



Asamblea General

Distr. general
23 de abril de 2002
Español
Original: inglés

Quincuagésimo sexto período de sesiones

Temas 121 y 130 del programa

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

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

Inspección de las prácticas administrativas y de gestión de programas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Nota del Secretario General

1. En cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, de 29 de julio de 1994, y 54/244, de 23 de diciembre de 1999, el Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General para su examen el informe recibido del Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna sobre la inspección de las prácticas administrativas y de gestión de programas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
2. El Secretario General toma nota de las conclusiones del informe, coincide con las recomendaciones allí formuladas y señala que se están adoptando medidas para resolver los problemas detectados en el examen.

* La conclusión del informe se demoró debido a la necesidad imprevista de investigar las denuncias que se formularon durante la inspección.



Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la inspección de las prácticas administrativas y de gestión de programas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Resumen

En la inspección de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe se comprobó que se mantiene la excelencia intelectual, la pertinencia del asesoramiento en materia de políticas y la eficacia de la asistencia técnica que han caracterizado a la Comisión históricamente. Muchos de sus productos y servicios no sólo se consideran referencias estándar en ámbitos concretos a nivel regional sino que han merecido reconocimiento mundial. La difusión impresa y electrónica de productos, la información y la divulgación mejoran constantemente y, en opinión de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, se cuentan entre las mejores del sistema de las Naciones Unidas.

En general es una organización bien dirigida que goza de una cultura institucional saludable y cuyo personal tiene una moral elevada. El proceso de modernización reciente ha aumentado la iniciativa, la flexibilidad y el trabajo en equipo multidisciplinario. Sin embargo, seguirá desequilibrada hasta que se ponga en marcha un sistema fiable de rendición de cuentas que complemente la descentralización. Las funciones que se han delegado en el personal directivo intermedio deben ser sometidas a una supervisión eficaz para evitar que se produzcan negligencias o abusos. Además, debe prestarse la atención debida a los cauces oficiales de comunicación y coordinación y no permitir que se bloqueen.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha formulado 24 recomendaciones encaminadas a mejorar la planificación de los programas y la vigilancia del desempeño, fortalecer la rendición de cuentas personal, mejorar la coordinación y la colaboración en toda la Comisión y resolver los problemas concretos de gestión de los recursos humanos. La Oficina es consciente de que ya se han puesto en marcha medidas para corregir algunas de esas cuestiones.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1–5	4
II. Metodología	6–7	4
III. Ejecución de los programas	8–38	5
A. Recursos y productos	9–20	5
B. Calidad de los productos y los servicios	21–28	7
C. Cuestiones de planificación de programas	29–33	8
D. Supervisión de la ejecución de los programas	34–38	10
IV. Cuestiones de administración	39–76	11
A. Descentralización y rendición de cuentas	40–47	11
B. Comunicación y coordinación	48–50	13
C. Sedes subregionales	51–63	13
D. Gestión de los recursos humanos	64–68	15
V. Conclusiones	69–72	16
VI. Recomendaciones	73–91	17

I. Introducción

1. La Comisión Económica para América Latina fue creada por el Consejo Económico y Social en su resolución 106 (VI), de 25 de febrero de 1948, y empezó a funcionar ese mismo año. Posteriormente se amplió el ámbito de trabajo de la Comisión para incluir los países del Caribe y, mediante la resolución 1984/67, de 27 de julio de 1984, el Consejo decidió que pasara a denominarse Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En junio de 1951, la Comisión, cuya sede se encuentra en Santiago (Chile), estableció una sede subregional en México, D.F., que atiende las necesidades de la subregión de América Central, y, en diciembre de 1966, se fundó la sede subregional del Caribe en Puerto España (Trinidad y Tabago). La misión de la CEPAL consiste en contribuir al desarrollo económico y social de América Latina, coordinar las iniciativas que se lleven a cabo con tal fin y fortalecer las relaciones económicas entre los países de la región y entre éstos y otras naciones del mundo.

2. Desde los primeros años, la CEPAL se ha forjado una sólida reputación por su pensamiento teórico innovador y dinámico, que ha merecido un amplio reconocimiento en la región y en el mundo entero. La elaboración de metodologías analíticas se ha basado en una visión interdisciplinaria del desarrollo, su participación activa en el debate referente a las cuestiones económicas y sociales más candentes del momento y su contribución tangible a la resolución práctica de esas cuestiones. Esas tradiciones constituyen su espina dorsal institucional y se han mantenido a lo largo de su evolución¹. La Comisión deja oír su voz con claridad en las deliberaciones en marcha sobre los problemas relacionados con el desarrollo a que se enfrenta la región. Las estadísticas, los datos y las investigaciones que prepara se consideran de manera generalizada una referencia fiable y se distinguen como análisis orientados hacia la acción y que invitan a la reflexión.

3. En los últimos dos bienios se ha prestado una atención especial a fortalecer la identidad institucional de la CEPAL en cuanto entidad propulsora de un enfoque sistemático y amplio de las cuestiones relacionadas con el desarrollo regional que combina la labor analítica con las iniciativas operacionales, los servicios de asesoramiento y la capacitación y tiene en cuenta las tendencias mundiales que afectan a la región. La Comisión se propuso concentrarse en actividades en que tuviera una clara ventaja comparativa y obtener el máxi-

mo rendimiento, en lo referente a productos pertinentes, de los recursos que se le habían asignado. La reestructuración de la Comisión durante este período tuvo por objetivo racionalizar la estructura de organización y aumentar la responsabilidad y la rendición de cuentas en todos los niveles. Los directivos se habían comprometido explícitamente a aumentar la eficacia y eficiencia de la labor de la secretaría gracias a medidas de reducción de los costos, una programación rigurosa, la capacitación y la mejora de la comunicación horizontal y vertical entre el personal.

4. En la segunda mitad de 2001, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna realizó un examen amplio de las prácticas administrativas y de gestión de programas de la CEPAL con el fin de evaluar el progreso logrado en la reestructuración, la descentralización y el aumento de la rendición de cuentas previstos, así como sus efectos para la eficacia y eficiencia de la ejecución de programas. En particular, la Oficina se propuso comprobar si los programas de trabajo de las oficinas se habían formulado, ejecutado, vigilado y evaluado de manera eficiente y coherente; determinar si las funciones que se habían delegado guardaban correspondencia con los controles de rendición de cuentas; y evaluar los efectos de las actividades de la Comisión desde el punto de vista de los usuarios finales.

5. Se pidió la opinión de los directivos sobre el proyecto de informe y sus observaciones se incluyen en letra cursiva. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna agradece profundamente la cooperación que le prestó el personal de la CEPAL de diversos niveles durante la inspección.

II. Metodología

6. Con anterioridad al examen sobre el terreno, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna remitió al personal y a los directivos de la CEPAL 171 cuestionarios relativos a una amplia gama de asuntos programáticos, de gestión y administrativos y recibió 94 respuestas (55% del total). Además, se enviaron 115 cuestionarios a diversas entidades con intereses en la CEPAL: Estados miembros, organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas; se recibieron 26 respuestas escritas y se obtuvieron 13 respuestas más por medio de entrevistas orales (que en conjunto representan el 34% del total). Al haber estudiado anticipadamente las respuestas recibidas, la Oficina pudo

determinar los ámbitos prioritarios de la etapa sobre el terreno y asignar recursos en consonancia.

7. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna estudió atentamente las resoluciones de la Asamblea General, los informes del Secretario General y el Secretario Ejecutivo de la CEPAL pertinentes, y los documentos relativos al presupuesto. También se tuvieron en cuenta las observaciones y recomendaciones que figuraban en los informes de la Junta de Auditores. Asimismo, se mantuvieron numerosas entrevistas con los directivos superiores y el personal de la Comisión, con delegados de Estados Miembros en Nueva York y Santiago y con representantes de organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas.

III. Ejecución de los programas

8. Al examinar la ejecución de los programas de la CEPAL, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se ocupó en primer lugar de la relación entre los recursos humanos de la Comisión y los productos obtenidos, para estudiar, a continuación, la evaluación realizada por los usuarios finales de la calidad y los efectos del contenido sustantivo de los productos, así como las modalidades de planificación de programas y la vigilancia de la ejecución de éstos.

