

Distr.: General  
23 April 2002  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة السادسة والخمسون  
البندان ١٢١ و ١٣٠ من جدول الأعمال  
استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي  
للأمم المتحدة  
تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب خدمات  
الرقابة الداخلية

التفتيش على إدارة البرامج والممارسات الإدارية في اللجنة  
الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي

مذكرة من الأمين العام

- ١ - عملاً بقراري الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بء، المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤ و ٢٤٤/٥٤، المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩، يتشرف الأمين العام بأن يجيل التقرير المرفق، الذي أرسله إليه وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية، عن التفتيش على إدارة البرامج والممارسات الإدارية في اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، إلى الجمعية العامة للنظر فيه.
- ٢ - يحيط الأمين العام علماً بالاستنتاجات ويوافق على التوصيات الواردة في التقرير، ويشير إلى أنه يجري اتخاذ التدابير لتصحيح مسار الأمور التي جرى تناولها في الاستعراض.

\* تأخر إنجاز التقرير، بسبب الحاجة غير المتوقعة إلى القيام بالتحقيق في المزمع التي ظهرت في أثناء عملية التفتيش.

## تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن التفتيش على إدارة البرامج والممارسات الإدارية في اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي

موجز

كشف التفتيش على اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي عن أنها تحافظ على مكائنها التاريخية المتمثلة في التفكير الممتاز والمشورة الملائمة في السياسات العامة والمساعدة التقنية الفعالة. وتعتبر منتجاتها وخدماتها في المنطقة مرجعا معياريا في مجالات موضوعية معينة، فضلا عن أنها تحظى بالاعتراف على نطاق العالم. وتتحسن بصورة مضطردة نواتجها المطبوعة والتوزيع الإلكتروني لها وكذلك التوعية العامة والمعلومات، وتعتبر، في نظر مكتب خدمات الرقابة الداخلية، من بين أحسن هيئات المنظومة.

فهي منظمة حسنة الإدارة عموما وتتمتع بثقافة مؤسسية سليمة وممغنويات عالية لدى موظفيها. وأدت عملية التحديث الأخيرة إلى تعزيز روح المبادرة والمرونة والعمل الجماعي المتعدد التخصصات. على أنها ستظل في حلل حتى يتم، وما لم يتم، وضع وتطبيق نظام للمساءلة يعول عليه ويكون مكملا لعملية تطبيق اللامركزية. ويجب أن تكون المسؤوليات المفوضة إلى الإدارة الوسطى خاضعة للرقابة الفعالة للحيلولة دون الإهمال أو سوء الاستعمال. وإلى جانب ذلك، ينبغي إيلاء الاهتمام الواجب إلى القنوات الرسمية للاتصال والتنسيق وعدم السماح لها بأن تتعطل.

وقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية ٢٤ توصية تستهدف تحسين تخطيط البرامج ورصد الأداء وتعزيز المساءلة الشخصية وتحسين التنسيق والتآزر في كافة أنحاء اللجنة، وتهدف معالجة المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية. والمكتب على علم بأن ثمة تدابير يجري اتخاذها لمعالجة بعض هذه المشاكل.

## المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٤	٥-١	..... مقدمة - أولا
٥	٧-٦	..... المنهجية - ثانيا
٥	٣٨-٨	..... أداء البرامج - ثالثا
٥	٢٠-٩	..... الموارد والنواتج - ألف
٨	٢٨-٢١	..... جودة النواتج والخدمات - باء
١٠	٣٣-٢٩	..... قضايا تخطيط البرامج - جيم
١١	٣٨-٣٤	..... رصد أداء البرامج - دال
١٢	٧٦-٣٩	..... قضايا الإدارة - رابعا
١٣	٤٧-٤٠	..... اللامركزية والمساءلة - ألف
١٤	٥٠-٤٨	..... الاتصال والتنسيق - باء
١٥	٦٣-٥١	..... المقرر دون الإقليمي - جيم
١٨	٦٨-٦٤	..... إدارة الموارد البشرية - دال
١٩	٧٢-٦٩	..... الاستنتاجات - خامسا
٢٠	٩١-٧٣	..... التوصيات - سادسا

## أولاً - مقدمة

على نطاق واسع بوصفه مرجعاً يعول عليه وتحليلات قاذحة لزناد الفكر وذات منحى عملي.

٣ - وركزت فترتا السنتين الأخيرتان على تعزيز الهوية المؤسسية للجنة بوصفها نصيراً لفكرة الأخذ بنهج دقيق التنظيم وشامل في معالجة قضايا التنمية الإقليمية، يجمع بين العمل التحليلي والمبادرات العملية والخدمات الاستشارية والتدريب ويمثل الاتجاهات العالمية ذات التأثير في المنطقة. وكان هدف اللجنة هو التركيز على الأنشطة حيث تكون لهذا التركيز فوائد نسبية واضحة، والحصول، من حيث النواتج ذات الصلة، على أعلى قيمة من الموارد المخصصة لها. وكانت إعادة هيكلة اللجنة خلال هذه الفترة تستهدف تبسيط الهيكل التنظيمي وتعزيز المسؤولية والمساءلة على جميع مستوياتها. وكانت الإدارة ملتزمة صراحة بتعزيز فعالية وكفاءة عمل الأمانة من خلال تدابير للتوفير في التكلفة والبرمجة الدقيقة والتدريب وتحسين التواصل العمودي والأفقي بين الموظفين.

٤ - وفي النصف الثاني من عام ٢٠٠١، اضطلع مكتب خدمات الرقابة الداخلية باستعراض واسع لإدارة البرامج والممارسات الإدارية في اللجنة، بهدف تقييم التقدم المحرز في ما هو متوخى من إعادة الهيكلة وتطبيق اللامركزية وتعزيز المساءلة وأثرها على الكفاءة والفاعلية في إنجاز البرامج. وعلى وجه الخصوص، كان المكتب يسعى إلى: التيقن مما إذا كانت برامج عمل المكاتب المعنية تُصاغ وتُنفذ وتُرصَد وتُقيّم بصورة تتسم بالكفاءة والتماسك المنطقي؛ والتيقن مما إذا كانت المسؤوليات المفوضة تتناسب مع ضوابط المساءلة، وتقييم أثر أنشطة اللجنة من زاوية المستعمل النهائي.

٥ - وطلب من الإدارة أن تقدم تعليقاتها على مشروع التقرير وقد أدرجت هذه التعليقات بحروف مائلة. ويُقدر

١ - أنشئت اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية بقرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ١٠٦ (د-٦) المؤرخ ٢٥ شباط/فبراير ١٩٤٨ وبدأت عملها في السنة نفسها. وفي وقت لاحق تم توسيع نطاق اللجنة ليشمل منطقة البحر الكاريبي، وقرر المجلس بقراره ١٩٨٤/٦٧ المؤرخ ٢٧ تموز/يوليه ١٩٨٤ أن يعدل اسمها ليصبح اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وفي حزيران/يونيه ١٩٥١، قامت اللجنة، وقد اتخذت مقرها في سانتياغو، شيلي، بإنشاء مقرها دون الإقليمي في مدينة مكسيكو، الذي يلي احتياجات منطقة وسط أمريكا دون الإقليمية، وفي كانون الأول/ديسمبر ١٩٦٦ تأسس مقر اللجنة دون الإقليمي لمنطقة البحر الكاريبي في بورت أوف سين، بترينيداد وتوباغو. وتحددت مهمة اللجنة بأنها الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأمريكا اللاتينية وفي التنسيق بين التدابير الموجهة إلى هذه الغاية، وتعزيز العلاقات الاقتصادية بين بلدان المنطقة ومع سائر أمم العالم.

٢ - واكتسبت اللجنة منذ سنواتها المبكرة شهرة وطيدة بالتفكير النظري الابتكاري والدينامي، الأمر الذي حظي الاعتراف به على نطاق واسع إقليمياً وعالمياً. وركز وضع المنهجيات التحليلية على الرؤية المتعددة التخصصات للتنمية والمشاركة النشطة في المناقشات المتعلقة بأشد المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الجارية حدة، والمساهمة الملموسة في إيجاد الحل العملي لهذه المشاكل. وشكلت هذه التقاليد عمودها الفقري المؤسسي وهي متمسكة بها في مسيرتها قديماً<sup>(١)</sup>. ويُسمع صوت اللجنة واضحاً في المناقشات الجارية للتحديات التي تواجهها المنطقة في مجال التنمية. ويحظى ما تنتجه اللجنة من الإحصاءات والبيانات والبحوث بالقبول

كما قيّمها المستعملون النهائيون واستعرض الطرائق المتبعة في تخطيط البرامج وفي رصد إنجاز البرامج.

## ألف - الموارد والنواتج

٩ - بلغ ملاك الموظفين العام للجنة في جميع الفئات ذروته، ٨٥٥ وظيفة، في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ (بزيادة ٥٥ وظيفة، أو ٦،٢ في المائة، عن عام ١٩٨٤) ثم أخذ يهبط سنة بعد سنة حتى وصل إلى ٥٧٨ وظيفة في جميع الفئات في حزيران/يونيه ٢٠٠١، أي أقل بـ ٣٢،٤ في المائة عما كان قبل عشر سنوات. وفي سياق هذا الاتجاه هبط عدد موظفي الفئة الفنية والخبراء من ٢٨١ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ٢٢١ في حزيران/يونيه ٢٠٠١، أو بمعدل ٢١،٤ في المائة. وتغير هيكل ملاك الموظفين وفقا لذلك: انخفضت نسبة موظفي الخدمات العامة إلى موظفي الفئة الفنية من ٢،٠٤ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ١،٦٢ في حزيران/يونيه ٢٠٠١، أو بنسبة ٢١ في المائة. واختلقت حركة هذا الانخفاض باختلاف فئات الموظفين.

١٠ - انخفضت جميع الوظائف الداخلة في الميزانية العادية بنسبة ١٧،٥ في المائة: من ٥٩٥ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ٤٩١ في حزيران/يونيه ٢٠٠١. وانخفض عدد موظفي الفئة الفنية (بما في ذلك رتبة المدير) من حد أقصى قدره ١٩٣ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ١٧٦ (٨،٨ في المائة) في كانون الثاني/يناير ١٩٩١، ثم ارتفع إلى ١٩٠ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٧ ثم عاد فهبط إلى ١٨١ في حزيران/يونيه ٢٠٠١، وهو أقل بنسبة ٦،٢ في المائة عما كان عليه قبل عشر سنوات. وكان عدد موظفي الخدمات العامة يهبط بصورة مطردة إذ انخفض من ٤٠٢ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ٣١٠ في حزيران/يونيه ٢٠٠١ (٢٢،٧ في المائة). فكانت النتيجة أن نسبة موظفي فئة الخدمات العامة إلى موظفي الفئة الفنية انخفضت من ٢،٠٨

المكتب كل التقدير التعاون الذي حظي به من موظفي اللجنة في مختلف المستويات أثناء عملية التفتيش هذه.

## ثانيا - المنهجية

٦ - قبل عملية الاستعراض على الطبيعة، أرسل المكتب ١٧١ استبيانا عن صيف واسع من القضايا البرنامجية والتنظيمية والإدارية إلى موظفي اللجنة وهيئتها الإدارية، وتلقى ٩٤ ردا (أو ٥٥ في المائة من المجموع). وإضافة إلى ذلك، أرسل ١١٥ استبيانا إلى أصحاب المصلحة في اللجنة: الدول الأعضاء والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأكاديمية. ووردت بالمقابل ٢٦ إجابة مكتوبة و ١٣ إجابة شفوية تمت خلال المقابلات (تشكل كلها معا ٣٤ في المائة من المجموع). والاطلاع مقدما على الردود الواردة يسر للمكتب تحديد المجالات ذات الأولوية لمرحلة التفتيش في الموقع وتوزيع الموارد وفقا لذلك.

٧ - وقام المكتب بدراسة مستفيضة لما يتصل بالموضوع من قرارات الجمعية العامة وتقارير الأمين العام والأمين التنفيذي للجنة بالإضافة إلى وثائق الميزانية. وأخذت في الاعتبار الملاحظات والتوصيات الواردة في تقارير مجلس مراجعي الحسابات. وأجريت مقابلات عديدة مع كبار الإداريين والموظفين في اللجنة، ومع مندوبي الدول الأعضاء في نيويورك وسانتياغو، ومع ممثلين للمنظمات غير الحكومية والدوائر الأكاديمية.

