el Subsecretario General de Servicios Financieros use también el título de Contralor.

22. Con lo que antecede se concluye un examen general de las cuestiones indicadas en el informe del Comité y se exponen las opiniones del Secretario General al respecto. Estas opiniones tienen como único propósito y objetivo afianzar la utilidad y la cohesión de la Secretaría en el desempeño de sus tareas. Se basan en el principio fundamental de la autoridad indivisa del Secretario General en su carácter de más alto funcionario administrativo, designado como tal en la Carta, y encargado de la administración y el contenido sustantivo de la labor de la Secretaría.

Nota

a/ Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo sexto período de sesiones, Suplemento No. 44 (A/36/44 y Corr.1).

La función de desarrollo administrativo en las Naciones Unidas:  
programa (plan de acción) de mejoramiento y desarrollo de la  
administración

1. La eficacia con que las Naciones Unidas cumplan su cometido depende de la calidad general de la administración y el personal en todos sus niveles, de sus mecanismos de funcionamiento y de sus funciones administrativas internas.
2. Siempre hay posibilidad de perfeccionamiento administrativo. En épocas de grandes cambios o turbulencias exteriores (internacionales), la eficacia de la Organización depende en gran medida de su capacidad de adaptación a lo que sucede en su entorno. Esos acontecimientos entrañan la necesidad de introducir cambios de diferente tipo:

Cambios de objetivos y de tareas;

Cambios de gestión debidos al desarrollo de las estructuras sociales y económicas;

Cambios en la ideología y la tecnología administrativas y en los sistemas de administración.

El cambio orgánico necesario - el proceso de cambio - no puede llevarse a cabo sin un esfuerzo planificado, coordinado y sistemático por lograr el desarrollo y el mejoramiento de la administración, basado en la asignación de claras responsabilidades de la función de desarrollo de la administración.

3. En la situación actual, los esfuerzos por introducir cambios administrativos, valiosos en sí mismos, están diseminados entre varias unidades de organización y carecen de la necesaria coordinación y de claras responsabilidades administrativas. Cabe citar como ejemplos el diseño y la puesta en práctica de un sistema de planificación, programación, presupuestación, vigilancia, preparación de informes y evaluación; nuevos sistemas de información; nuevas políticas de personal, mejores estructuras orgánicas, etc.
4. Como requisito básico del desarrollo de la administración, habría que elaborar y adoptar, en consulta con las partes interesadas, una política general y una estrategia administrativa.
5. En el contexto del plan de mediano plazo y del presupuesto por programas, debería presentarse y mantenerse actualizado un programa total y coordinado de mejoramiento y desarrollo de la administración.
6. Recomiendo que las propuestas al respecto se incluyan en el informe final del Comité de los 17. Las opiniones expresadas en el capítulo 7 del informe provisional del Comité (A/36/44), titulado: "Establecimiento de instrumentos eficaces de gestión basados en los modernos sistemas de información, para aumentar la eficacia en los sectores de administración, finanzas y personal mediante un examen de las funciones del Servicio de Gestión Administrativa y la División de Elaboración Electrónica de Datos y de Sistemas de Información" sólo abarcan una parte especial de los problemas del desarrollo administrativo.

7. El proceso de desarrollo, de la administración requiere planificación tanto a plazo más largo (mediano plazo) como a corto plazo (presupuesto por programas), y la asignación de recursos. La elección de los métodos de trabajo y de las formas de organización y participación debería basarse en la estrategia administrativa.

8. El Secretario General ha destacado claramente la elevada prioridad que otorga a su papel de más alto funcionario administrativo, así como a que se logre la más elevada eficiencia y eficacia de la administración de las Naciones Unidas. También ha manifestado que ha solicitado una revisión del papel del Servicio de Gestión Administrativa y un plan de acción trienal para la aplicación de las reformas de las políticas de personal aprobadas por la Asamblea General. Esas iniciativas podrían ser partes importantes de un proceso de planificación del desarrollo administrativo.

9. El Secretario General debería adoptar decisiones sobre la responsabilidad administrativa en cuanto a la planificación y las etapas ulteriores de un programa de mejoramiento y desarrollo de la administración y de sus diferentes partes.



---

### كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة

يمكن الحصول على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استعلم عنها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى : الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف.

#### 如何购买联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经售处均有发售。请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

#### HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

#### COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à : Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

#### КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

#### COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.

---