A. Recursos y productos

9. La plantilla de la CEPAL alcanzó el número más elevado de integrantes de todos los cuadros (855 puestos) el 1° de enero de 1990 (55 puestos o el 6,2% más de personal que en 1984) y a partir de entonces pasó a disminuir cada año hasta llegar a los 578 puestos de todos los cuadros que se registraban en junio de 2001, cifra inferior en un 32,4% a la de un decenio antes. En el marco de esa tendencia, el personal del cuadro orgánico y los expertos disminuyeron de 281 a 221 entre el 1° de enero de 1990 y junio de 2001, es decir, el 21,4%. El personal del cuadro de servicios generales se redujo de 574 a 357 entre el 1° de enero de 1990 y junio de 2001, esto es el 37,8%. La estructura de la plantilla se modificó en consonancia: la proporción de personal del cuadro de servicios generales en relación con el del cuadro orgánico disminuyó de 2,04 a 1,62 entre el 1° de enero de 1990 y junio de 2001, es decir, el 21%. La dinámica de la disminución varió en las diversas categorías de personal.

10. Los puestos sufragados con cargo al presupuesto ordinario se redujeron el 17,5% y pasaron de 595 a 491 entre el 1° de enero de 1990 y junio de 2001. El número de integrantes del cuadro orgánico, incluida la categoría de director, disminuyó del nivel máximo, esto es, 193, registrado el 1° de enero de 1990, a 176 (8,8%), cifra alcanzada el 1° de enero de 1991; al 1° de enero de 1997 había aumentado a 190, y volvió a disminuir hasta 181 en junio de 2001, cifra inferior en un 6,2% a la del decenio anterior. El número de integrantes del cuadro de servicios generales disminuyó de forma constante entre el 1° de enero de 1990 y junio de 2001, período en que pasó de 402 a 310 (22,7%). Como consecuencia de ello, la proporción de personal del cuadro de servicios generales en relación con el del cuadro orgánico se redujo de 2,08 a 1,71 entre el 1° de enero de 1990 y junio de 2001, es decir, el 18%.

11. El personal de todos los cuadros sufragado mediante recursos extrapresupuestarios descendió de 260 a 87 funcionarios entre el 1° de enero de 1990 y junio de 2001, es decir, el 65,5%. El número de integrantes del cuadro orgánico disminuyó de 88 a 40, esto es, el 54,5%, mientras que el del cuadro de servicios generales se redujo de 172 a 47, es decir, el 72,7%, entre las mismas fechas. Como consecuencia de ello, la proporción de personal del cuadro de servicios generales en relación con el del cuadro orgánico disminuyó de 1,95 a 1,18 entre el 1° de enero de 1990 y junio de 2001, es decir, el 13%.

12. Simultáneamente, el volumen de trabajo de la CEPAL, medido por los productos cuantificables programados (cuya producción representó aproximadamente las dos terceras partes del total de meses de trabajo), aumentó en el período que se examina, como se observa en el cuadro siguiente:

Bienio	1990-1991 ^a	1992-1993 ^b	1994-1995 ^c	1996-1997 ^d	1998-1999 ^e	2000-2001 ^f
Productos	389	353	391	410	438	655
Tasa de ejecución (porcentaje)	95	89	81	89	91	90

^a A/47/159.

^b A/49/135.

^c A/51/128.

^d A/53/122.

^e A/55/73.

^f Sistema Integrado de Seguimiento.

13. En conjunto, cabe concluir que la CEPAL consiguió producir más con menos: incluso haciendo un cálculo prudente, el volumen de productos obtenidos aumentó al menos un 40% en el último decenio, mientras que la dotación de personal disminuyó aproximadamente en una tercera parte.

14. Esta situación se pone de manifiesto en las respuestas del personal a la pregunta de si las descripciones de sus puestos reflejaban adecuadamente las funciones que desempeñaban: en la gran mayoría de los casos se indicó que las funciones reales superaban (a menudo con mucho) las consignadas oficialmente. En las entrevistas realizadas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se confirmó esa observación.

15. No obstante, cabe señalar que el aumento del volumen de trabajo per cápita mencionado debía haberse mitigado considerablemente mediante una intervención mayor de expertos externos en la ejecución del programa de trabajo. A ese respecto, en la nota de la secretaría de la CEPAL en que se examinaban las reformas adoptadas recientemente por la Comisión² se facilitaba información sobre el nuevo enfoque presupuestario, que modificaría la proporción de personal interno y expertos o servicios externos y proporcionaría una flexibilidad mayor para adaptar los conocimientos especializados de la secretaría a las circunstancias nuevas. Además, en la nota de la secretaría sobre los avances logrados en la aplicación del plan piloto de gestión³ se indicaba que la reducción del número de puestos permanentes se vería mitigada por el aumento de los fondos disponibles para contratar consultores y personal temporario. La CEPAL y la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General habían convenido en eliminar 14 puestos del cuadro orgánico y 30 del cuadro de servicios generales para el bienio 1998-1999, a cambio de una compensación parcial de 2,2 millones de dólares de los EE.UU., que se destinarían a sufragar personal temporario, asistencia técnica y consultores. Se previó que las atribuciones para utilizar esos recursos se delegarían en los jefes de división⁴.

16. No obstante, ese arreglo no funcionó, ya que la suma de la "compensación" financiera se redujo de forma drástica debido sobre todo a las diversas interpretaciones de la metodología de ajuste de los costos. Aunque en 2001 se asignó a la CEPAL un suplemento de 250.000 dólares de los EE.UU. que debían destinarse a sufragar las actividades más urgentes, los beneficios derivados de la flexibilidad financiera prevista siguieron siendo mínimos.

17. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que, en el momento de la inspección, el Secretario Ejecutivo de la CEPAL y el Contralor estaban examinando los procedimientos de nuevo cálculo de los costos con el fin de ajustarlos respecto de determinados objetos de gastos. La Oficina observó que se está tratando de resolver este problema.

18. Teniendo en cuenta que persiste la rigidez de las restricciones del presupuesto ordinario, la parte de la base de recursos generales de la CEPAL que podría mejorar si la administración le prestara mayor atención es la correspondiente a las contribuciones a los recursos extrapresupuestarios. En el cuadro que sigue se comparan las estimaciones de recursos extrapresupuestarios previstos para cada bienio en la etapa de planificación con los gastos efectivos de recursos extrapresupuestarios del mismo bienio.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe: recursos extrapresupuestarios proyectados^a y utilizados^b

(En miles de dólares EE.UU.)

Bienio	P ^a	E ^b	D ^c (Porcentaje)
1992-1993	28 609,6 ^d	18 787,6 ^e	-34,3
1994-1995	20 825,3 ^f	9 808,9 ^g	-52,9
1996-1997	18 592,2 ^h	16 498,0 ⁱ	-11,3
1998-1999	21 377,2 ^j	17 546,5 ^k	-17,9
2000-2001	16 150,6 ⁱ	21 898,3 ^k	35,6

^a P - Estimaciones presentadas en el proyecto de presupuesto por programas.

^b E - Gastos efectivos.

^c D - Diferencia en porcentaje; $D = \frac{A-P}{P} \times 100$.

^d *Documentos Oficiales de la Asamblea General, cuadragésimo octavo período de sesiones, Suplemento No. 6, (A/48/6/Rev.1), cuadro 18.1.*

^e *Ibid., quincuagésimo período de sesiones, Suplemento No. 6 (A/50/6/Rev.1), cuadro 18.2.*

^f *Ibid.*

^g *Ibid., quincuagésimo segundo período de sesiones, Suplemento No. 6 (A/52/6/Rev.1), cuadro 19,1.*

^h *Ibid.*

ⁱ *Ibid., quincuagésimo cuarto período de sesiones, Suplemento No. 6, (A/52/6/Rev.1), cuadro 19,1.*

^j *Ibid.*

^k A/56/6 Secc. 19, cuadro 19.2.

19. Los datos demuestran que la diferencia entre las expectativas y la realidad puede oscilar entre una sobreestimación superior al 100% y una subestimación de más del 33%. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna es consciente de que el desfase temporal del ciclo presupuestario de las Naciones Unidas afecta de manera negativa a la fiabilidad de las previsiones relativas a las contribuciones voluntarias. No obstante, el hecho de que actualmente los recursos extrapresupuestarios representen el orden de entre una quinta y una cuarta parte del presupuesto ordinario justifica que se intente que las estimaciones previas de los recursos extrapresupuestarios sean más precisas. Ello pone de manifiesto que es necesario crear un marco a más largo plazo para que aumente la fiabilidad de las contribuciones a los recursos extrapresupuestarios.

20. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que, en los párrafos 120 y 121 de su resolución 56/253, de 24 de diciembre de 2001, la Asamblea General expresó su profunda preocupación frente a la tendencia decreciente de los recursos extrapresupuestarios y pidió al Secretario General que le presentara propuestas concretas para hacer frente a las consecuencias de la disminución para la CEPAL. La Oficina considera que el cumplimiento de la recomendación 2 contribuiría significativamente a atender esa petición.