## ثالثا - أداء البرامج

٨ - لدى قيام المكتب بفحص الأداء البرنامجي للجنة، رجع أولا إلى العلاقة بين الموارد البشرية للجنة والنواتج المحققة، ثم قام بفحص نوعية وأثر المحتوى الموضوعي لنواتجها

كان عليه في العقد الماضي، بينما نقص الملاك العام للموظفين بمقدار الثلث.

١٤ - انعكست هذه الحالة في ردود الموظفين على السؤال عما إذا كانت توصيفات وظائفهم تعكس بشكل كاف الواجبات التي يؤديونها: في الغالبية العظمى من الحالات كانت الإجابة هي أن الواجبات الفعلية تتجاوز كثيرا في الغالب الواجبات المسجلة رسميا. وأكدت ذلك النمط المقابلات التي أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

١٥ - ويجدر بالملاحظة، على أي حال، أن الزيادة المذكورة أعلاه في حصة الفرد من عبء العمل كان يفترض أن تحف نتيجة لمشاركة خبراء خارجيين في تنفيذ برامج العمل. وفي هذا الصدد، فقد تضمنت المذكرة المقدمة من أمانة اللجنة التي قامت باستعراض الإصلاحات الأخيرة التي اعتمدها اللجنة<sup>(٢)</sup> معلومات بشأن النهج الجديد في الميزانية الذي من شأنه أن يغير الخلطة بين الموظفين الداخليين والخبراء أو الخدمات التي يستعان بها من الخارج. وأن يوفر مزيدا من المرونة في تكييف الخبرات المتوفرة لدى أمانة اللجنة وفقا للظروف المتغيرة. وفضلا عن ذلك، تشير مذكرة الأمانة عن التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الريادية في الإدارة<sup>(٣)</sup> إلى أن الانخفاض في الوظائف الدائمة ستخفف حدته بزيادة الأموال المخصصة للاستفادة من الاستشاريين الخارجيين والمساعدة المؤقتة. وعلى العموم، اتفقت اللجنة ومكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات على إلغاء ١٤ وظيفة من الفئة الفنية و ٣٠ وظيفة من فئة الخدمات العامة للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩، مقابل تعويض جزئي قدره ٢,٢ مليون دولار يستعمل للمساعدة المؤقتة والمساعدة التقنية والاستشاريين. وكان المتوخى أن تُفوض إلى رؤساء الشعب سلطة استعمال هذه الموارد<sup>(٤)</sup>.

في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ١,٧١ في حزيران/يونيه ٢٠٠١، أو بنسبة ١٨ في المائة.

١١ - في جميع فئات الموظفين الممولين من خارج الميزانية، انخفض ملاك الموظفين عموما من ٢٦٠ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ٨٧ في حزيران/يونيه ٢٠٠١، أو بنسبة ٦٦,٥ في المائة. وانخفض عدد موظفي الفئة الفنية من ٨٨ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ٤٠ في حزيران/يونيه ٢٠٠١، أو بنسبة ٥٤,٥ في المائة. وانخفض عدد موظفي الخدمات العامة من ١٧٢ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ٤٧ في حزيران/يونيه ٢٠٠١ أو بنسبة ٧٢,٧ في المائة). فكانت النتيجة أن نسبة موظفي فئة الخدمات العامة إلى موظفي الفئة الفنية انخفضت ١,٩٥ في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٠ إلى ١,٧١ في حزيران/يونيه ٢٠٠١، أو بنسبة ١٣ في المائة.

١٢ - وفي الوقت نفسه، فقد ازداد عبء العمل للجنة، مقيسا بالنواتج المبرمجة القابلة للقياس الكمي (الإنتاج الذي يمثل نحو ثلثي مجموع أشهر عملها)، خلال الفترة قيد النظر، كما يتبين من الجدول أدناه.

فترة السنتين	١٩٩٠-١٩٩١ <sup>(أ)</sup>	١٩٩٢-١٩٩٣ <sup>(ب)</sup>	١٩٩٤-١٩٩٥ <sup>(ج)</sup>	١٩٩٦-١٩٩٧ <sup>(د)</sup>	١٩٩٨-١٩٩٩ <sup>(هـ)</sup>	٢٠٠٠-٢٠٠١ <sup>(و)</sup>
النواتج	٣٨٩	٣٥٣	٣٩١	٤١٠	٤٣٨	٦٥٥
معدل التنفيذ (بالنسبة المئوية)	٩٥	٨٩	٨١	٨٩	٩١	٩٠

(أ) A/49/159

(ب) A/49/135

(ج) A/51/128

(د) A/53/122

(هـ) A/55/73

(و) نظام المعلومات المتكامل للرصد والتوثيق.

١٣ - وعلى العموم يستطيع المرء أن يستنتج أن اللجنة استطاعت أن تنتج أكثر بموارد أقل: فحتى بتقدير متواضع، ازداد حجم النواتج المنفذة بنسبة ٤٠ في المائة على الأقل عما

- (ب) A - النفقات الفعلية.  
 (ج) الفرق بالنسبة المئوية  $D = \frac{A-P}{P} \times 100$   
 (د) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثامنة والأربعون، الملحق رقم ٦ (A/58/6/Rev.1)، الجدول ١٨-١.  
 (هـ) المرجع نفسه، الدورة الخمسون، الملحق رقم ٦ (A/50/6/Rev.1)، الجدول ١٨-٢.  
 (و) المرجع نفسه.  
 (ز) المرجع نفسه، الدورة الثانية والخمسون، الملحق رقم ٦ (A/52/6/Rev.1)، الجدول ١٩-١.  
 (ح) المرجع نفسه.  
 (ط) المرجع نفسه، الدورة الرابعة والخمسون، الملحق رقم ٦ (A/54/6/Rev.1)، الجدول ١٩-١.  
 (ي) المرجع نفسه.  
 (ك) A/56/6 (الباب ١٩) الجدول ١٩-٢.

١٩ - تُظهر البيانات أن التوقعات والواقع يتغيران: بين الغلو في التقدير بأكثر من ١٠٠ في المائة والبخس في التقدير بأكثر من الثلث. ويدرك المكتب أن الفتور الزمني في بنية دورة الميزانية للأمم المتحدة يؤثر تأثيراً سلبياً في موثوقية التنبؤات فيما يتعلق بالمساهمات الطوعية. بيد أن كون مستوى الموارد من خارج الميزانية حالياً يراوح من خمس إلى ربع الميزانية العادية يبرر محاولة جعل التقديرات من خارج الميزانية كما سبق أكثر دقة. وهذا يؤكد الحاجة إلى خلق إطار طويل الأجل لتعزيز إمكانية التعويل على المساهمات الخارجة عن الميزانية.

٢٠ - وأشار المكتب إلى أن الجمعية العامة أعربت، في الفقرتين ١٢٠ و ١٢١ من قرارها ٢٥٣/٥٦ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، عن قلقها العميق إزاء الاتجاه التنازلي المشهود في المواد الخارجة عن الميزانية، وطلبت إلى الأمين العام أن يقدم إليها مقترحات عملية لمواجهة التأثير المترتب على تضاؤل الموارد الخارجة عن الميزانية المخصصة للجنة. ويعتقد المكتب أن تنفيذ التوصية ٢ سيكون مساهمة قيمة في الوفاء بذلك الطلب.

١٦ - وعلى أي حال، لم ينجح هذا الترتيب لأن مبلغ "التعويض" المالي المنخفض انخفاضاً كبيراً وكان السبب الأكبر في ذلك هو التفسيرات المختلفة لمنهجية إعادة تقدير التكاليف. وعلى الرغم من تخصيص مبلغ إضافي قدره ٢٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي للجنة عام ٢٠٠١ لدعم أشد الأنشطة إلحاحاً، ظلت منافع المرونة المتوقعة في الموارد في الحدود الدنيا.

١٧ - ولاحظ المكتب أن الأمين التنفيذي للجنة ومراقب الحسابات، أثناء عملية التفتيش، منشغلان في فحص الإجراءات المتبعة في إعادة تقدير التكاليف، بغية تعديل هذه الإجراءات بالنسبة إلى بعض وجوه الإنفاق. وذكر المكتب أن ثمة جهوداً تبذل لحل هذه المشكلة.

١٨ - بالنظر إلى شدة القيود على الميزانية العادية، يصبح حشد المساهمات من خارج الميزانية هو المجال، في قاعدة الموارد العامة للجنة، الذي يمكن أن يستفيد من توجيه اهتمام قوي إليه من جانب الإدارة فيه. وفي الجدول أدناه مقارنة بين تقديرات الموارد الخارجة عن الميزانية المتوقعة لكل فترة سنتين في مرحلة التخطيط والنفقات الفعلية الخارجة عن الميزانية لفترة السنتين نفسها.

اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي: الموارد المتوقعة<sup>(أ)</sup> والمستعملة<sup>(ب)</sup> من خارج الميزانية

(بالآلاف دولارات الولايات المتحدة)

فترة السنتين	$P$ <sup>(أ)</sup>	$A$ <sup>(ب)</sup>	$D$ <sup>(ج)</sup> (النسبة المئوية)
١٩٩٣-١٩٩٢	٢٨ ٦٠٩,٦ <sup>(أ)</sup>	١٨ ٧٨٧,٦ <sup>(ب)</sup>	٣٤,٣-
١٩٩٥-١٩٩٤	٢٠ ٨٢٥,٣ <sup>(أ)</sup>	٩ ٨٠٨,٩ <sup>(ب)</sup>	٥٢,٩-
١٩٩٧-١٩٩٦	١٨ ٥٩٢,٢ <sup>(أ)</sup>	١٦ ٤٩٨,٠ <sup>(ب)</sup>	١١,٣-
١٩٩٩-١٩٩٨	٢١ ٣٧٧,٢ <sup>(أ)</sup>	١٧ ٥٤٦,٥ <sup>(ب)</sup>	١٧,٩-
٢٠٠١-٢٠٠٠	١٦ ١٥٠,٦ <sup>(ط)</sup>	٢١ ٨٩٨,٣ <sup>(ك)</sup>	٣٥,٦

(أ) P - تقديرات معروضة في الميزانية البرنامجية المقترحة.

## باء - جودة النواتج والخدمات

الأخرى في منظومة الأمم المتحدة ودور النشر. ويجري فعليا توزيع منتجاتها من البرنامجات في جميع أنحاء العالم. ويتجلى تزايد الاهتمام في نواتج اللجنة في أن تنزيل المواد من موقعها على الشبكة من جانب المستعملين الخارجيين قد تضاعف أربع مرات خلال فترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١.

٢٣ - وحسنت اللجنة استراتيجيتها المتمثلة في توجيه الأذق لمحتويات وتوزيع الاستقصاءين الاقتصاديين السنويين باستخدام توزيع إلكتروني مستفيض وشكل جديد وتغطية جديدة. وتحقق توسيع المشاركة في المناقشات النظرية الموجهة إلى وضع السياسات العامة وذلك من خلال توزيع واسع للمنشورات بالمشاركة في طبعها مع ناشرين إقليميين ودوليين وبالمشاركة في حلقات دراسية. وقد ثبت أن تشجيع قيام صلة وثيقة مع المؤسسات الإقليمية والموظفين الرفيعة المستوى فعال بوجه خاص.

٢٤ - أشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن الأمين العام ذكر في تقريره عن التعاون الإقليمي في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي والميادين ذات الصلة، أن اللجنة واصلت التعاون مع إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في إدارة الموارد المائية المستدامة، حتى في الصين واليمن<sup>(٥)</sup>. ومع مر السنين، نمت لدى اللجنة خبرة فنية وأصبحت مركز للخبرة الرفيعة على نطاق المنظومة في ميدان إدارة المياه. وامتد الاعتراف بمنجزاتها في هذا الميدان إلى خارج منطقتها المباشرة. وشاطرت اللجنة درايتها الفنية مع اللجان الإقليمية الأخرى ومع إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للقيام بأنشطة التعاون الأقليمي على أساس ترتيبات خاصة بتقاسم التكاليف.