B. Calidad de los productos y los servicios

21. Los resultados de la encuesta dirigida a las entidades que tienen vínculos de interés con la CEPAL y los usuarios finales de sus productos (a que se hace referencia en el párrafo 6 *supra*) y las evaluaciones de la labor de la Comisión realizadas por organismos intergubernamentales indican una satisfacción general respecto de la calidad del trabajo de la Comisión y en ellas se hace una valoración positiva de los conocimientos, la dedicación y la profesionalidad de su personal. Se destaca que la CEPAL hizo frente sistemáticamente a los recientes cambios y problemas importantes a que se enfrentaba la región y de ese modo se estableció como núcleo de reflexión sobre cuestiones económicas de América Latina y el Caribe. La Comisión sigue a la vanguardia de las entidades que realizan análisis amplios de los procesos de desarrollo, las tendencias económicas y sociales generales de la región y las políticas y situaciones económicas de países concretos. Asimismo, disfruta de una sólida reputación como entidad destacada en investigación y análisis y

las entidades interesadas en su labor la consideran unánimemente una fuente fiable de asesoramiento en cuestiones de política, un buen proveedor de servicios de capacitación y un foro y centro de intercambio de información sobre prácticas óptimas para la región de alto nivel intelectual. Varios Estados miembros calificaron de muy productiva la función de intermediario pragmático que desempeña la Comisión al impulsar la resolución de cuestiones bilaterales como los acuerdos sobre libertad de circulación entre algunos Estados miembros, la promoción de la transparencia sobre los gastos militares y las cuestiones de desarme, los refugiados y la protección del medio ambiente. Las actividades de la CEPAL relacionadas con la evaluación de las consecuencias de los desastres naturales suscitaron reacciones positivas sin excepción.

22. Los productos de la Comisión contribuyeron a que se comprendiera mejor los marcos normativos del comercio multilateral e interno y proporcionaron asistencia práctica en la ejecución de formas nuevas de integración internacional en la región. Sus investigaciones, bases de datos e informes sobre políticas son objeto de una demanda continua por parte de gobiernos nacionales y estructuras regionales, otros organismos del sistema de las Naciones Unidas y empresas editoriales. Algunos de sus productos informáticos se distribuyen activamente en todo el mundo. El hecho de que la descarga de material de su sitio en la Web por usuarios externos se haya cuadruplicado durante el bienio 2000-2001 pone de manifiesto el creciente interés en los productos de la CEPAL.

23. La Comisión ha perfeccionado su estrategia consisten en delimitar mejor el contenido y la difusión de los dos estudios económicos anuales mediante una distribución electrónica amplia, un nuevo formato y una nueva cobertura. Se amplió la participación en el debate teórico y orientado hacia las políticas mediante una extensa difusión de las publicaciones lograda gracias a la coedición con editoriales regionales e internacionales y la participación en seminarios. La promoción de una relación estrecha con instituciones regionales y funcionarios públicos de alto rango ha resultado especialmente eficaz.

24. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que, en su informe sobre la cooperación regional en las esferas económica y social y esferas conexas, el Secretario General manifestó que la CEPAL había seguido colaborando con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales en el ámbito de la ordenación

sostenible de los recursos hídricos, incluso en China y el Yemen⁵. A lo largo de los años, la Comisión ha aumentado sus conocimientos especializados y se ha convertido en la mayor autoridad del sistema en ordenación de los recursos hídricos. Sus logros en esta esfera se han reconocido más allá de la región inmediata. La Comisión ha compartido sus conocimientos con otras comisiones regionales y con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales para llevar a cabo actividades de cooperación interregional basadas en acuerdos de participación en la financiación de los gastos.

25. Varias publicaciones suyas, en especial el informe periódico *Panorama Social*, así como las dedicadas a cuestiones de población y desarrollo y a las estadísticas y proyecciones económicas, constituyen importantes fuentes de referencia en la región. Las conclusiones y recomendaciones de determinados proyectos de investigación contribuyeron de manera significativa a la formulación de políticas nacionales. La elaboración de un sistema integrado de formulación, evaluación y supervisión de proyectos y su aplicación en instituciones nacionales sirvió para que los programas sociales se ejecutaran más eficazmente. El diseño y realización de un directorio electrónico de instituciones que actúan en el ámbito social en América Latina y el Caribe ha merecido la aprobación tanto del sector privado como del público. Los gobiernos y las estructuras regionales han reconocido los beneficios derivados de su investigación en las esferas de la energía y el transporte, los estudios nacionales y la asistencia técnica regional al Plan Puebla–Panamá.

26. En el bienio 2000-2001 la rama pedagógica de la CEPAL, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), proporcionó capacitación a casi un millar de participantes e impartió casi 3.000 horas de clase en 27 cursos internacionales, subregionales y nacionales. Los comentarios de los participantes fueron unánimemente positivos. Las respuestas de los asistentes a cursos sobre sostenibilidad del medio ambiente y los recursos terrestres expresaron un nivel igualmente elevado de satisfacción.

27. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna considera que mantener el impulso y la reputación de excelencia ganada con tanto esfuerzo debe revestir una importancia primordial para los directivos. Así pues, la administración debe conocer y hacer frente a los problemas que obstaculizan la consecución de esa meta. Uno de los problemas consisten en que, si bien las opiniones e ideas de los directivos superiores constituyen

un factor positivo, parece que no siempre llegan a los niveles inferiores ni son asimiladas por toda la estructura de la CEPAL. La Oficina comprobó que, en ocasiones, los directivos intermedios y el personal superior del cuadro orgánico podían transmitir a partes ajenas a la CEPAL ideas, opiniones y asesoramiento en materia de políticas sobre cuestiones importantes de desarrollo que no estuvieran necesariamente en consonancia con la posición de los dirigentes de la Comisión e incluso ser contrarias a ésta. Uno de los motivos subyacentes de ello es la inexistencia de sistemas sólidos de selección y examen por homólogos de los documentos escritos por iniciativa propia del personal. Si bien esos sistemas funcionan eficazmente en lo que se refiere a las publicaciones emblemáticas de la CEPAL y sus principales informes, los controles de las publicaciones que se generan espontáneamente debido al deseo de sus autores de participar en publicaciones académicas y conferencias de gran relevancia no son comparables. Preocupa a la Oficina que esta tendencia, si no se le pone freno, llegue a desdibujar los conceptos, hasta ahora precisos y coherentes, que configuran el “pensamiento de la CEPAL” introduciendo un revoltillo de ideas carente de mensaje claro.

28. En opinión de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la propensión a centrarse en las investigaciones académicas y la elaboración de monografías destinadas a publicaciones económicas constituye el aspecto negativo de la larga tradición de destacada actividad intelectual que caracteriza a la CEPAL. En ocasiones se permite que esas labores académicas pasen por delante de la ejecución ordinaria del programa de trabajo y se considera que publicar en una revista especializada conocida genera más prestigio y reconocimiento que obtener a tiempo un producto previsto. Si bien la Oficina opina que no se debe restar valor a un elemento tan importante de la cultura institucional como el respeto a la excelencia académica éste debe ocupar el lugar que le corresponde y para ello es necesario dar prioridad al trabajo programado y a las actividades prácticas y orientadas hacia las políticas.

C. Cuestiones de planificación de programas

29. En abril de 1996, durante su 26º período de sesiones, la Comisión aprobó la resolución 553 (XXVI), relativa a la reforma de las Naciones Unidas y su incidencia en la CEPAL, en que decidió crear un

grupo especial de trabajo de composición abierta encargado de determinar las prioridades del programa de trabajo y proponer a la Comisión orientaciones estratégicas para sus actividades futuras. La resolución se aprobó en un momento en que se estaba ejecutando la reforma del Secretario General, que, entre otros elementos, incluía la reducción de aproximadamente un millar de puestos en la Secretaría. La Comisión se enfrentó a la labor de contribuir a esa reducción (44 puestos). En el contexto de los recortes, el Grupo Especial de Trabajo asesoró al Secretario Ejecutivo definiendo varias posibilidades de reducción presupuestaria y determinando las actividades del programa de trabajo que tenían una prioridad menor y podían llegar a eliminarse, según cuál fuera el nivel efectivo de la reducción presupuestaria. Posteriormente, en las reuniones del Grupo se examinó el contenido del programa de trabajo de los dos bienios más recientes y del siguiente y se determinó el grado de prioridad que los Estados Miembros deseaban asignar de forma colectiva a las actividades de esos programas.

30. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que, según las sinopsis de los proyectos de presupuesto por programas correspondientes tanto al bienio en curso como al próximo, éstos reflejan un programa de trabajo cuidadosamente seleccionado y debidamente consultado durante el período de sesiones pertinente de la Comisión, que se volvió a examinar en detalle y a cuyo contenido se asignó un orden de prioridad en las reuniones posteriores del Grupo Especial de Trabajo. La Oficina observó también que en el informe del Secretario General sobre la cooperación regional en las esferas económica y social y esferas conexas de 1998⁶ se indicó que, como resultado del establecimiento de prioridades el programa de trabajo parecía más centrado y respondía más a las expectativas de los Estados miembros. Habida cuenta de que las reuniones del Grupo Especial de Trabajo se celebran después de los períodos de sesiones de la Comisión, una posible interpretación de esa afirmación podría ser que la Comisión solía dar su visto bueno a los programas de trabajo cuando todavía no estaban bien definidos ni se ajustaban suficientemente a sus expectativas y el Grupo Especial de Trabajo debía seguir afinándolos. Teniendo también en cuenta que el Grupo Especial de Trabajo es de composición abierta, la Oficina no estaba segura de que las recomendaciones programáticas pudieran modificar las decisiones que hubiera adoptado la Comisión a ese respecto.

31. En la cuarta reunión del Grupo Especial de Trabajo, la secretaria realizó una exposición sobre cada programa y precisó que establecer prioridades no quería decir que los programas que ocuparan un lugar inferior en la lista no se fueran a ejecutar (ya que la situación presupuestaria permitía ejecutar todos los componentes del programa) sino que simplemente sería para fijar el orden en que debían llevarse a cabo. Se observó que no se había previsto aplazar ninguna de las actividades programadas. Se señaló además que los Estados miembros y la secretaria coincidían fundamentalmente en la evaluación del programa de trabajo y que, como consecuencia del establecimiento de prioridades, había aumentado el número de productos de la categoría A (hasta el 70%) y prácticamente se había eliminado la categoría C⁷. En la sexta reunión del Grupo Especial de Trabajo, celebrada en Santiago los días 30 y 31 de agosto de 2000, se aumentó la prioridad de 26 productos y se redujo la de cinco productos, con lo cual se confirmó la tendencia a otorgar más prioridad a la mayoría de los productos (en este caso, el 84% del total). La Oficina observó que, en su intervención en la sexta reunión del Grupo Especial de Trabajo, el Secretario Ejecutivo Adjunto señaló que el establecimiento de prioridades constituía un proceso complejo y era fácil confundir el concepto de “prioridad” con el de “valoración”. Señaló además que la Comisión había utilizado la expresión “prioridad relativa” en la clasificación de las actividades programadas con el fin de contribuir a explicar que no consistía en considerar una actividad más o menos importante que otra⁸.

32. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recordó que las cuestiones prioritarias del programa de trabajo de la CEPAL se indicaban y explicaban en diversos instrumentos jurídicos, pero fundamentalmente en resoluciones y decisiones de la Comisión y sus órganos subsidiarios, así como en las de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social. La Oficina tomó nota también de la opinión de la dirección en el sentido de que los debates y deliberaciones de las delegaciones que participaban en las reuniones del Grupo Especial de Trabajo proporcionan una información muy útil sobre las necesidades e intereses específicos de los Estados miembros en materia de desarrollo, lo cual, a su vez, ayudaba a la CEPAL a responder mejor a las expectativas de sus miembros y le permitía llevar a cabo mejor las actividades del programa de trabajo. Al mismo tiempo, sobre la base de un examen pormenorizado de la cuestión, la Oficina llegó a la conclusión de que los cambios de prioridad realizados por el Grupo

Especial de Trabajo no tenían consecuencias tangibles para los recursos del presupuesto ordinario destinados a actividades y productos concretos ni suponían una modificación sustancial de los plazos del programa de trabajo general. Así pues, no está claro qué incidencia tiene el establecimiento de prioridades realizado por el Grupo Especial de Trabajo.

33. Si bien la Oficina de Servicios de Supervisión Interna señaló que esa labor era útil para que los Estados miembros se familiarizaran más con el programa de trabajo, tiene la impresión de que se ha llegado a un punto en que cabría considerar la posibilidad de reajustar el mandato del Grupo Especial de Trabajo a fin de que se encargara exclusivamente de las actividades extrapresupuestarias y de cooperación técnica correspondientes a la sección 21 del presupuesto por programas. Una de las quejas expresadas con mayor frecuencia por los directivos y el personal de la CEPAL se refería a la persistente (y en algunos casos creciente) disparidad entre la demanda de asistencia técnica y servicios de asesoramiento y los recursos y fondos extrapresupuestarios previstos en la sección 21 del presupuesto por programas para satisfacer esa demanda. El Grupo Especial de Trabajo podría ser un instrumento intergubernamental eficaz para aliviar, si no resolver, este desconcertante problema.

D. Supervisión de la ejecución de los programas

34. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observa con satisfacción que la CEPAL mejoró considerablemente su disciplina de presentación de informes en el marco del informe sobre la ejecución de los programas para el bienio 2000-2001. La pericia de la Comisión para utilizar el Sistema Integrado de Seguimiento (SIS) para la presentación electrónica de informes ha mejorado considerablemente desde el anterior período de presentación de informes: se presentaron segmentos tanto cuantitativos como cualitativos del informe bianual dentro de los plazos establecidos y la Oficina sólo tuvo que hacer revisiones de menor importancia. Cabría concluir que la CEPAL llegó a dominar el uso del SIS hasta el punto de que, en lo sucesivo, el personal directivo superior lo podría convertir en un instrumento fiable para la supervisión periódica de la ejecución de los programas.

35. El total de productos ejecutados por la CEPAL aumentó de 459 en el bienio 1998-1999 a 655 en el bienio 2000-2001, es decir un 42,7%. Un examen más detenido por parte de la Oficina permitió observar que no todos los productos adicionales exigían la misma cantidad de trabajo. Una parte importante fueron folletos, hojas de datos, carteles y juegos de material informativo, cuya producción exige, en general, menos recursos que la mayoría de las publicaciones periódicas. Un ejemplo es el subprograma 4, Equilibrio macroeconómico, inversión y financiamiento, en el que el número de productos se multiplicó por seis, de 16 productos en el bienio 1998-1999 a 95 en el bienio 2000-2001. Un factor importante que contribuyó a ese aumento fue la producción de folletos, hojas de datos, carteles y juegos de material informativo, que no se habían hecho anteriormente y que constituyó alrededor del 60% de los productos del subprograma (61 de 95). Otro factor del aumento fueron los productos de las oficinas nacionales de la CEPAL. En anteriores bienios, la mayoría de esos productos se consideraron productos intermedios que se utilizaban en la sede para producir productos finales. Si bien no está claro que la producción de todos esos nuevos productos haya exigido la misma cantidad de trabajo que los productos habituales, sí se produjo un aumento considerable de la productividad en ese subprograma, en particular si se tiene en cuenta la disminución del 3% de los recursos disponibles respecto del bienio 1998-1999. En el subprograma 7, Sostenibilidad del medio ambiente y los recursos terrestres, también se produjeron aumentos similares de la productividad, y el número de productos aumentó de 32 en el bienio 1998-1999 a 102 en el bienio 2000-2001.

36. Si bien el número de productos aumentó, la tasa de ejecución de la CEPAL en su conjunto disminuyó un 1%, del 91% en el bienio 1998-1999 al 90% en el bienio 2000-2001. Esto se debió en particular al aumento de los productos aplazados, de 1,8% al 3,2% y de los productos suspendidos, del 6,8% al 7,2%. Un examen más detenido revela que esa disminución no parece grave: 13 de las 21 publicaciones aplazadas (es decir, el 60%) se prepararon en sustancia y sólo se retrasó la labor de edición e impresión hasta principios de 2002, y 19 de los 47 productos suspendidos (es decir, el 40%) se suspendieron por falta de recursos extrapresupuestarios. Si se tuvieran en cuenta esos factores (aunque cabe destacar que no es la práctica habitual de la Oficina), la tasa de ejecución aumentaría al 93%.

37. A pesar del fortalecimiento de la disciplina de la CEPAL en la presentación de informes sobre la ejecución de los programas, cabe destacar que la mayoría de los informes se presentó en los últimos meses de 2001, a pesar de que los informes tienen que presentarse por medio del SIS durante todo el bienio. El problema de la supervisión de la ejecución de los programas es que se pone en marcha poco antes de que “se cierren los libros” y permanece inactiva durante gran parte del bienio. Sólo puede aprovecharse todo el potencial de las modalidades establecidas de supervisión de la ejecución de los programas si se acepta como parte de la cultura institucional, cuando dicha supervisión sea exhaustiva y continuada.