٢٥ - وهناك عدد من المنشورات، وبخاصة النشرة الدورية *Social Panorama*، وكذلك المنشورات المخصصة لقضايا السكان والتنمية والإحصاءات والإسقاطات الاقتصادية،

٢١ - الاستقصاء الذي جرى لأصحاب المصلحة والمستعملين النهائيين لمنتجات اللجنة (مذكورة في الفقرة ٦ أعلاه) والتقييمات لعمل اللجنة في التدابير التي اتخذتها الهيئات الحكومية الدولية تشير إلى الرضى عموما عن نوعية عمل اللجنة وإلى تقييم إيجابي لما يتسم به موظفوها من الدراية الفنية والتفاني والتزاه المهنية. وأكد الاستقصاء أن اللجنة دأبت بصورة متسقة على التصدي للتغيرات والتحديات الحرجة الأخيرة التي تعترك معها المنطقة ومن ثم أثبتت دورها كهيئة فكر ومشورة لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. ولا تزال اللجنة في طليعة التحليل الشامل لعمليات التنمية والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية العامة في المنطقة وللسياسات والأوضاع الاقتصادية لبلدان معينة. وتتمتع اللجنة بشهرة أكيدة كقائدة في مجالي البحث والتحليل وينظر إليها أصحاب المصلحة فيها دائما بوصفها مصدرا سليما للمشورة في ما يتعلق بالسياسات، ومصدرا موثوقا لخدمات التدريب ومنتدى مستنيرا ومركز تنسيق للممارسات الجيدة للمنطقة. وأكدت عدة دول أعضاء دور اللجنة المنتج جدا كوسيط براغماتي في تعجيل حل الشواغل الثنائية كاتفاقات حرية التنقل بين بعض الدول الأعضاء، وتشجيع الصراحة فيما يتعلق بالإفناق العسكري وقضايا نزع السلاح واللاجئين وحماية البيئة. وتتلقى اللجنة فيما يتعلق بأنشطتها في تقدير آثار الكوارث الطبيعية تغذية مرتدة إيجابية من الجميع.

٢٢ - وعززت منتجات اللجنة زيادة التفهم للأطر التنظيمية للتجارة الداخلية والمتعددة الأطراف ووفرت مساعدة عملية فيما يتعلق بتنفيذ أشكال التكامل الدولي الجديدة للمنطقة. وكان ثمة طلب متواصل على نواتج بحوث اللجنة وقواعد بياناتها وتقاريرها عن السياسات العامة من جانب الحكومات الوطنية والهيئات الإقليمية والوكالات



دائما في مجموع هيكل اللجنة. ووجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن المديرين المتوسطي المستوى وكبار الموظفين الفنيين قد يُطلعوا في بعض الأحيان أطرافا خارجية عن اللجنة على الأفكار والآراء والمشورة السياسية المتعلقة بالقضايا الإنمائية الهامة التي ليست بالضرورة متماشية مع الموقف الذي أعربت عنه قيادة اللجنة، بل يمكن أن تكون متناقضة معه. ومن بين الأسباب الأساسية لهذا الأمر عدم فحص الوثائق التي يصدرها الموظفون بمبادرة منهم وعدم وجود نظام متين يمكن أقرانهم من بحثها. وبينما تعمل أنظمة من هذا القبيل بفعالية في ما يتعلق بالمشورات البارزة للجنة وتقاريرها الرئيسية، فإن ثمة ضعفا في الضوابط المقارنة معها فيما يتعلق بالمشورات الداخلية التي تسعى إلى إبراز الشخصية في المنشورات الأكاديمية والمؤتمرات البارزة. ويخشى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن يؤدي هذا التوجه، لو تُرك دون كبح، إلى إضفاء الغموض على المفاهيم المحددة بوضوح والمتسقة لـ "أفكار اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي" بواسطة سيل غامض من الأفكار المجردة من أي رسالة واضحة.

٢٨ - وفي رأي المكتب، أن الميل إلى التركيز على الأبحاث الأكاديمية وإنتاج مقالات لليوميات الاقتصادية يشكل تدنيا لتقاليد طويلة الأمد من البراعة الفكرية داخل اللجنة. ويُسمح أحيانا أن تكون لهذه المساعي الأكاديمية الأولوية على التنفيذ الاعتيادي لبرنامج العمل، وثمة تصور بأن إصدار منشور في يومية مشهورة يحظى بالاحترام والاعتبار أكثر مما يحظى به إصدار وثيقة مقررّة في موعدها المحدد. والمكتب يعتقد بأنه لا ينبغي نسف عنصر هام من هذا القبيل للثقافة المؤسسية من حيث الامتياز الأكاديمي، فإنه ينبغي وضعه في المنظور المناسب له عن طريق التشديد على أولوية برنامج العمل والأنشطة الموجهة نحو السياسة العامة والأنشطة العملية.

تشكل مصادر مرجعية هامة في المنطقة. وشكلت الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها مشاريع بحثية معينة مدخلات مهمة في صوغ السياسات الوطنية. وإن تصميم نظام متكامل لصوغ المشاريع وتقييمها ورصدها ووضعه موضع التنفيذ في المؤسسات الوطنية قد أسهم في زيادة الكفاءة في تنفيذ البرامج الاجتماعية. ثم إن تصميم وتنفيذ دليل إلكتروني للمؤسسات العاملة في المجال الاجتماعي في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي حظي بالاستحسان من القطاعين العام والخاص. وكان رد فعل الحكومات والهيئات الإقليمية إيجابيا على المنافع المستخلصة من البحوث في مجالي الطاقة والنقل ومن الدراسات الوطنية، وعلى المساعدة التقنية الإقليمية لخطة شعب بنما (Plan Puebla Panama).

٢٦ - وقد قامت مؤسسة التدريب التابعة للجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وهو معهد أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي، بتدريب حوالي ١٠٠٠ مشارك وقدم ما يناهز ٣٠٠٠ ساعة من التدريس خلال فترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١ بتنظيم ٢٧ دورة على الصعيد الدولي ودون الإقليمي والوطني. وقد كانت الآراء الواردة من هؤلاء المشاركين آراء إيجابية على العموم. كما أعرب عن قدر كبير من الارتياح في الردود الواردة من المتدربين في الدروس المتعلقة باستدامة البيئة وثروات الأرض.

٢٧ - ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الإبقاء على زخم الامتياز هذا والحفاظ على السمعة المكتسبة بشق الأنفس أمران ينبغي أن يكتسبا أهمية أولى بالنسبة للإدارة. ولهذا الغرض، ينبغي أن تكون على وعي بالمشاكل التي تعترض تحقيق هذا الهدف وأن تعالجها. وإحدى المشاكل هي، في حين تشكل آراء وأفكار الإدارة العليا عاملا إيجابيا، فإنه يبدو أنها لا تسري من الأعلى إلى الأدنى بما فيه الكفاية

## جيم - قضايا تخطيط البرامج

تركيزا واستجابة لتوقعات الدول الأعضاء. وبالنظر إلى أن اجتماعات الفريق العامل المخصص تُعقد بعد اجتماعات اللجنة، فإنه من بين القراءات المحتملة لهذه الجملة المقترضة قد تكون أن اللجنة كانت فيما مضى تعطي موافقتها على برامج عمل ليست مركزة ومستجيبة بما فيه الكفاية لتوقعاتها، وكانت تستوجب من الفريق العامل المخصص صقلها بصورة أكبر. والمكتب إذ يذكر أيضا أن الفريق العامل المخصص مفتوح باب العضوية، فإنه لم يكن على يقين بأن التوصيات المتعلقة بالبرمجة يمكن أن تعدل المقررات الصادرة عن اللجنة في هذا الصدد.

٣١ - وخلال الاجتماع الرابع الذي عقده الفريق العامل المخصص، قدمت الأمانة عرضا عن كل برنامج وأوضحت بأن تحديد الأولويات لا يعني أن البرامج المدرجة في أسفل القائمة لن تنفذ (إذ أن حالة الميزانية تسمح بتنفيذ جميع عناصر البرنامج برمته)، لكنه يحدد فقط الترتيب المتبع في تنفيذها. وأشار إلى أنه لم تكن ثمة خطط لإرجاء أي من الأنشطة المقررة. كما قيل إنه كان ثمة اتفاق من الناحية المبدئية بين الدول الأعضاء والأمانة بشأن تقييم برنامج العمل؛ وأن عملية تحديد الأولويات أفضت إلى زيادة عدد النواتج في الفئة ألف (بما يصل إلى نسبة ٧٠ في المائة) وإلى احتمال إلغاء الفئة جيم<sup>(٧)</sup>. وخلال الاجتماع السادس للفريق العامل المخصص، الذي عقد في سنتياغو يومي ٣٠ و ٣١ آب/أغسطس ٢٠٠٠، زيد في درجة أولوية ٢٦ من النواتج وخفضت درجة أولوية ٥ نواتج، مما يعكس مرة أخرى الاتجاه نحو الرفع من أولوية تصنيف معظم النواتج (في هذه الحالة، تم تناول نسبة ٨٤ في المائة من المجموع). ولاحظ المكتب، في مداخلته خلال الاجتماع السادس للفريق العامل المخصص، أن نائب الأمين التنفيذي أشار إلى أن تحديد الأولويات عملية معقدة، إذ أنه من السهل الخلط بين مفهوم "الأولوية" ومفهوم "التقدير". كما أشار إلى

٢٩ - اتخذت اللجنة خلال دورتها السادسة والعشرين في نيسان/أبريل ١٩٩٦ القرار ٥٥٣ (د - ٢٦) المتعلق بإصلاح الأمم المتحدة وأثره على اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، قررت فيه إنشاء فريق عامل مخصص مفتوح باب العضوية مهمته تحديد أولويات برنامج العمل وتقديم توصيات للجنة بشأن التوجهات الاستراتيجية لأنشطتها في المستقبل. واعتمد هذا القرار وقت تنفيذ برنامج الإصلاحات الصادر عن الأمين العام، والذي ضم عناصر من بينها إلغاء حوالي ١٠٠٠ وظيفة في الأمانة العامة. وواجهت اللجنة مهمة الإسهام بنصيبها في عملية التخفيض هذه (٤٤ وظيفة). وفي سياق هذا التخفيض، أشار الفريق العامل المخصص على الأمين التنفيذي عن طريق تحديد سيناريوهات مختلفة لخفض الميزانية وتحديد أنشطة برنامج العمل ذات الأولوية الأقل التي سيستغنى عنها تدريجيا، وذلك رهنا بالمستوى الحقيقي لتخفيض الميزانية. وبحثت اجتماعات فريق العمل فيما بعد مضمون برنامج العمل لفترتي السنتين الماضيتين والفترة المقبلة، وحدد الأولويات التي تود الدول الأعضاء بصورة جماعية إسنادها للأنشطة ضمن برنامج العمل.

٣٠ - ولاحظ المكتب أنه، وفقا لعمليات الاستعراض التي أجريت للميزانيتين البرنامجيتين المقترحتين لفترتي السنتين الحالية والمقبلة، تعكس الميزانيتان المقترحتان برنامج عمل أختير بعناية، وتم التشاور بشأنه حسب الأصول خلال دورة اللجنة الخاصة به وتم استعراضه بالتفصيل وحُددت أولوياته خلال الاجتماعات التي عقدها بعد ذلك الفريق العامل المخصص. كما لاحظ المكتب أن تقرير الأمين العام لعام ١٩٩٨ المتعلق بالتعاون الإقليمي في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي والميادين المتصلة بهما<sup>(٨)</sup> أشار إلى أنه نتيجة لعملية تحديد الأولويات، فإن برنامج العمل يبدو أكثر

غيرها شكوى تتعلق باستمرار (وفي بعض الحالات، اتساع نطاق) التفاوت بين الطلب على المساعدة التقنية والخدمات الاستشارية والموارد الخارجة عن الميزانية والأموال في إطار الباب ٢١ من ميزانية البرامج المتاحة لتلبية هذه الطلبات. ويمكن اتخاذ الفريق العامل المخصص كوسيلة حكومية دولية فعالة لتخفيف هذه المشكلة المزعجة، إن لم يكن حلها.

### دال - رصد أداء البرامج

٣٤ - لاحظ المكتب بارتياح أن اللجنة حسنت من سلوكها من حيث تقديم التقارير إلى حد كبير ضمن إطار تقرير أداء البرامج لفترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١. فقد ازدادت خبرة اللجنة في استخدام نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق من أجل تقديم التقارير في شكل إلكتروني منذ فترة التقرير السابقة: وقدم الجزآن الكمي والنوعي من تقريرها الذي يقدم كل سنتين وفقا للآجال المقررة ولم يستوجبا سوى تنقيحات بسيطة من جانب المكتب. ويمكن الاستنتاج بأن هذا النظام أصبحت تتقنه اللجنة إلى حد أنه من الآن فصاعدا، من الممكن أن يصبح وسيلة موثوقة لقيام الإدارة العليا برصد دوري لأداء برامجها.

٣٥ - وازداد مجموع عدد النواتج الصادرة عن اللجنة من ٤٥٩ في فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٦٥٥ خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١، أي بزيادة قدرها ٤٢,٧ في المائة. وكشفت نظرة عن كثب من جانب المكتب أن هذه النواتج الإضافية لم تكن كلها متساوية من حيث كثافة العمل. وشملت حصة كبيرة الكتيبات والصحائف الوقائية والخرائط الجدارية ومجموعات المعلومات، التي يستوجب إنتاجها بصور عامة موارد أقل من معظم المنشورات المتكررة. وأحد الأمثلة على ذلك البرنامج الفرعي ٤، التوازنات على الصعيد الاقتصادي الكلي والاستثمار والتمويل، الذي ازداد في إطاره عدد النواتج ستة أضعاف، من ١٦ ناتجا خلال

أن اللجنة كانت قد استخدمت عبارة "أولوية نسبية" في تصنيف الأنشطة المقررة، وهو ما ساعد على الإيضاح بأن المسألة لا تتعلق بمعاملة نشاط ما على أنه أكثر أو أقل أهمية من نشاط آخر<sup>(٨)</sup>.

٣٢ - ويذكر المكتب أن القضايا ذات الأولوية بالنسبة لبرنامج عمل اللجنة تم إيضاحها وتبينها في مختلف الصكوك القانونية، وبالدرجة الأولى في قرارات ومقررات اللجنة وهيئاتها الفرعية وقرارات ومقررات الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي. كما لاحظ المكتب رأي الإدارة بأن مناقشات ومداولات الوفود المشاركة في اجتماعات الفريق العامل المخصص تتيح معلومات قيمة عن الاحتياجات والاهتمامات الإنمائية الخاصة للدول الأعضاء، وهو ما يساعد بدوره اللجنة على استجابتها بصورة أكبر لأعضائها وعلى أن تكون في وضعية أفضل للاضطلاع بأنشطة برنامج عملها. وفي الوقت ذاته، واستنادا إلى الاستعراض الشامل الذي أجراه المكتب لهذه المسألة، فقد استنتج أن التغييرات في عملية تحديد الأولويات التي يقوم بها الفريق العامل المخصص لا يبدو أن لها تأثيرا ملموسا على موارد الميزانية العادية المخصصة لأنشطة ونواتج بعينها، كما أنها لا تفضي إلى أي تحديد جديد ملحوظ لآجال معينة ضمن برنامج العمل إجمالا. ولهذا السبب، فإن أثر تحديد الأولويات للفريق العامل المخصص لا يمكن تمييزه بسهولة.

٣٣ - وبينما أشار المكتب إلى جدوى هذه العملية لتمكين الدول الأعضاء من الاطلاع عن كثب على برنامج العمل، فإنه لدى المكتب انطباع بأن عملية تحديد الأولويات قد بلغت حدا قد يفكر فيه المرء في إعادة تعديل صلاحيات الفريق المخصص عن طريق تحويل تركيزه تماما إلى الأنشطة الممولة من موارد خارج عن الميزانية وأنشطة التعاون التقني في إطار الباب ٢١ من ميزانية البرامج. وبالفعل فإنه من بين الشكاوى التي يفصح عنها مديرو اللجنة وموظفوها أكثر من

أصل ٤٧ (أو نسبة ٤٠ في المائة) بسبب نقص الموارد الخارجة عن الميزانية. وإذا أخذ هذا الأمر في الاعتبار (مع أنه ينبغي التشديد على أن ذلك ليس ممارسة اعتيادية للمكتب)، فإن معدل التنفيذ سيرتفع ليلعب ٩٣ في المائة.

٣٧ - وبالرغم من تعزيز سلوك اللجنة في الإبلاغ عن أداء البرامج، ينبغي التأكيد على أن معظم عمليات الإبلاغ تمت في الأشهر الأخيرة من عام ٢٠٠١، بينما يفترض أن يتم الإبلاغ عن طريق نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق طوال فترة السنتين. ويتمثل ضعف رصد أداء البرامج في أنه لا تتصاعد وتيرته إلا قبيل "إفقال الدفاتر" ويظل معطلا طوال معظم فترة السنتين. ولا يمكن تحقيق كل القدرات التي تتيحها الطرائق المعتمدة لرصد أداء البرامج إلا عندما يتم القبول بما كجزء من الثقافة المؤسسية، حينما يصبح الرصد عملا شاملا ودائما.

٣٨ - وينبغي التشديد على أن التهيئة الحالية لنظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق ليست فقط موجهة لتلبية احتياجات تقديم تقارير أداء البرامج كل سنتين، بل تتمتع أيضا بتسهيلات قوية جديدة لإدارة البرامج تمكن من الرصد المستمر لكل ناتج على حدة طوال مراحل إنتاجه في مقابل المواعيد النهائية المقررة، إلى جانب ربطها بالموظف المسؤول عن تنفيذها. وتتيح وسيلة للتحكم، إلى جانب نظام تقييم الأداء، بواسطة وسيلة فعالة للرصد الداخلي المفصل لأداء كل من الشعب والفروع والموظفين. ويحتوي دليل هذا النظام على جميع الإرشادات والتوجيهات اللازمة لتشغيل عنصر إدارة البرامج الموجود فيه فعلا.

#### رابعا - قضايا الإدارة

٣٩ - ركزت الإدارة مؤخرا بصورة أساسية على إعادة هيكلة اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر

فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٩٥ ناتجا في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١. وكان العامل الهام في هذه الزيادة إنتاج الكتيبات وورقات المعلومات والرسوم البيانية ومجموعات المعلومات، وهو ما لم يتم فيما قبل وشمل حوالي ٦٠ في المائة (٦١ ناتجا من مجموع ٩٥) من وثائق البرنامج الفرعي. ومن بين العوامل الأخرى في هذه الزيادة النواتج الصادرة عن المكاتب الوطنية التابعة للجنة خلال فترة السنتين السابقة، أنه تمت معاملة معظم نواتجها كمنتجات مرحلية استخدمها المقر في آخر المطاف لإنتاج النواتج النهائية. وفي حين أنه ليس من الأكد أن إنتاج جميع النواتج الجديدة متطابق من حيث كثافة العمل مع المنتجات الاعتيادية، فقد حدث بالفعل تزايد هام في الإنتاجية في إطار هذا البرنامج الفرعي، لا سيما عند مراعاة نسبة الانخفاض بنسبة ٣ في المائة في الموارد المتاحة بالمقارنة مع فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩. وقد تبينت زيادات مماثلة في الإنتاجية في البرنامج الفرعي ٧، استدامة البيئة وثروات الأرض، حيث تزايد عدد النواتج من ٣٢ في فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ١٠٢ في فترة ٢٠٠٠-٢٠٠١.

٣٦ - وبينما تزايد عدد الوثائق، انخفض معدل تنفيذ الأنشطة بالنسبة للجنة بصورة عامة انخفاضا طفيفا بنسبة ١ في المائة، من ٩١ في المائة في فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٩٠ في المائة في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١. وقد حدث معظم هذا الانخفاض بسبب زيادة في حالات التأجيل من نسبة ١,٨ في المائة إلى نسبة ٣,٢ في المائة من مجموع النواتج المقررة، وفي حالات وقف النواتج، من نسبة ٦,٨ في المائة إلى نسبة ٧,٢ في المائة من مجموع الوثائق المقررة. وعند تحليل هذا الأمر بصورة أعمق، فإن هذا الانخفاض ليس بالأمر الخطر: فقد أعد ١٣ منشورا من أصل ٢١ منشورا مؤجلا (أو نسبة ٦٠ في المائة) من الناحية العملية ولم يتأخر سوى تحريرها وطبعها حتى عام ٢٠٠٢، وألغى ١٩ ناتجا من

٤١ - ولاحظ المكتب أن اللامركزية أدخلت قدرا مفيدا من المرونة في حشد الموارد للقيام بمهام خاصة دون وجود عائق الحواجز التنظيمية المتصلبة. وتشكل الأفرقة المواضيعية المشتركة بين التخصصات أفضل مثال على الاختيار الفعال للخبرة المتعددة الأوجه لتنفيذ مشاريع معقدة. ولذلك فإن تشكيلة الأفرقة تختلف بحسب مواضيع برنامج العمل المراد معالجتها. وقد كُلف أحد هذه الأفرقة المتعددة التخصصات بمهمة إعداد الوثيقة الفنية الرئيسية لدورة اللجنة المقبلة. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك الأفرقة المشكّلة لتقييم الأثر الاجتماعي الاقتصادي لكوارث طبيعية محددة على البلدان الأعضاء في اللجنة والمتضررة بسببها. وتتوقف تشكيلة تلك الأفرقة على طبيعة الكارثة الطبيعية، وبالتالي على المجالات القطاعية المتضررة أكثر من غيرها.

٤٢ - وبغض النظر عن تيسير الأنشطة المتعددة التخصصات، لاحظ المكتب أن عملية اللامركزية كان لها أثر مفيد في عمل بعض الشعب، إذ حفزت مبادرات الإدارة والموظفين ويسرت وضع نهج أكثر مرونة وإبداعية لتنفيذ أنشطة البرامج. إلا أن هذا الأمر لا يلاحظ إلا في الحالات التي تستند فيها اللامركزية إلى إدارة وسيطة مسؤولة وواعية، تدرك القيام بمسؤولياتها الموسعة بصورة فعالة وتشاركية. وصادف المكتب حالات أخرى أفضت فيها اللامركزية إلى تفاقم ضعف الإدارة.

٤٣ - وبحث المكتب حالة الإدارة والإشراف في كل شعبة من شعب اللجنة، ووجد تباينا في نمطها. فالبعض، مثل شعبة البيئة والمستوطنات البشرية، كانت تدار شؤونها بإحكام، وكانت تعقد اجتماعات منتظمة للموظفين وتمارس نهجا تشاركيا لتخطيط العمل، وذلك بهدف جعل الخبرة تتماشى مع الأولويات المؤسسية. وسادت إدارة متينة ومعنويات سليمة كذلك في شعبة السكان وفي قسم دور المرأة في التنمية. غير أن مستوى القيادة والإدارة وتنفيذ البرامج

الكاربي فقد أكدت الفقرة ١٩-١٢ من الميزانية البرنامجية للجنة لفترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١<sup>(٩)</sup> على ما يلي: بالنسبة للمسائل التنظيمية والإدارية، ستظل إعادة التشكيل عملية دينامية في اللجنة خلال فترة السنتين التالية تستهدف تطوير هيكل تنظيمي أكثر تبسيطا، وتعزيز المسؤولية والمساءلة من جانب الوحدات التنظيمية وفرادى الموظفين. وبصفة عامة، عكفت أمانة اللجنة على مواصلة تكريس الجهود الرئيسية نحو تطوير أمانة أكثر كفاءة وفعالية من خلال تدابير للتوفير في التكاليف، والبرمجة الدقيقة، والتدريب وتحسين الاتصال الأفقي والرأسي بين الموظفين.

وقد بحث المكتب ما إن كانت هذه العملية قد مضت قدما على نحو ما كان مقررا لها وما إن كانت مختلف عناصرها قد تطورت بصورة متكافئة.

#### ألف - اللامركزية والمساءلة

٤٠ - تشدد المذكرة الصادرة عن الأمانة بشأن اللجنة ودورها في عملية الإصلاح<sup>(١٠)</sup> على أن أحد أوضح أوجه عملية تحديث الإدارة كان توسيع صلاحيات مديري الشعب لاتخاذ القرار بشأن كيفية استخدام الموارد المتاحة في البرامج الفرعية التي يتولون مسؤوليتها. وتم أيضا الإيضاح بأنه كان من المنتظر أن تفضي هذه العملية إلى إيجاد قدر أكبر من المساءلة، استنادا إلى استخدام المؤشرات لقياس أداء الأفراد والمؤسسات والفرق، وهو ما سيُتخذ بدوره كأساس لوضع معايير جديدة لتوزيع الموارد. ومما تمت بلورته بمزيد من التعمق في المقابلات التي أجريت مع إدارة اللجنة، هو أن توسيع السلطات المخولة لمديري اللجنة يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات بشأن إدارة الميزانية العادية والموارد الخارجة عن الميزانية بصورة تكفل التنفيذ الفعال لبرنامج العمل. وقد أنيطت بشعبة تخطيط البرامج والعمليات مهمة رصد أثر القيام بهذه المسؤوليات في الميزانية العادية عن كتب.

أن يكون المديرين مهتمين بأبحاثهم أو أنشطتهم العملية على حساب إدارة الشعبة أو الوحدة الموكلة إليهم المسؤولية عنها. وثقافة اتخاذ القرارات المؤقتة، فضلا عن الامتناع عن معالجة القضايا الإدارية الملحة، ما تزال قائمة في بعض وحدات الأمانة. وسيكون من الحكمة أن تكشف القيادة العليا عن هذه القضية، وأن تدخل قدرا صحيا من السلوك الإداري القويم في المستوى المتوسط، وأن تشرع في التدريب حسب الاقتضاء وأن تواصل مساءلة المديرين عما قاموا به من مسؤولياتهم الإدارية.

٤٧ - وفي رأي المكتب إجمالا، أن اللامركزية ترسخت في اللجنة وأتت ببعض الفوائد الملموسة، ولكن لم تستحدث بعد تدابير المساءلة اللازمة لذلك والرامية إلى إيجاد توازن في المسؤوليات الموسعة. وفي هذا الصدد، يذكر المكتب بأن الأمين العام، في الفقرة ١ من تقريره عن المساءلة والمسؤولية (A/55/270، المؤرخ ٣ آب/أغسطس ٢٠٠٠)، شدد على أن إعطاء المديرين المزيد من السلطة والمسؤولية في صنع القرار أمر لا بد منه لتحسين إنجاز الأهداف البرنامجية، بيد أن زيادة السلطة والمسؤولية يجب أن تصحبها زيادة في المساءلة، لأن المساءلة ركن أساسي في استراتيجية الإصلاح التي وضعها الأمين العام. وإن ضعف آليات المساءلة في اللجنة يستوجب اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

### باء - الاتصال والتنسيق

٤٨ - نظر مكتب خدمات الرقابة الداخلية في حالة الاتصال والتنسيق بين الشعب وداخلها وتبين له أن نمطهما يتفاوت بشكل كبير بين الإخفاق التام والتعاون الفعال. أما السمة البارزة فكانت اعتماد العملية، عند نجاحها، اعتمادا كاملا على العلاقات الشخصية غير الرسمية. ومتى انعدمت هذه الاتصالات أو كانت ضعيفة تعذر إيجاد هياكل رسمية فعالة للتعويض عن أوجه الضعف هذه وفرض نظام

ومعنويات الموظفين كان أقل من المستوى المطلوب في بعض الشعب. وكان الانطباع العام أن نوعية القيادة والإدارة تتوقف بصورة كاملة على الموقف الشخصي ونهج الرئيس، مع وجود عوامل تنظيمية، إن وجدت أصلا، توجه القيادة المتوسطي المستوى باتجاه تبادل أفضل الممارسات الإدارية واتباعها.

٤٤ - كما لاحظ المكتب ثغرات خطيرة في الإشراف من جانب رئيس شعبة الإنتاج والإنتاجية والإدارة؛ والمكتب لا يشكك في الخبرة المهنية والفتنة البحثية لدى هذا الموظف، لكنه تساوره شكوك حقيقية بشأن عزمه واستعداده وقدرته على الخدمة كأحد كبار المشرفين والمديرين.

٤٥ - وقد لفت انتباه المكتب وجود مخاوف حقيقية بشأن الحالة غير العادية السائدة في شعبة الإحصاءات والتوقعات الاقتصادية. فغياب أي قيادة جوهرية من جانب الرئيس، وانعدام مشاركته في معالجة قضايا البرامج والإدارة ذات الصلة، وغياب الإرشادات المتعلقة بتخطيط نواتج الشعبة وتنفيذها وتقييمها، أمور لم يسبقها مثل ولا سبيل لاستمرار الإدارة العليا في تجاهلها. ومن الأمور التي تشرف فعلا موظفي هذه الشعبة أنها واصلت إصدار نواتجها المقررة التي يشند عليها عادة الطلب داخل اللجنة وفي جميع أرجاء المنطقة، دون أن يعقد أي اجتماع لأزيد من سنة، كان من الممكن أن تعالج فيه القضايا المتعلقة بالمنهجية والقضايا التنظيمية. ويعتقد المكتب أنه بسبب الطبيعة التاريخية لتفاني الموظفين وخبرتهم فقط، تمكنت الشعبة من الاستمرار في عملها الاعتيادي، بينما ظل رئيسها معزول عن مجريات الأمور تماما.

٤٦ - وعموما فقد لاحظ المكتب أن ثقافة الإدارة الوسطى تحتاج إلى مزيد من الاتساق والروح المهنية. وليس من النادر

الزامي للإبقاء على استمرارية عمليتي الاتصال والتنسيق. والمكتب هو أبعد ما يكون عن التقليل من شأن قيمة وأهمية العلاقات المهنية غير الرسمية والصلات الأكاديمية الشاملة للاختصاصات في تحقيق تعاون فعال، إلا أن الاعتماد عليها وحدها يجعل من الحوار بين المنظمات والعمل ضمن فريق عملية تفتقر إلى الانسجام.

٤٩ - وتبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن التوجيه وردود الفعل الصادرين عن كبار المديرين تشكو من صيغتها غير المنظمة وغالبا ما تكون غير مباشرة. وثمة عنصر رئيسي مفقود يتمثل في إيجاد تفاعل أكثر منهجية مع رؤساء الشعب بوصفها كيانا جماعيا وليس فقط على أساس فردي بحت. وعُقدت ستة اجتماعات لكبار المديرين في اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي عام ١٩٩٨ واجتماعان في عام ١٩٩٩. وأبلغ المكتب أن معظم اجتماعات عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ قد عقدت عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني. ولم تعقد اجتماعات منتظمة مع جميع الرؤساء؛ وأبلغ عن عقد اجتماعات فردية مع الأمين التنفيذي من وقت إلى آخر (أربعة اجتماعات في عام ٢٠٠١). ولم تتوافر محاضر لجميع الاجتماعات: إذ لم تُعد سوى أربعة محاضر لاجتماعات عام ١٩٩٨ ومحضر واحد عام ١٩٩٩. وأبلغ المكتب بعقد اجتماعين منذ إنشائه؛ وأشار إلى أن اجتماعات تحضيرية بشأن الوثائق الرئيسية (كورقة مواضيع دورة اللجنة) أو الأحداث الرئيسية (كمؤتمر قمة الأمريكيتين) كانت تعقد خلال عام ٢٠٠١ عند الاقتضاء. ويرى المكتب أنه ينبغي القيام بالاتصال والتنسيق الرفيعي المستوى داخل اللجنة بشكل منتظم.

### جيم - المقر دون الإقليمية

٥١ - ومن الشواغل التي برزت إلى الواجهة خلال التفتيش ضرورة تعزيز الدعم المقدم للمقر دون الإقليمي والتنسيق معه، إلى حد كبير. وينبغي للجهود المبذولة في هذا الاتجاه أن توفر إطارا مؤسسيا يعتمد عليه في مواصلة التفاعل بين مكاتب سانتياغو ومكسيكو وبورت - أوف - سبين. كما ينبغي لها إزالة الحالات التي تعالج فيها وحدات في المقر دون الإقليمي وسانتياغو نفس المسألة، الأمر الذي يؤدي إما إلى ازدواجية في العمل بينهما وإما إلى اضطلاع كل منهما بأنشطته بمعزل عن الآخر.

٥٢ - وفي هذا الصدد تشجع مكتب خدمات الرقابة الداخلية لدى علمه بأن مدير مكتب مكسيكو والأمين التنفيذي شرعا في معالجة هذه المسألة من باب الأولوية. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠١ عُينت مديرة جديدة للمقر دون الإقليمي للمكسيك وأمريكا الوسطى من أجل تعزيز الإدارة والقيادة. وشرعت المديرية لدى توليها منصبها في خطة عمل نشطة لإجراء مسح للبلدان الأعضاء في المنطقة دون الإقليمية بغية تقييم الاحتياجات الجديدة والناشئة لبلدان أمريكا الوسطى وإدراجها في برنامج عمل المكتب. وأشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية مع الارتياح إلى أن معنويات

٥٠ - وتتفاوت نشر المعلومات عن المداورات والقرارات المتخذة في اجتماعات كبار المديرين. وأبلغ العديد من الموظفين الذين يشغلون مناصب لا تنطوي على صنع القرار في بعض الشعب أنهم لم يتلقوا معلومات عن عقد أي

٥٠ - وتتفاوت نشر المعلومات عن المداورات والقرارات المتخذة في اجتماعات كبار المديرين. وأبلغ العديد من الموظفين الذين يشغلون مناصب لا تنطوي على صنع القرار في بعض الشعب أنهم لم يتلقوا معلومات عن عقد أي

يتحلى به موظفو المكتب دون الإقليمية في أداء هذه المهمات، حتى لو كان ذلك على حساب إجازاتهم أو تطلب منهم ساعات عمل إضافية لإتمام برنامج العمل المعتاد. وبعد ما أثبت مكتب المكسيك دوره في الاضطلاع بتنسيق وقيادة النشاط بفعالية، بات يتعين إضفاء طابع مؤسسي عليه وتعزيزه.

٥٥ - وبعدهما نظر مكتب خدمات الرقابة الداخلية في مسألة التنسيق والتعاون من وجهة نظر المكتب دون الإقليمية، لم يتمكن من الوقوف على أي دليل مقنع على حصول تنسيق وتعاون فعالين ويعتمد عليهما بين مقر اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ومكتبها دون الإقليميين في مكسيكو وبورت أوف سين. فإلى جانب التفاعل غير الرسمي المستند في جزء كبير منه إلى العلاقات الشخصية، لم يتمكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تحديد أي آلية مؤسسية قابلة للاستمرار لإبقاء المكاتب دون الإقليمية على علم بأخر التطورات في سانتياغو وتعزيز التعاون معها. لا بل على العكس، شرع مكتب سانتياغو أحيانا، من دون إبلاغ المكتب دون الإقليمي، في مشاريع هامة تتصل مباشرة بمنطقة أمريكا الوسطى أو منطقة البحر الكاريبي. وفوجئ مكتب خدمات الرقابة الداخلية لدى علمه، أن مكتب سانتياغو في بعض الأمثلة، يقوم بالتخطيط لبعثات إلى بلدان في أمريكا الوسطى وبالقيام بها دون بذل أي محاولة للاستفادة من المعارف والخبرات التي اكتسبها مكتب مكسيكو. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن عدم التنسيق هذا يؤدي إلى ازدواجية في الجهود المبذولة عوضا عن تعزيز التأزر.

٥٦ - ومن النتائج المؤسفة المترتبة على انعدام التنسيق هذا استمرار شعور معظم الموظفين في المكاتب دون الإقليمية بأنهم منفصلون عن المقرر. ومع أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يجذب إيجاد نوع من الآلية الرسمية للتنسيق والتعاون،

موظفي مكتب مكسيكو آخذة في الارتفاع وأن الموظفين يثقون على ما يبدو بقدرة المديرية الجديدة على إعادة تنشيط المكتب. وأشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضا إلى أن نائب المديرية أسهم إسهاما هاما في هذه التحسينات بإعادة العمل بعقد اجتماعات إدارية دورية.

٥٣ - وبتقدير مكتب خدمات الرقابة الداخلية، نجح مكتب مكسيكو التابع للجنة في أن يحقق بالفعل الأهداف الرئيسية لبرنامج عمله، إذ أنجز النواتج المخطط لها في الوقت المناسب وقدم للدول الأعضاء في المنطقة دون الإقليمية مشورة ثاقبة وعالية النوعية ويعتمد عليها في المجالات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والمتعلقة بتقديم الدعم التقني. كما نجح في تركيز موارده المحدودة على القضايا ذات الاهتمام الرئيسي للدول الأعضاء في المنطقة دون الإقليمية، وفي وضع مشاريع في مجالات متنوعة بتنوع التجارة والإدماج، وتدفعات المهاجرين في المنطقة دون الإقليمية والسياسات المالية والبحث بالطاقة وبرنامج الأبوة المسؤولة والدراسات المتعلقة بالفقر والشباب المهمش وتقييم الآثار المترتبة على الكوارث الطبيعية. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن موظفي مكتب مكسيكو يقبلون، لدى تنفيذ برنامج عملهم المعتاد، الاضطلاع بدور القيادة في إصدار تقييم الكوارث الطبيعية وأن هذا النشاط تحول إلى إنجاز كبير يعود الفضل فيه إلى اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي بأسرها. والإقرار بهذا الواقع لا ينعكس في حجم الموارد الخارجة عن الميزانية المقدمة لهذا النشاط فحسب، بل أيضا في التمويل المتلقى لوضع كتيب لتقييم الكوارث بالاسبانية ترجمه البنك الدولي إلى الانكليزية والفرنسية ونُشر إلكترونيا في جميع أنحاء العالم.

٥٤ - ويثني مكتب خدمات الرقابة الداخلية على الدور القيادي الذي اضطلع به مكتب مكسيكو التابع للجنة في تعامله مع تقييم الكوارث الطبيعية. وأعجب بالتفاني الذي



الاستشاريين والاضطلاع بالمتابعة اللازمة. ويلمس مكتب الرقابة الداخلية وجاهة في الرأي السائد لدى الموظفين بأن الإفراط في الاعتماد على الاستشاريين (الذين غالبا ما يوظفون دون التشاور مسبقا مع الموظفين الذين سيعملون معهم) غالبا ما يتم على حساب تطور الموظفين وبأن يحمل المعارف المكتسبة خلال هذه المهمات تبقى في حوزة الاستشاريين عوض أن تصبح جزءا من الذاكرة المؤسسية للمكتب.

٥٩ - وتبين لمكتب خدمات الرقابة الداخلية أن عملية صنع القرار بأسرها في مكتب بورت - أوف - سبين هي، حتى في القضايا الصغيرة الشأن، حكر على المدير بل وتتسم بالتفرد وعدم المرونة ولا تفسح المجال للموظفين للمساهمة بشكل فعال. ولا يترك هذا الأمر إلا حيزا ضئيلا للموظفين لتبادل الأفكار بحرية أو للانتقاد وتقييم أنشطة البرامج. ولا توفر ما يكفي من السلطة للمرؤوسين لتمكينهم من الاضطلاع بالمهام الموكولة إليهم. ونتيجة لذلك، لا يشعر الموظفون عموما بأنهم يشكلون جزءا من فريق له رؤية ووجهة موحدتين. ومن المشاكل المتصلة بهذا الواقع الممارسة التي يتبعها المدير للاحتفاظ لنفسه بمعلومات ينبغي إتاحتها في الوقت المناسب بشأن توافر الموارد المخصصة لأنشطة محددة، الأمر الذي يحول دون اتخاذ قرارات في الوقت المناسب بشأن تكييف التنفيذ سواء من حيث الأولويات أو الوتيرة. وأشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن المقترحات المقدمة إلى المدير بشأن إمكانية إبلاغ كل من الوحدات بالمخصصات الأولية المرصودة لها في الميزانية، في وقت مبكر من فترة الميزانية على نحو يسمح بتخطيط التنفيذ، لم يخضع قط للمناقشة أو يوضع موضع التنفيذ.

٦٠ - وثمة عامل آخر يعوق حسن سير العمل في مكتب بورت - أوف - سبين هو العدد الكبير من المهمات المخصصة غير المخطط لها التي توكل إلى الموظفين ضمن

فهو يشدد على أنه ليس في وارد الدعوة إلى إدارة كل كبيرة وصغيرة أو المغالاة في السيطرة. وينبغي للمكاتب دون الإقليمية التابعة للجنة الاحتفاظ بقدر معقول من الاستقلال لدى اضطلاعها بأنشطتها وإدارتها.

٥٧ - أما فيما يتعلق بالمقر دون الإقليمي التابع للجنة في منطقة البحر الكاريبي، فقد لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية التيسير الفعال لبرنامج عمل التنمية المستدامة للدول الجزرية الصغيرة النامية مع التشديد على إدماج عناصر العمل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بغية تحقيق التنمية المستدامة. وقد سُرَت الدول الأعضاء لتلقيها عددا من الوثائق التي تتضمن تحليلا ومشورة بشأن السياسة المتعلقة بمواطن ضعف الدول الجزرية الصغيرة النامية في منطقة البحر الكاريبي والآثار المترتبة على دخولها في الاتفاقيات الإقليمية والدولية، ودراسات استقصائية اقتصادية لبلدان المنطقة تحدد مفاهيم وضع المؤشرات العلمية والتكنولوجية في المنطقة وتوفر التدريب ذا الصلة، ومشاريع المساعدة التقنية المتعددة الأوجه والدعم المقدم في مجال السكرتارية من قبل لجنة التنمية والتعاون لمنطقة البحر الكاريبي والمجلس الكاريبي للعلم والتكنولوجيا. وسجّل عدد النواتج التي أنجزت خلال فترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١ نحو بنسبة ٥٠ في المائة تقريبا مقارنة بفترة السنتين السابقتين، وهو يعزى في جزء كبير منه إلى زيادة في إنتاج الكتيبات وصحائف وقائعية وخرائط جدارية؛ وقد تحقق معدل تنفيذ بلغ ٨٦ في المائة من البرنامج الفرعي رغم استمرار نقص الموظفين.

٥٨ - وكان شغور أربع من الوظائف الأربع عشرة بالرتبة الفنية طوال فترة راوحت بين سنة وثلاث سنوات مدعاة لقلق مكتب الرقابة الداخلية. فقد نجم عن أوجه النقص هذه مشقة لا لزوم لها في تنفيذ الأنشطة المبرمجة. ورغم تخصيص هذه الموارد للمساعدة المؤقتة والخدمات الاستشارية، فقد كان يتعين على الموظفين النظاميين مراجعة أعمال

## دال - إدارة الموارد البشرية

٦٤ - تبين لفريق مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن مجمل العلاقات بين الموظفين والإدارة في اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي قائمة على قدم المساواة. بيد أن شعورا قويا ينتاب فريقا من الموظفين بأن بعض المديرين من المستوى المتوسط يفتقر إلى معرفة كافية بأنظمة وقواعد الأمم المتحدة وأن ثمة قرارات تؤثر على الموظفين تتخذ، نتيجة لذلك، بطريقة تعسفية في بعض الحالات. وأعرب آخرون عن القلق إزاء ما يعتبرونه انعداماً لفرص التطوير الوظيفي وانعدام الشفافية في صنع القرارات المتعلقة بالقضايا المهنية. ونظر المكتب في بعض هذه الحالات فرأى، رغم اعتباره أن ليس هناك ما يرر الإحساس الذي يشعر به فريق من الموظفين في معظم هذه الحالات بأن الإدارة تلجأ إلى التلاعب والمعاملة الجائرة، أنه كان يمكن لهذا الوضع أن يتحسن بقدر كبير لو قدمت معلومات أكثر اتساقاً وشفافية إلى الموظفين ككل بشأن الاعتبارات الموضوعية والإجرائية التي نجمت عنها حالات معينة تتعلق بالترقية والتعيين وبدل الوظيفة الخاص.

٦٥ - وأشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية مع القلق إلى عدد من الوظائف التي بقيت شاغرة فترات طويلة. فهذا الأمر لا يعوق عملية التوظيف والترقية فقط بل من شأنه أيضاً أن ينعكس سلباً على تنفيذ برنامج العمل. وتلقى المكتب تلميحات بأن الإدارة ستتخذ إجراءات حاسمة في إطار تفويض السلطات بغية ملء جميع الشواغر على وجه السرعة. ولوحظت في هذا الصدد مبادرة قسم شؤون الموظفين في إتاحة معلومات عن الشواغر بشكل شفاف على الشبكة الداخلية.

٦٦ - وساور القلق مكتب خدمات الرقابة الداخلية لعدم تنفيذ نظام تقييم الأداء تنفيذاً كاملاً ومتسقاً في اللجنة

مهلة قصيرة وبمواعيد نهائية ضاغطة، وذلك بالإضافة إلى برنامج العمل الفردي المقرر. وهذا الأمر يجعل في معظم الأحيان من العسير جدا على الموظفين إنجاز المشاريع العادية في وقتها المحدد.

٦١ - ويضم مكتب بورت - أوف - سبين خمس وحدات موضوعية يتكون بعضها من شخص أو شخصين. ومن الصعب على وحدة بهذا الصغر أن تقدم كما أساسياً من الخبرة الموضوعية التي تسمح لها بأن تكون مصدراً متطوراً لتقديم المشورة في مجال البحث أو السياسات. ومع الأخذ في الاعتبار أن أنشطة المكتب تركز على التنمية المستدامة للدول الجزرية الصغيرة النامية، من البديهي أن بالإمكان تعزيز البعد المتعدد الاختصاصات لأعماله وتآزره المواضيعي من خلال دمج الوحدات التي تعنى حالياً بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمستدامة.

٦٢ - وساور القلق مكتب خدمات الرقابة الداخلية إزاء عدم كفاية التدريب الفني المقدم لموظفي المكتب دون الإقليمي. ففي عدد من الحالات لم يتلق موظفو الفئة الفنية أي تدريب خلال السنتين أو الثلاث الماضية. ولا يجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أي عذر لتجاهل واحدة من أكثر الأدوات أهمية في رفع مستوى خبرة الموظفين.

٦٣ - وأحاط مكتب خدمات الرقابة الداخلية علماً بتقرير التقييم الذاتي عن البرنامج الفرعي لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ الذي ركّز، إلى جانب نظره بشكل عام في مجمل أنشطته، على دراستين إفراديتين من منشوراته المتكررة: Current Awareness Bulletin و External Briefing Notes. وتضمن تقرير التقييم الذاتي أربع توصيات اعتبرها المكتب موثقة واستباقية إلى حد كبير. بيد أنه لم يعثر على أي متابعة لهذه التوصيات.

شعب من اثنتي عشرة شعبة أي خطط فردية تتعلق بنظام تقييم الأداء؛ وعلى عكس ذلك، قدمت جميع المكاتب الميدانية وثلاث شعب جميع الخطط. وعموماً، قُدِّم حتى ١٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١ نحو نصف خطط العمل الفردية.

#### خامساً - الاستنتاجات

٦٩ - بإيجاز، تتمتع اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي بسمعة جيدة جديدة بما كل الإدارة لدى دولها الأعضاء. وهي لا تزال تحتل موقع الصدارة في التحليل الشامل لعمليات التنمية ومجمل الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة والسياسات الاقتصادية وحالات بلدان محددة. ويعترف بها كرائدة في البحث والتحليل ويعتبرها باستمرار أصحاب المصالح فيها مصدراً عاقلاً لإسداء المشورة الحياضية والكفاء فيما يتعلق بالسياسات، وجهةً يعتمد عليها في تقديم الخدمات التدريبية ومنتدى منيراً ومركزاً لتبادل المعلومات بشأن الممارسات الجيدة من أجل المنطقة. كما أن الدرجة العالية لاستقلالها الفكري والسياسي تزيد من رجاحة رأيها وقيمة توصياتها. فالقيم الأساسية لتحفيز البيئة الفكرية، والتشديد على النهج المتعددة الاختصاصات والمقاييس العالية، للزاهة المهنية والدمج بين المفاهيم النظرية والمساعدة التقنية العملية والاهتمام الوثيق بالشواغل الملحة والناشئة للمنطقة وبلداتها، كل هذه تحدد المنحى العام للثقافة المؤسسية للجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي.

٧٠ - وللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي نظام فعّال واستباقي لنشر منتجاتها والوصول إلى الجمهور والإعلام يخضع بشكل مستمر للتحسين والتعزيز. ولقي العديد من منتجاتها في مجال القضايا الهامة استحساناً تخطى حدود أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وأقر

الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. واعتباراً من ١٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١، أي بعد سبعة أشهر من الموعد النهائي للدورة الزمنية الممتدة من نيسان/أبريل إلى آذار/مارس، لم يكن نظام تقييم الأداء عن فترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ ناجزاً لنسبة ٣٩ في المائة من موظفي الفئة الفنية و ٤٥ في المائة من موظفي فئة الخدمات العامة والفئات ذات الصلة. ولم تنجز إحدى الشعب أي تقييم لهذا النظام البتة في حين أُنجزت ثلاث شعب (من بينها مكتب الأمين التنفيذي) التقييم لنسبة تقل عن ١٠ في المائة من موظفيها. ولم يمثل لإتمام نظام تقييم الأداء بنسبة ١٠٠ في المائة سوى أربعة مكاتب وطنية وشعبة المكتبة (لثلاثة منها ستة موظفين أو أقل). ولم تبلغ عموماً نسبة الموظفين الذين أُنجز تقييم أدائهم لتلك الدورة الزمنية سوى ٥٧ في المائة.

٦٧ - ودعمت هذه الإحصاءات ردودُ الموظفين في الاستبيانات والمقابلات والتي أشارت إلى أن الاتجاه السائد في جميع مستويات الإدارة يُفضي إلى عدم إيلاء مصادقية أو أولوية كافية لنظام تقييم الأداء. ورغم إنشاء اللجنة المشتركة للمراقبة، فإنها لم تتمكن من القيام بعملها نظراً لقلّة استمارات تقييم الأداء المنجزة التي قُدمت. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠١ قامت اللجنة بإعداد وتعميم دراسة استقصائية عن موظفي اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي بغية تحديد المشاكل المتعلقة بطلب وتصميم وتطبيق نظام تقييم الأداء. ومكتب خدمات الرقابة الداخلية على ثقة من أن هذه الدراسة لن تكون مجرد عمل رسمي فقط بل ستشكل بالأحرى فرصة لاستخلاص العبر واتخاذ التدابير التصحيحية.

٦٨ - وعلى غرار ذلك أيضاً، لم يُطبق بشكل كافٍ القسم المتعلق بخطط عمل نظام تقييم الأداء عن فترة ٢٠٠١-٢٠٠٢. فمنذ بدء الدورة الزمنية في نيسان/أبريل ٢٠٠١، وحتى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١، لم تقدم ثمانية

تدرك اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي إدراكا تاما ما يديه مكتب خدمات الرقابة الداخلية من قلق وتفهم للأثر السلبي المترتب على إجراءات إعادة احتساب التكاليف بالنسبة إلى الموارد المرنة التي جرى توفيرها للجنة في فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ مقابل إلغاء ٤٤ وظيفة. واللجنة مرتاحة حاليا لكون ما قدمته من عروض إلى المراقب المالي أدى إلى تعديل إجراءات إعادة احتساب التكاليف اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢. ويتوقع أن تسمح الطريقة ذات الصلة للجنة بالاحتفاظ بقاعدة موارد خلال فترة السنتين الحالية. بيد أن من المؤسف عدم التمكن من العودة بمستوى الموارد إلى ما كانت عليه في المخصصات الأولية لفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

٧٤ - ينبغي لإدارة اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي أن تنظر، بالتشاور الوثيق مع المانحين وغيرهم من أصحاب المصالح، في إنشاء آلية مهيكلية بشكل جيد وتتسم بالشفافية والفعالية، وذلك بغية ضمان إمكانية تنبؤ معقولة بالمساهمات الخارجة عن الميزانية، بما يتفق مع الطلب على الخدمات التي تؤديها اللجنة (الفقرات ١٨-٢٠) (SP-01-004-02).

وفيما يتعلق بالموارد الخارجة عن الميزانية، فإن اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي تنظر بعين التقدير إلى إدراك مكتب خدمات الرقابة الداخلية لصعوبات التنبؤ. بمستوى المساهمات لدى إعداد المقترحات بشأن الميزانية، أي في فترة تتراوح من سنتين إلى ثلاث سنوات قبل تنفيذها الفعلي. ومع أن اللجنة عانت إلى حد ما من عدم الاستقرار فيما يتعلق بمجموعة المانحين، إلا أنها شرعت بجولة

بأنها تشكل أفضل الممارسات وتنفذها بعض المنظمات الدولية والسلطات الوطنية في مناطق أخرى.

٧١ - وشجّع عنصر اللامركزية في الإصلاح الإداري للجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي على إطلاق المبادرة الإدارية المتوسطة المستوى وعزز العمل الجماعي المتعدد الاختصاصات. بيد أن هذا الأمر لم يقابله نظام يضاھيه فعالية في المساءلة ومن شأن هذه الثغرة أن تفتح الباب أمام التعسف وإساءة الاستعمال في الحالات التي لا تكفي فيها الخبرة والتزاهة الإداريتان. وهذه نقطة ضعف منهجية ينبغي تصحيحها دون إبطاء.

٧٢ - ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية في إضفاء قدر معقول من التعامل بصورة غير رسمية في مجمل التعاطي الإداري داخل اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ناحية إيجابية من الثقافة المؤسسية. وهذا الأمر يتحول إلى مشكلة عندما يحل التعامل غير الرسمي هذا محل عمليات صنع القرار المتبعة والاتصال الدائم وترتيبات التنسيق. وما لوحظ وجوده من هفوات في التفاعل بين الشعب والتعاون مع المقرر دون الإقليمي، علاوة على حالات حصول الازدواجية، يتطلب من الإدارة تنفيذ آلية فعالة وقابلة للاستمرار في مجالي الاتصال والتنسيق من باب الأولوية. وينبغي لقدرة أكبر من الشفافية في صنع القرار، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، أن يشكل عنصرا من العناصر الهامة في بذل هذا الجهد.

## سادسا - التوصيات

٧٣ - ينبغي أن تشارك اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي مسبقا مشاركة كاملة في عملية إعادة احتساب التكاليف بما يكفل مراعاة جميع شواغلها (الفقرات ٩-١٧) (SP-01-004-01)\*.

\* تشير الرموز الواردة (في هذا الجزء) إلى مرجع داخلي يستخدمه مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تسجيل التوصيات.

إجراءات التحقق. وفيما يتعلق بالبند (ج)، فإن الأمر لم يقتصر على قبول اللجنة به بل إن اللجنة أصدرت توجيهات بهذا الصدد وستستخدم إجراءات تقييم الموظفين من أجل توجيه الموظفين بشكل ملائم للقيام بشكل مناسب بوضع أولويات لمختلف أنشطتهم وإيجاد توازن فيما بينها.

٧٦ - وقد يرغب الأمين التنفيذي في النظر بأمر الشروع بإعادة النظر في صلاحيات الفريق العامل المخصص، بهدف تعزيز فعاليته عن طريق نقل محور تركيزه من أنشطة الميزانية العادية إلى الأنشطة الخارجة عن الميزانية، وكذلك إلى أنشطة التعاون التقني في إطار الباب ٢١ من الميزانية البرنامجية. ويمكن استخدام تحديد الفريق لأنشطة ذات أولوية مموله تمويلًا ناقصًا كعامل قوي في جهود اللجنة لجمع الأموال (الفقرات ٢٩-٣٣) (SP-01-004-04).

ولاية الفريق العامل المخصص شديدة الاتساع. وحتى الآن، جرت الممارسة على تحليل أولويات برنامج العمل والآراء العامة المتعلقة بعملية الإصلاح. وبدءًا من الدورة المقبلة التاسعة والعشرين للجنة المزمع عقدها في أيار/مايو ٢٠٠٢ في برازيليا، سيقترح الأمين التنفيذي أن تنصب مهام الفريق على مناقشة المسائل الفنية الناشئة، وإعادة توجيه الأنشطة المتصلة بالإعلان بشأن الألفية ومنهجيات قياس تأثير أنشطة اللجنة في الدول الأعضاء. ومع أن هذه المناقشات قد تؤدي بالمؤسسة إلى البحث عن موارد خارجة عن الميزانية، إلا أن ديناميات هذه العملية لا تأتلف بسهولة مع الفترات الطويلة التي تنقضي بين اجتماعات الفريق المخصص.

٧٧ - وانطلاقًا من التقدم المحرز في الانضباط في رصد الأداء البرنامجي، ينبغي على الإدارة أن تتخذ خطوات نحو

من الاتصالات مع المانحين التقليديين والمحتملين بهدف ضمان الوفاء بالمساهمات والتبرعات المعلنة وفق ما تم التفاوض عليها.

٧٥ - (أ) ينبغي تطبيق نفس آليات ومعايير الاستعراض الصارمة التي تخضع لها منشورات اللجنة الأساسية على جميع النواتج الحاصلة باعتبارها جزءًا من برنامج عملها على جميع مستويات الهرم التنظيمي؛

(ب) ينبغي أن تخضع المنشورات والمخطوطات الصادرة بناء على مبادرة واضعها لإجراءات التدقيق المقررة مع التشديد على انسجام مضمونها مع الموقف الرسمي للجنة؛

(ج) ينبغي على الدوام أن يتمتع تنفيذ برنامج العمل بالأولوية على أي مسعى أكاديمي خارجي (الفقرات ٢٨-٢١) (SP-01-004-03).

ترى اللجنة أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية أدرك إدراكًا جيدًا أنه، في أي بيئة تعزز الأنشطة الفكرية، بما في ذلك الاتصالات المتبادلة مع المؤسسات الأكاديمية، يوجد خطر مرافق لذلك يتمثل في أن بعض الموظفين قد يعطي أولوية للبروز الأكاديمي على الأداء الملائم لبرنامج العمل. وبالإضافة إلى ذلك، حيثما يتم السعي إلى تحقيق لا مركزية اتخاذ القرارات من جانب مديري البرنامج، فإن المسؤولية عن منع حصول هذه المخاطر تقع بصورة أساسية على عاتق هؤلاء المديرين (رؤساء الشعب) وينطبق هذا أيضًا على المسؤولية عن ضمان الجودة في منشورات خلاف المنشورات الأساسية ("السلاسل" و "الأوراق"). وبالتالي، فإن اللجنة تقبل التوصيتين (أ) و (ب)، وستنشئ آليات على مستوى الشعبة لتحسين

باستثناء ضمان سرعة عملية الاختيار لرئيس شعبة جديد.

٧٩ - يتوقع مكتب خدمات الرقابة الداخلية من الأمين التنفيذي أن يكون موضوعيا في تقدير جميع جوانب أداء رئيس شعبة الإحصاء والتوقعات الاقتصادية، بما في ذلك مشكلة الإلغاء الفعلي لدوره الريادي، وفي اتخاذ قرار بشأن وضعه التعاقدية في المستقبل لدى انتهاء فترة نظام تقييم الأداء. وحتى ذلك الوقت، ينبغي اتخاذ تدابير عاجلة لإعادة إحياء إدارة الشعبة. (الفقرة ٤٥) (SP-01-004-07).

تقبل اللجنة بهذه التوصية. والأمين التنفيذي يقوم حاليا بصورة شخصية بتقييم متعمق للحالة، وذلك بهدف تقرير ما هو السبيل الملائم الذي ينبغي سلوكه، في ضوء النتائج، فيما يتعلق بالوضع التعاقدية للموظف.

٨٠ - ينبغي للأمين التنفيذي أن ينشئ نظاما للمراقبة الفعالة يركز على معايير الأداء الإداري المتوقع واستعراض الامتثال لها. وينبغي أن يصبح الرصد وتقييم ممارسة المسؤوليات والصلاحيات العائدة للمديرين التنفيذيين جزءا أساسيا من المهمة الإشرافية للأمين التنفيذي. وينبغي أن تنعكس نتائج هذه التقديرات في نظام تقييم الأداء الفردي والإجراءات ذات الصلة المتعلقة بالموظفين، حسب الاقتضاء (الفقرتان ٤٦ و ٤٧) (SP-01-004-08).

تقبل اللجنة بهذه التوصية. ومع أن رصد وتقييم ممارسة مسؤوليات المديرين التنفيذيين هما جزء من المهام المعمول بها للمدير التنفيذي، فإن الإجراءات الحالية سيجري تنشيطها وزيادة طابعها الرسمي.

٨١ - (أ) ينبغي أن تعقد اجتماعات لكبار الموظفين الإداريين بشكل منتظم، وأن ينصب جدول الأعمال على

استخدام نظام المعلومات المتكامل للرصد والتوثيق بوصفه إدارة برنامجية وأداة رصد للأداء منذ بداية فترة السنتين، واستخدامه بطريقة متدرجة من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي واعتماد النظام الداخلي للاستعراضات الدورية المتعلقة بالامتثال للطرائق المقررة لتقديم التقارير (الفقرات ٣٤-٣٨) (SP-01-004-05).

تقدر اللجنة، وتوافق على، توصية مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بشأن استخدام نظام المعلومات المتكامل للرصد والتوثيق كأداة إدارية لرصد أداء برامج اللجنة. وقد اتخذت حتى الآن خطوات لضمان سرعة تنفيذ برنامج العمل. وطلب إلى المديرين إعداد جدول زمني للتنفيذ، على صعيد النواتج، لتغذية النظام بالمعلومات المطلوبة لإتاحة مجال استمرار رصد الأنشطة منذ بدء فترة السنتين. وطلب من مكتب خدمات الرقابة الداخلية الشروع بالتدريب وأن يشارك بعض شعب اللجنة في نظام المعلومات المتكامل للرصد والتوثيق.

٧٨ - ينبغي على الأمين التنفيذي أن يدرس الثغرات في الإشراف من جانب رئيس شعبة الإنتاج والإنتاجية والإدارة وأن يقرر ما إذا كان مناسباً استمراره في الاضطلاع بالمسؤوليات الإدارية (الفقرة ٤٤) (SP-01-004-06).

تقبل اللجنة بهذه التوصية. وقد أجرى الأمين التنفيذي حوارا مستفيضا مع رئيس الشعبة لحمله على أن يدرك إدراكا تاما أهمية المسألة، وعرض عليه تقديم المساعدة والمشورة له لتحسين أدائه كمدير. ونظرا لأنه سيتقاعد بنهاية عام ٢٠٠٢، وعملية الإعلان عن الوظيفة ستبدأ بعد أسابيع قليلة، فليس عمليا اتخاذ مزيد من التدابير،

٨٢ - ينبغي على اللجنة أن تنظر في تعزيز قسم الكوارث الطبيعية وأن تحوله إلى وحدة في إطار المكتب دون الإقليمي المكرس بشكل كامل لأعمال تقييم الكوارث الطبيعية، والوقاية والتدريب (الفقرتان ٥٣ و ٥٤) (SP-01-004-10)

تتفق اللجنة مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقييمه لضرورة تعزيز الأنشطة المتصلة بالكوارث الطبيعية من خلال تحويلها إلى جزء رسمي من برنامج العمل العادي. ومع أن توافر الموارد الكافية لتبرير إنشاء وحدة مكرسة تكريسا كاملا لهذا الموضوع أمر مشكوك فيه، فإن اللجنة عازمة على طلب وظيفة فنية إضافية في الميزانية العادية لمنسق، دون المساس بطبيعة هذا النشاط المتعددة التخصصات. وسيجري إعادة توزيع الموارد الأخرى المطلوبة للاضطلاع بهذه الأنشطة من البرامج الفرعية ذات الصلة كلما دعت الحاجة إلى دعمها.

٨٣ - ينبغي للجنة أن تشرع باستعراض لترتيبات التنسيق والتعاون مع مقارها دون الإقليمية، وذلك بهدف إنشاء آلية فعالة لضمان قابلية هذه الترتيبات للبقاء واستمراريتها وفعاليتها ولتجنب الازدواج في الأنشطة. وينبغي لهذا الاستعراض أن يسفر عن فهم مشترك لتقسيم العمل بين سانتياغو والمكاتب دون الإقليمية في جميع المجالات الفنية، بما في ذلك مشاريع التعاون التقني الخاصة (الفقرتان ٥٥ و ٥٦) (SP-01-004-11).

هذه الحالة، رغم أهميتها الكبيرة، هي حالة خاصة من التنازع بين لأمركية القرارات، من جهة، والتنسيق والمراقبة، من جهة أخرى. واللجنة تقبل بهذه التوصية وقد بدأت تعمل بها بمناسبة التقاعد الحديث العهد لرؤساء الشعب ورؤساء

الشواغل الإدارية العامة للجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وعلى مسائل عملية محددة، والسبل والوسائل اللازمة لتعزيز وتنشيط الاتصالات عموديا وأفقيا، والتنسيق والتعاون في كافة هياكل اللجنة. بما فيها المقار دون الإقليمية. وينبغي أن يشترك في هذه الاجتماعات جميع مديري البرامج الفرعية (أو ممثلهم). كما ينبغي أن تسجل في محضر كل اجتماع القرارات المتخذة، ومنح المسؤوليات لتنفيذها وتحديد المواعيد النهائية ذات الصلة. وبروح الشفافية والمساءلة، ينبغي أن تكون المحاضر متاحة لجميع الموظفين من خلال لوحات إعلانات إلكترونية أو أي وسيلة أخرى مناسبة. وينبغي أن تصبح متابعة تنفيذ القرارات السابقة جزءا إلزاميا من جدول أعمال الاجتماعات؛

(ب) يمكن تعزيز تأثير الآليات الراهنة، كلجنة المشاريع، عن طريق العمل بنشاط أكبر على تنفيذ ولايتها المتعلقة بتقديم توصيات بوضع أولويات مفاهيمية وعملية في إطار برنامج العمل. وإتاحة قراراتها للموظفين على الشبكة الداخلية من شأنه إبقاء الجميع أكثر اطلاعا على مجمل الأنشطة المتعلقة بالمشاريع وأن يعزز التعاون المشترك بين التخصصات والشعب. (الفقرات ٤٨ - ٥٠) (SP-01-004-09).

تم قبول هذه التوصية. وينبغي الإيضاح بأن الأمين التنفيذي يعقد عددا كبيرا من الاجتماعات عن مسائل محددة، إما ثائيا أو مع مجموعات من المديرين. فضلا عن ذلك، فقد أخذ بتوصية مكتب خدمات الرقابة الداخلية والأمين التنفيذي يعمل على عقد اجتماعات منتظمة مقررة، وتعميم جدول الأعمال مسبقا، وتعميم المحاضر على جميع الموظفين لاحقا. وهذه الممارسة، التي شرع بها في أوائل ٢٠٠٢، سيجري تعزيزها بنشر المعلومات من خلال الشبكة الداخلية والإنترنت.

كما ينبغي مراعاة التكييفات اللازمة في برنامج عمله الفردي (الفقرة ٦٠) (SP-01-004-14).

٨٧ - وقد ترغب مديرة مكتب بورت - أوف - سبين، بالتشاور مع المقر في سانتياغو ومع مراعاتها لآراء الموظفين، أن تعيد النظر في بناء هيكلية المكتب، وذلك بهدف تعزيز عناصر التكامل وجوانب التعاون المتعدد التخصصات (الفقرة ٦١) (SP-01-004-15).

٨٨ - وينبغي لمديرة مكتب بورت - أوف - سبين، بالتعاون مع المقر في سانتياغو ومع مراعاة مقترحات الموظفين، أن تضع برنامجاً تدريبياً للموظفين لفترة السنتين الحالية (الفقرة ٦٢) (SP-01-004-16).

٨٩ - وينبغي لمديرة مكتب بورت - أوف - سبين، بالاشتراك مع الموظفين المعنيين، أن تعيد دراسة التوصيات ذات الصلة لتقرير التقييم الذاتي وأن تضع خطة عمل لتنفيذها، وأن تحدد الجهات المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التنفيذية الخاصة وأن تضع مواعيد نهائية ملائمة (الفقرة ٦٣) (SP-01-004-17).

اللجنة تنظر حالياً في اتخاذ الإجراءات الملائمة بالنسبة للتوصيات الواردة في الفقرات من ٨٤ إلى ٨٩.

٩٠ - (أ) ينبغي لقسم شؤون الموظفين أن ينظم دورة تدريبية للموظفين الإداريين من المرتبة المتوسطة في مجال التفسير الصحيح والتطبيق للنظامين الأساسيين والإداريين لموظفي الأمم المتحدة؛

(ب) ينبغي أن يوفر للموظفين عموماً مزيد من المعلومات عن أعمال لجنة التعيين والترقية، والفريق المعني بالتمييز والمظالم الأخرى، واللجنة الاستشارية للموظفين الإداريين، من أجل تبيد أي سوء فهم بشأن الشفافية

المكاتب خارج سانتياغو (سانتياغو، ١ - ٢ نيسان/ أبريل ٢٠٠٢).

٨٤ - (أ) ينبغي لمكتب بورت - أوف - سبين، بالتعاون مع سانتياغو، اتخاذ التدابير اللازمة للإسراع بملاء الشواغر في المستقبل. وينبغي ملء الشواغر الأربعة الحالية في أقرب وقت ممكن؛

(ب) ينبغي على مكتب بورت - أوف - سبين أن يقوم باستخدام مستشارين بطريقة شفافة وشفافية، وإشراك الموظفين ذوي الصلة في عملية الاختيار. والعمليات الاستشارية ينبغي أن تكمل الأنشطة البرنامجية لا أن تكون بديلاً عنها (الفقرتان ٥٧ و ٥٨) (SP-01-004-12).

٨٥ - (أ) ينبغي لمديرة مكتب بورت - أوف - سبين أن تبذل جهداً واعياً لتحويل أسلوب قيادتها وإدارتها إلى أسلوب يتسم بمزيد من الشفافية والانفتاح، مع أخذ الاقتراحات الملائمة من الموظفين بشأن جميع المسائل ذات الاهتمام المشترك، بما فيها المسائل المتعلقة بالميزانية والمسائل العملية والإدارية؛

(ب) ينبغي وضع إجراءات للاستشارات تتسم بالشفافية وقابلية الاستمرار، من أجل مناقشة التطورات والنهج الجديدة المتعددة التخصصات، وتخطيط وتقييم نواتج البرامج؛

(ج) ينبغي أن يقوم مقر اللجنة برصد تنفيذ هذه التوصية عن طريق تطبيق معايير المساءلة المقررة لتقييم الأداء الإداري للمديرة (الفقرة ٥٩) (SP-01-004-13).

٨٦ - ينبغي أن تقوم مديرة مكتب بورت - أوف - سبين باستعراض ممارسة التكليف بمهام طارئة وعدم اللجوء إلى هذه الممارسة إلا في حالات استثنائية واستناداً إلى مسررات هامة. وفي كل حالة من هذه الحالات، ينبغي إعطاء شرح واف للموظف المعني عن أهمية التكليف وطابعه الطارئ،



نظرية التواكل تشكل مساهمات أمريكا اللاتينية في نظرية التنمية. وفضلا عن ذلك، فقد جرى اعتمادها على نطاق واسع من جانب المنظرين وراسمي السياسات في العالم الثالث عموماً. (المرجع نفسه، ١٩٩٤، الجزء ٧، الصفحة ٣٩٣).

(٢) LC/G.1962، ١٥ نيسان/أبريل ١٩٩٧، الفقرات ١٦-٢٠.

(٣) LC/G.1983، ٢٨ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٧، الفقرتان ١٤ و ١٥.

(٤) انظر مذكرة اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي عن إصلاح الخطة الإدارية، ((LC/G.2011(SSES.277)، ٣١ آذار/مارس ١٩٩٨).

(٥) E/2001/18، ١٦ أيار/مايو ٢٠٠١، الفقرة ٩٥.

(٦) E/1998/65/Add.1، ١١ حزيران/يونيه ١٩٩٨، الفقرة ٤٩.

(٧) انظر "التقرير عن أعمال اللجنة منذ أيار/مايو ١٩٩٨" (LC/G.2073 (SES.28.5)، ٣ آذار/مارس ٢٠٠٠)؛ وتقرير الفريق العامل المخصص المنشأ عملاً بالقرار ٥٥٣ (د - ٢٦) (LC/G.2072 (SES.28/4)، ٢٩ شباط/فبراير ٢٠٠٠).

(٨) LC/G.2131 (GRT.6/3)، ١٢ آذار/مارس ٢٠٠١.

(٩) (A/54/6/Rev.1)، الفقرة ١٩-١٢.

(١٠) الوثيقة DDR/1، ١٤ حزيران/يونيه ١٩٩٩.

والإنصاف في معالجة شواغل الموظفين (الفقرتان ٦٤ و ٦٥) (SP-01-004-18).

ستعمل اللجنة بهذه التوصيات.

٩١ - ينبغي للأمين التنفيذي أن يتخذ تدابير صارمة وحاسمة لضمان الامتثال التام في اللجنة بأكملها للطرائق المعتمدة والجدول الزمني لنظام تقييم الأداء. وينبغي أن يكون لدى المديرين فهم واضح بأن هذه المسؤولية هي إحدى مسؤولياتهم الرئيسية وأهم يساءلون عنها (الفقرات ٦٦ - ٦٨) (SP-01-004-19).

الجنة تقدر التوصية. وقد أجرى الأمين التنفيذي اتصالات مع المديرين في عدد من المناسبات خلال الدورة الماضية لنظام تقييم الأداء لتذكيرهم بضرورة الامتثال لهذا المطلب. أما فيما يتعلق بامتثاله للتقييم الذاتي للموظفين العاملين تحت إشرافه وكان ذلك قد أنجز قبل التفتيش بوقت طويل، إلا أنه وبكل أسف توقف في معرض إرساله إلى شعبة شؤون الموظفين (و لم يكن الأمين التنفيذي على علم بذلك). وينظر الأمين التنفيذي في زيادة مشاركتة الشخصية في هذا الموضوع لضمان إكمال دورة نظام تقييم الأداء في فترة الميزانية الحالية. وسيقوم قسم شؤون الموظفين برصد التقدم المحرز بجدية أكبر.

(توقيع) ديليب ناير  
وكيل الأمين العام للخدمات  
الرقابة الداخلية

الحواشي

(١) يؤكد "تاريخ كامبريدج لأمريكا اللاتينية" الذي قامت بتحليله ليسلي بيثال (The Cambridge History of Latin America)، (edited by Leslie Bethell) على أهمية اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي في تاريخ الفكر في أمريكا اللاتينية والبلدان النامية: "التنظيمات الهيكلية الأولى المرتبطة بالأمم المتحدة، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية، وبعد ذلك

## اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي: التصميم التنظيمي