38. Cabe destacar que la actual configuración del SIS no sólo está orientada a la presentación de informes bienales sobre la ejecución de los programas, sino que también tiene mecanismos de gestión de los programas nuevos y potentes que permiten supervisar continuamente cada uno de los productos durante todas las etapas de su producción en los plazos establecidos, y vincularlos al personal que se encarga de su ejecución. En la actualidad ofrece a la administración, en combinación con el sistema de evaluación de la atención profesional (PAS), un instrumento eficaz de supervisión interna detallada de la actuación de cada una de las divisiones y subdivisiones y de los miembros del personal. El manual del SIS contiene toda la orientación y las instrucciones necesarias para manejar con eficacia su componente de gestión de los programas.

IV. Cuestiones de administración

39. La administración se centró principalmente en la reestructuración de la CEPAL. En el párrafo 19.12 del presupuesto por programas para el bienio 2000-2001 se hizo hincapié en que, en cuanto a las cuestiones organizativas y administrativas, la reestructuración durante el siguiente bienio seguiría siendo un proceso dinámico en la CEPAL encaminado a crear una estructura organizativa más simple y a aumentar la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas de las unidades organizativas y los funcionarios. En conjunto, la secretaría de la CEPAL se propuso seguir dedicando grandes esfuerzos a la creación de una secretaría más eficiente y más eficaz mediante el ahorro de costos, la programación rigurosa, la capacitación y la mejora de la comunicación horizontal y vertical entre los funcionarios. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna comprobó

si el proceso había avanzado como se preveía y si sus diversos componentes habían evolucionado de forma equilibrada.

A. Descentralización y rendición de cuentas

40. En la nota de la secretaría sobre la CEPAL y su papel en el proceso de reforma¹⁰ se hace hincapié en que uno de los aspectos más notables del proceso de modernización de la gestión fue la ampliación de las atribuciones en la adopción de decisiones de los directores de las divisiones en lo relativo al uso que se habría de dar a los recursos disponibles en los subprogramas que eran responsabilidad de ellos. También se indica que ese proceso habría de traer consigo una mayor rendición de cuentas, basada en la utilización de indicadores para medir la actuación personal, institucional y de equipo, lo cual a su vez serviría de base para elaborar nuevos criterios para la distribución de recursos. En las entrevistas celebradas con los administradores de la CEPAL se pudo saber que la ampliación de las competencias delegadas a los directores de la CEPAL intensificó su capacidad de adoptar decisiones sobre la gestión del presupuesto ordinario y los recursos extrapresupuestarios de forma que se garantizaría la ejecución eficaz del programa de trabajo. La División de Planificación de Programas y Operaciones se encargó de supervisar de cerca el desempeño de esas funciones relacionadas con el presupuesto ordinario.

41. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna llegó a la conclusión de que la descentralización había logrado introducir un buen grado de flexibilidad en la movilización de recursos para tareas específicas sin tropezar con rígidas barreras institucionales. Los equipos temáticos interdisciplinarios ofrecen el mejor ejemplo de concentración eficaz de conocimientos especializados multidisciplinarios para realizar proyectos complejos. Con arreglo a esa idea, la composición de los equipos varía en función de las cuestiones del programa de trabajo que se van a considerar. Uno de esos equipos multidisciplinarios se encargó de preparar el documento sustantivo principal para el próximo período de sesiones de la Comisión. Otros ejemplos son los equipos formados para evaluar las consecuencias socioeconómicas de desastres naturales concretos que se produjeron en países miembros de la CEPAL. La composición de esos equipos depende de

la naturaleza del desastre natural y de las esferas sectoriales más afectadas.

42. Aparte de facilitar las actividades interdisciplinarias, la Oficina observó que la descentralización había beneficiado la labor de algunas divisiones, al catalizar las iniciativas de personal y de gestión y facilitar un enfoque más flexible y creativo de la ejecución de los programas. No obstante, esto se produjo sólo en los casos en que la descentralización contó con el sustento de un personal directivo intermedio responsable y serio, competente en el desempeño de sus funciones ampliadas de forma eficaz y participativa. La Oficina se encontró con otros casos en que la descentralización exacerbó la mala gestión.

43. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna examinó el estado de la gestión y la supervisión de las divisiones de la CEPAL y se encontró con resultados irregulares. Algunos departamentos, como la División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos, estaban bien gestionados, celebraban reuniones de personal periódicas y aplicaban un criterio participativo para la planificación del trabajo, con la intención de asignar a los expertos que correspondiera a las prioridades institucionales. En la División de Población y en la Sección de la Mujer y el Desarrollo, también predominó una gestión sólida y un buen espíritu de trabajo. En algunas divisiones, sin embargo, el nivel de los directivos, la gestión de los programas y la motivación del personal dejaba mucho que desear. La impresión general fue que la calidad del mando y la gestión dependía enteramente de la actitud personal y los criterios del jefe en cuestión, y que no había ningún factor establecido que sirviera de orientación al personal directivo intermedio para compartir y seguir las mejores prácticas de gestión.

44. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna también detectó graves fallos de supervisión por parte del Jefe de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. La Oficina no pone en duda la experiencia profesional y las dotes de investigación de este funcionario, pero tiene graves dudas acerca de su disposición, preparación y capacidad para desempeñar funciones de supervisor o funcionario superior.

45. La atención de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se centró en la anómala situación de la División de Estadística y Proyecciones Económicas. La falta de dotes de mando del Jefe, su escasa participación en la solución de las cuestiones programáticas y

de gestión pertinentes, la falta de orientación en la planificación, ejecución y evaluación de los productos de la División no tenían precedentes y el personal directivo superior no puede seguir pasando por alto esa situación. Dice mucho del personal de la División el hecho de que siguiera ejecutando los productos previstos, que tradicionalmente están muy solicitados tanto dentro de la CEPAL como en toda la región, sin que se hubiera celebrado una sola reunión en más de un año para debatir cuestiones metodológicas y de organización. La Oficina considera que la División logró mantener el rumbo sin timonel, con el Jefe literalmente recluido, sólo gracias a la tradicional dedicación del personal y a su especialización profesional.

46. En general, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que el personal directivo intermedio necesitaba más coherencia y profesionalidad. No es inusual que los directores se centren en sus propias investigaciones o actividades operacionales en detrimento de la gestión de la división o dependencia que dirigen. Aún persiste en algunas partes de la secretaría la costumbre de adoptar decisiones caso por caso, así como una aversión a solucionar cuestiones de gestión acuciantes. El personal directivo superior debería ocuparse de esta cuestión, infundir una buena dosis de disciplina de gestión a nivel intermedio, poner en marcha la capacitación necesaria y lograr que los directivos se responsabilicen del desempeño de sus funciones de gestión.

47. En la evaluación general de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se llegó a la conclusión de que, si bien la descentralización había empezado a calar en la CEPAL y había tenido algunos resultados tangibles, aún había que introducir las correspondientes medidas de rendición de cuentas destinadas a equilibrar las funciones ampliadas. A ese respecto, la Oficina recuerda que el Secretario General, en el párrafo 1 de su informe sobre rendición de cuentas y responsabilidad (A/55/270, de 3 de agosto de 2000), destacó que para promover la consecución de los objetivos de los programas era indispensable dar al personal directivo más autoridad y responsabilidad en la adopción de decisiones, pero que ese aumento de la autoridad y la responsabilidad debía llevar aparejado un aumento de la obligación de rendir cuentas, siendo esto último un elemento indispensable de la estrategia de reforma del Secretario General. Las deficiencias de los mecanismos de rendición de cuentas de la CEPAL deben corregirse inmediatamente.

B. Comunicación y coordinación

48. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna examinó el estado de la comunicación y la coordinación entre divisiones y dentro de ellas y observó considerables diferencias, desde fallos totales a modelos de colaboración eficaz. La característica que sobresalió fue que, en los casos en que hubo buenos resultados, el proceso dependió enteramente de contactos personales y oficiosos. Cuando no había tales contactos o fueron escasos, no había estructuras oficiales efectivas para compensar tales deficiencias e infundir una disciplina convincente para mantener la continuidad de los procesos de comunicación y coordinación. La Oficina no subestima ni mucho menos el valor y la importancia de las relaciones profesionales colegiadas e informales entre disciplinas para que haya una colaboración eficaz, pero la dependencia exclusiva en ellas hace que el proceso de diálogo y el trabajo de equipo dentro de la organización sean desiguales.

49. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que la orientación y la comunicación de resultados de los altos funcionarios carecían de estructura y muchas veces se hacía de forma indirecta. Faltó el elemento clave de la interrelación sistemática con los jefes de divisiones como entidad colectiva y no con carácter puramente personal. En 1998 se celebraron seis reuniones de personal directivo superior y en 1999 se celebraron dos. La Oficina averiguó que la mayoría de las reuniones celebradas en 2000 y 2001 se celebraron por teléfono o correo electrónico. No se celebraron reuniones periódicas con todos los jefes y las reuniones individuales con el Secretario Ejecutivo se celebraron ocasionalmente (cuatro en 2001). No había actas de todas las reuniones: sólo cuatro de 1998 y una de 1999. Se informó a la Oficina de que desde la inspección se habían celebrado dos reuniones y la Oficina observó que en 2001 se celebraron reuniones preparatorias sobre importantes documentos (por ejemplo el documento temático para el período de sesiones de la Comisión) o actos importantes (por ejemplo, la Cumbre de las Américas). La Oficina opina que la comunicación y la coordinación a nivel superior debería tener lugar periódicamente.

50. La difusión de información sobre las deliberaciones y decisiones adoptadas en las reuniones de personal directivo superior se hizo con resultados diversos. Muchos funcionarios en cargos no relacionados con la adopción de decisiones de algunas divisiones señalaron

que no se les informó de las reuniones que se iban a celebrar ni de ninguna otra decisión. Otros manifestaron que recibieron información cuando era pertinente y, en una división, el personal señaló que estaba plenamente informado. Varios jefes de divisiones señalaron a la Oficina que hubieran deseado haber debatido más sobre cuestiones que afectaban a la CEPAL y haber tenido la oportunidad de planificar y debatir la colaboración y coordinación en la ejecución del programa de trabajo y la formulación de proyectos.

C. Sedes subregionales

51. Un problema que se planteó durante la inspección fue la necesidad de reforzar considerablemente el apoyo a las sedes subregionales y la coordinación con ellas. Las medidas que se adopten en ese sentido deberían ofrecer un buen marco institucional para establecer una relación continuada entre las oficinas de Santiago, México D.F. y Puerto España. De esa forma se acabaría con las situaciones en que las dependencias que tratan la misma cuestión en las sedes subregionales y en Santiago dupliquen el trabajo de cada una y realicen sus actividades sin ninguna conexión entre ellas.

52. A ese respecto, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se vio alentada por el hecho de que tanto el Director de la oficina de México como el Secretario Ejecutivo trataran la cuestión de forma prioritaria. En octubre de 2001, se nombró una nueva Directora de la sede subregional de México y Centroamérica para reforzar la gestión y la función directiva. Tras tomar posesión de su cargo, la Directora puso en marcha un programa dinámico de encuestas de los países miembros de la subregión con el fin de evaluar las necesidades incipientes de los países de Centroamérica e incorporarlas en el programa de trabajo de la oficina. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó con satisfacción que la motivación del personal de la oficina de México ha mejorado y que los funcionarios parecen confiar en la capacidad de la nueva Directora para revitalizar la Oficina. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna también observó que el Director Adjunto hizo una importante contribución a esas mejoras al restablecer las reuniones periódicas de administradores.

53. La evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna es que la oficina de la CEPAL en México ha conseguido cumplir eficazmente los principales objetivos de su programa de trabajo, proporcionando

oportunamente los productos previstos y ofreciendo a los Estados Miembros de la subregión orientación clara, fidedigna y de calidad en las esferas económica, financiera, social y de apoyo técnico. La oficina de México consiguió concentrar sus limitados recursos en cuestiones de gran interés para los Estados miembros de la subregión y ejecutar proyectos en esferas tan diversas como el comercio y la integración, las corrientes de inmigración de la subregión, las políticas fiscales, la investigación sobre la energía, un programa sobre paternidad responsable, estudios sobre la pobreza y los jóvenes marginados y la evaluación del impacto de los desastres naturales. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que, además de cumplir su programa de trabajo, el personal de la oficina de México aceptó tomar las riendas de la producción de evaluaciones de los desastres naturales y que esa actividad se había convertido en un logro importante, obra de la CEPAL en su conjunto. El reconocimiento de ese hecho se refleja no sólo en la cantidad de recursos presupuestarios ofrecidos para esa actividad sino también en la financiación recibida para elaborar un manual de evaluación de desastres en español, que se tradujo al inglés y al francés en el Banco Mundial y se difundió electrónicamente por todo el mundo.

54. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna elogia el liderazgo de la oficina de México en el tratamiento de las evaluaciones de los desastres naturales. La dedicación del personal de la oficina subregional en el cumplimiento de tales funciones, incluso sacrificando vacaciones y trabajando horas extraordinarias para cumplir el programa de trabajo habitual causó gran impresión. Dado que el papel que desempeña la oficina de México en la coordinación y el liderazgo de dicha actividad ha quedado demostrado, es necesario institucionalizarlo y reforzarlo.

55. Tras examinar la cuestión de la coordinación y la cooperación en las oficinas subregionales, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna no pudo detectar pruebas convincentes de que hubiera una coordinación y cooperación eficaz y fiable entre la sede de la CEPAL y sus oficinas subregionales de México D.F. y Puerto España. Aparte de la interacción informal aislada basada en su mayor parte en contactos personales, la Oficina no identificó ningún mecanismo institucional viable para mantener a las oficinas subregionales al tanto de los acontecimientos que se producen en Santiago y promover la cooperación entre ellas. Antes al contrario, importantes cuestiones relacionadas directamente con

la región de Centroamérica o el Caribe a veces se trataron en Santiago sin informar a la oficina subregional. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna se enteró con sorpresa de que, en algunos casos, las misiones a los países centroamericanos se planificaban en la sede de la CEPAL en Santiago sin intentar beneficiarse de los conocimientos y la experiencia de la oficina de México. En opinión de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, esa falta de coordinación produce una duplicación de esfuerzos en lugar de reforzar las sinergias.

56. Una consecuencia lamentable de esa falta de coordinación fue el sentimiento de distanciamiento de la sede que sentían la mayoría de los funcionarios de las oficinas subregionales. Si bien la Oficina de Servicios de Supervisión Interna quisiera que hubiera mecanismos de coordinación y cooperación establecidos, quisiera insistir en que no defiende la microgestión o el control excesivo. Las oficinas subregionales de la CEPAL deberían mantener una autonomía razonable en sus actividades y gestión.

57. Por lo que se refiere a las sedes subregionales de la CEPAL para el Caribe, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que se había facilitado con eficacia el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo haciendo hincapié en integrar los componentes de acción económica, social y ambiental para lograr el desarrollo sostenible. Los Estados miembros acogieron favorablemente varios documentos que contenían análisis y orientación normativa sobre las vulnerabilidades de los pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe y las consecuencias de las convenciones regionales e internacionales a las que se habían adherido estudios económicos de los países de la región, en que se definían conceptos para el desarrollo de indicadores de ciencia y tecnología de la región y se ofrecía la capacitación pertinente, proyectos de asistencia técnica multifacéticos y el apoyo de secretaría al Comité de Desarrollo y Cooperación del Caribe y el Consejo del Caribe para la Ciencia y la Tecnología. El número de productos ejecutados en el bienio 2000-2001 aumentó casi un 50% respecto del bienio anterior, debido en gran medida al aumento de la producción de folletos, hojas de datos y carteles. La tasa de ejecución del 86% para el subprograma se logró a pesar de la escasez constante de personal.

58. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó con preocupación que cuatro de los 14 puestos

del cuadro orgánico permanecieron vacantes durante períodos de uno a tres años, lo cual produjo demasiados problemas para la ejecución de las actividades programadas. Si bien los recursos se utilizaron para prestar asistencia temporal y servicios de consultoría, el personal de plantilla tuvo que revisar la labor de los consultores y hacer el seguimiento necesario. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna considera razonable la opinión del personal de que la dependencia excesiva de consultores (que muchas veces se contratan sin consultar previamente con el personal para el que tienen que trabajar) redundaba en la mayoría de los casos en detrimento de la formación del personal y que los conocimientos adquiridos en tales trabajos son dominio de los consultores en lugar de convertirse en parte de la memoria institucional de la Oficina.

59. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que en la oficina de Puerto España, todo el proceso de adopción de decisiones, incluso en cuestiones de poca importancia, depende enteramente del Director y es bastante autocrático e inflexible, dejando poco o ningún margen para que el personal contribuya significativamente. No hay cabida a que el personal intercambie ideas con libertad o examine y evalúe las actividades programáticas con sentido crítico. La atribución de responsabilidades a los subordinados para realizar las tareas que se les asignan es inadecuada. Como consecuencia de todo ello, los funcionarios no se sienten parte de un equipo con una visión y dirección unificada. Uno de los problemas conexos es la práctica del Director de no revelar información oportuna sobre la disponibilidad de recursos para actividades específicas, lo cual impide tomar decisiones oportunas sobre el ajuste de las prioridades y el ritmo de ejecución. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que nunca se deliberó ni se tomaron medidas acerca de las sugerencias que se hicieron al Director de que se indicaran las asignaciones presupuestarias iniciales a todas las dependencias con tiempo suficiente para permitir la planificación de la ejecución.

60. Otro factor que perturbó el funcionamiento de la oficina de Puerto España fue el número considerable de tareas específicas y no previstas asignadas al personal con poco preaviso y plazos muy cortos, que se añadían al programa de trabajo personal. En demasiadas ocasiones esto dificultó considerablemente la conclusión a tiempo de los proyectos ordinarios.

61. La oficina de Puerto España comprende cinco dependencias sustantivas, algunas de ellas compuestas de

uno o dos miembros. Una dependencia tan pequeña apenas puede disponer de una masa crítica de expertos sustantivos para constituir un equipo de asesoramiento normativo o investigación de vanguardia. Teniendo en cuenta que el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo es el objetivo de las actividades de la oficina, es lógico que la dimensión multidisciplinaria de su labor y las sinergias temáticas se vieran reforzadas con la fusión de las dependencias que se ocupan en la actualidad de las cuestiones económicas, sociales y de desarrollo sostenible.

62. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó con preocupación que la capacitación sustantiva proporcionada al personal de la oficina era insuficiente. En una serie de casos, los miembros del personal del cuadro orgánico no habían recibido capacitación en los últimos dos o tres años. La oficina no ve excusa alguna para pasar por alto uno de los instrumentos más importantes para la especialización del personal.

63. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna tomó nota del informe de autoevaluación del subprograma para el bienio 1998-1999 el cual, junto con un examen general de todas las actividades, se centró en dos estudios monográficos de sus publicaciones periódicas: *Current Awareness Bulletin* y *External Briefing Notes*. El informe de autoevaluación contenía cuatro recomendaciones que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna consideró bien fundamentadas y dinámicas. No obstante, la Oficina no pudo detectar ninguna actividad de seguimiento de esas recomendaciones.

D. Gestión de los recursos humanos

64. El equipo de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna comprobó que, en general, las relaciones entre la dirección y los subordinados de la CEPAL eran estables. Sin embargo, los funcionarios tenían la impresión bastante fuerte de que algunos funcionarios directivos de categoría media carecían del debido conocimiento de los estatutos y los reglamentos de las Naciones Unidas y que, en consecuencia, en algunos casos tomaban, de manera arbitraria decisiones que afectaban al personal. Otra de las preocupaciones que se expresaron fue la de que no había buenas perspectivas de carrera ni tampoco transparencia en la adopción de decisiones con respecto a las cuestiones conexas. La Oficina estudió algunos de esos casos y, si bien comprobó

que, en la mayoría de ellos, la impresión que tenían los funcionarios de que la dirección los manipulaba y los trataba injustamente no estaba justificada, la situación podría haberse mejorado considerablemente si se les hubiera dado una información más coherente y transparente con respecto a las consideraciones de fondo y de procedimiento que determinaban los ascensos, las colocaciones y las concesiones de subsidios por funciones especiales.

65. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna señaló, con preocupación, que bastantes puestos habían permanecido vacantes durante mucho tiempo, lo que no sólo estorbaba el proceso de contratación y ascenso, sino que, probablemente, también perjudicaba la ejecución del programa de trabajo. La Administración le garantizó que adoptaría medidas resolutivas, con arreglo a las facultades que se le habían delegado, para proveer todas las vacantes con celeridad. A ese respecto, se señaló que la Sección de Personal había tomado la iniciativa de facilitar información sobre las vacantes, de manera transparente, en la Intranet.

66. A la Oficina de Servicios de Supervisión Interna le preocupaba que el sistema de evaluación de la actuación profesional no se estuviera aplicando de manera exhaustiva y coherente en la CEPAL. Al 10 de noviembre de 2001, es decir, siete meses después de que hubiera vencido el plazo del ciclo de evaluación que se extendía de abril de 2000 a marzo de 2001, aún no se había terminado de evaluar al 39% de los funcionarios del cuadro orgánico ni al 45% de los del cuadro de servicios generales y cuadros conexos. Había una división que no había hecho ninguna evaluación en absoluto y tres (entre ellas, la Oficina del Secretario Ejecutivo) que habían evaluado a menos del 10% del personal. Sólo cuatro oficinas nacionales (tres de las cuales tenían seis funcionarios o menos), además de la División de Bibliotecas, habían evaluado al 100% de la plantilla. En conjunto, sólo se había evaluado al 57% de los funcionarios en ese ciclo.

67. Esas estadísticas quedaron corroboradas por las respuestas que dieron los funcionarios en los cuestionarios y las entrevistas, en las que señalaron que la actitud predominante de todos los niveles de la dirección era la de no dar importancia ni prioridad suficientes al sistema de evaluación de la actuación profesional. Pese a estar ya creado, el Comité General Mixto de Supervisión no ha podido llevar a cabo su labor, habida cuenta del número tan escaso de evaluaciones que se le han remitido. En octubre de 2001, el Comité elaboró

una encuesta y la distribuyó entre el personal de la CEPAL, a fin de determinar qué problemas entrañaban, el diseño y la ejecución del sistema de evaluación de la actuación profesional. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna confía en que esa encuesta no se reduzca a un mero ejercicio teórico, sino que se considere una oportunidad de aprender y de formular medidas correctivas.

68. En la etapa de elaboración de los planes de trabajo del ciclo de evaluación de 2001-2002 también ha habido deficiencias parecidas. En el período comprendido entre abril de 2001, mes en que empezó el ciclo, y noviembre del mismo año, 8 de las 12 divisiones no habían presentado ningún plan personal de evaluación de la actuación profesional; en cambio, todas las oficinas nacionales y tres divisiones habían presentado todos los planes. En conjunto, al 10 de noviembre de 2001, se habían presentado alrededor de la mitad de los planes de trabajo personales.

V. Conclusiones

69. En suma, la CEPAL goza de una reputación bien merecida entre los Estados miembros que la componen. Sigue manteniéndose en la vanguardia del análisis exhaustivo de los procesos de desarrollo, las tendencias económicas y sociales generales de la región y la política y la situación económica de determinados países. Está reconocida como una institución de primera fila en materia de investigación y análisis, y todos quienes están vinculados a ella la consideran una fuente valiosa de asesoramiento imparcial y competente en materia de políticas, una proveedora fiable de servicios de capacitación, un foro esclarecedor y un centro de difusión de métodos modélicos en toda la región. Su independencia intelectual y política extrema acrecienta el valor de sus opiniones y recomendaciones. Los principios fundamentales de creación de un medio intelectual estimulante, insistencia en los planteamientos interdisciplinarios, profesionalidad elevada, fusión de conceptos teóricos y asistencia técnica práctica, así como atención cercana a las preocupaciones actuales e incipientes de la región y sus países, definen el espíritu institucional de la CEPAL.

70. La CEPAL posee un sistema efectivo y dinámico de difusión de productos y de extensión divulgativa e información pública que se afianza y perfecciona constantemente. Muchos de los productos que elabora en ámbitos importantes han recibido reconocimiento

mucho más allá de la región de América Latina y el Caribe, y algunas organizaciones internacionales y autoridades nacionales de otras regiones los han aceptado como productos ejemplares y los han utilizado.

71. La descentralización que formaba parte de la reforma de la dirección de la CEPAL favorecía la iniciativa del personal directivo de categoría media y el trabajo interdisciplinario en equipo. Sin embargo, aún no se la ha equilibrado con un sistema igualmente efectivo de responsabilización, y ese desequilibrio da pie a arbitrariedades y abusos en los casos en que el personal directivo carezca de buen juicio y honradez. Se trata de una debilidad sistémica que hay que subsanar sin demora.

72. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna estima que la existencia de una dosis saludable de informalidad en el estilo directivo general de la CEPAL es un aspecto positivo de su espíritu institucional. Sin embargo, cuando esa informalidad sustituye a los procedimientos decisorios establecidos y a los mecanismos de comunicación y coordinación permanentes, se convierte en un problema. Las deficiencias que se han observado en el mantenimiento del contacto entre las divisiones y en la colaboración con las sedes subregionales, así como los casos de duplicación de tareas, exigen que la dirección instituya un mecanismo efectivo y viable de comunicación urgentemente. Uno de los componentes importantes de esa medida debería ser el de aumentar la transparencia decisoria sobre todo en la gestión de los recursos humanos.

VI. Recomendaciones

73. La CEPAL debería participar plenamente, y con suficiente antelación, en el proceso de ajuste de los costos, para cerciorarse de que se tomen en consideración todas las cuestiones que le preocupan (párrs. 9 a 17) (SP-01-004-01)*.

La CEPAL dio las gracias a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna por la preocupación y la comprensión que había mostrado con respecto a los perjuicios que habían causado los procedimientos de ajuste de los costos a los recursos flexibles que se le habían proporcionado a

* Las firmas que aparecen entre paréntesis en la presente sección corresponden a un código interno que utiliza la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para catalogar sus recomendaciones.

la Comisión en el bienio 1998-1999, a cambio de la supresión de 44 puestos. La CEPAL está satisfecha, ahora, de que las comunicaciones que ha remitido al Contralor hayan servido para modificar esos procedimientos de ajuste, con efecto a partir del 1° de enero de 2002. Espera que la modalidad pertinente le permita mantener su base de recursos durante todo el bienio actual. Lamenta, no obstante, que no haya sido posible restituirle el nivel de recursos con que había contado en las consignaciones iniciales del decenio 1998-1999.

74. La dirección de la CEPAL debería estudiar la posibilidad de instituir, previa celebración de un diálogo estrecho con los donantes y las demás personas y entidades interesadas, un mecanismo transparente, efectivo y bien estructurado que garantizara un grado razonable de previsibilidad de las contribuciones extrapresupuestarias, en consonancia con las exigencias de los servicios de la Comisión (párrs. 18 a 20) (SP-01-004-02).

Por lo que atañe a los recursos extrapresupuestarios, la CEPAL dio las gracias a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna por haber reconocido que había dificultades para predecir la cuantía de las contribuciones en el momento de elaborar las solicitudes de créditos presupuestarios, es decir, predecirlas con dos o tres años de antelación con respecto a su ejecución efectiva. Si bien ha habido cierto grado de inestabilidad en la reserva de donantes de la CEPAL, ésta ha abierto una ronda de contactos con sus donantes tradicionales y con otros posibles donantes para que se le abonen las contribuciones prometidas, con arreglo a lo negociado, y para obtener nuevas promesas de contribuciones.

75. a) Deberían aplicarse, a todos los productos que elaborara la CEPAL como parte de su programa de trabajo, en todos los niveles de la jerarquía orgánica los mismos mecanismos de examen y normas rigurosos que se aplican a sus publicaciones;

b) Las publicaciones y los originales que fueran fruto de la iniciativa de los autores se deberían someter a los procedimientos de autorización establecidos y se debería comprobar, sobre todo, que su contenido estuviera en consonancia con la postura oficial de la CEPAL;

c) La ejecución del programa de trabajo debería prevalecer siempre sobre la de cualquier actividad intelectual exterior (párrs. 21 a 28) (SP-01-004-03).

La CEPAL estima que la Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha captado muy bien el hecho de que, en los medios que fomentan la actividad intelectual, y en particular las relaciones con las instituciones superiores de enseñanza e investigación, siempre se corre el peligro de que algunos funcionarios prefieran obtener reconocimientos a su labor intelectual a ejecutar debidamente el programa de trabajo. Además, en los casos en que se pretenda descentralizar la adopción de decisiones delegándola en los directores de programas, la responsabilidad de prevenir ese peligro recaerá, en su mayor parte, en la espalda de esos directores (jefes de división), y otro tanto ocurrirá con la responsabilidad de garantizar la calidad de las publicaciones que no sean de primera importancia (es decir, las "series" y los documentos oficiosos). Por tanto, la CEPAL acepta las recomendaciones "a)" y "b)" e instaurará, en las divisiones, unos mecanismos, para mejorar los procedimientos de autorización. Por lo que respecta a la recomendación "c)", no sólo la acepta, sino que ya ha dictado instrucciones a los efectos de su aplicación, y aprovechará el proceso de evaluación del personal para aconsejar a los funcionarios que fijen debidamente el orden de prioridad de sus diversas actividades y las equilibren.

76. Se aconseja al Secretario Ejecutivo que estudie la posibilidad de emprender la revisión del mandato del Grupo Especial de Trabajo, a fin de mejorar su eficiencia concentrándolo en las actividades extrapresupuestarias, y las actividades de cooperación técnica de la sección 21 del presupuesto por programas, en lugar de en las relacionadas con el presupuesto ordinario. La determinación, por parte del Grupo, de las actividades prioritarias que contaran con fondos insuficientes podría dar un fuerte impulso a la labor de recaudación de fondos de la CEPAL (párrs. 29 a 33) (SP-01-004-04).

El mandato del Grupo Especial de Trabajo es muy amplio. Hasta hoy, sólo había consistido en analizar las prioridades del programa de trabajo y los aspectos generales del proceso de reforma. En cuanto al futuro inmediato, en el 29º período de sesiones de la Comisión, que se celebrará en mayo de 2002 en Brasilia, el Secretario Ejecutivo

propondrá que el Grupo Especial se dedique a debatir acerca de las cuestiones sustantivas novedosas, de la reorientación de las actividades relacionadas con la Declaración del Milenio, y de los métodos para medir la influencia que tienen las actividades de la Comisión en los Estados miembros de ésta. Aunque es posible que, a raíz de esos debates, la institución trate de recaudar recursos extrapresupuestarios, la dinámica de ese proceso no encaja fácilmente con los largos períodos que median entre las reuniones del Grupo Especial.

77. Tomando como punto de partida los progresos que se han logrado en cuanto a supervisar la ejecución de los programas de manera disciplinada, la dirección debería adoptar medidas para implantar el Sistema Integrado de Seguimiento como instrumento de supervisión de la gestión y la ejecución de los programas desde el comienzo del bienio e introducirlo gradualmente en todos los escalones de la estructura orgánica, e implantar también el sistema interno de exámenes periódicos del cumplimiento de las modalidades establecidas de presentación de informes (párrs. 34 a 38) (SP-01-004-05).

La CEPAL agradece a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna su recomendación de que utilice el Sistema Integrado de Seguimiento como instrumento de gestión para supervisar la ejecución de los programas de la Comisión, y está de acuerdo con ella. Ya se han adoptado algunas medidas para garantizar que el programa de trabajo se ejecute en las fechas previstas. Se ha pedido al personal directivo que elabore un calendario de ejecución, desde el punto de vista de los productos, para introducir en el Sistema Integrado de Seguimiento la información necesaria, con objeto de que, desde el principio del bienio, puedan vigilarse constantemente las actividades. Se ha pedido a la Oficina que imparta cursos de capacitación para que algunas divisiones de la CEPAL empiecen a participar en el Sistema.

78. El Secretario Ejecutivo deberá estudiar por qué ha relajado su actividad de supervisión el Jefe de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial y decidir si éste se halla calificado para seguir desempeñando funciones directivas (párr. 44) (SP-01-004-06).

La CEPAL acepta la recomendación. El Secretario Ejecutivo ha mantenido un diálogo profundo

con el Jefe de la citada división para darle a entender cabalmente la importancia del asunto y ofrecerle ayuda y consejo, a fin de que mejore en su labor de dirección. Habida cuenta de que la persona en cuestión se jubilará a finales de 2002 y de que el proceso de anuncio de su vacante empezará en el plazo de unas semanas, no resultaría práctico adoptar otras medidas que no fueran la de procurar que el proceso de selección del nuevo Jefe de División se hiciera a su debido tiempo.

79. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna confía en que el Secretario Ejecutivo se muestre objetivo al examinar todos los aspectos de la actuación profesional del Jefe de la División de Estadística y Proyecciones Económicas, y en particular el problema de la suspensión de las funciones directivas de éste, y al decidir con respecto a su futura situación contractual cuando llegue el momento de evaluar dicha actuación. Hasta entonces, deberán adoptarse medidas urgentes para dar un nuevo impulso a la dirección de la citada división (párr. 45) (SP-01-004-07).

La CEPAL acepta la recomendación. El Secretario Ejecutivo, en persona, está haciendo ahora, una evaluación a fondo de la situación, con miras a determinar, a la luz de sus conclusiones, en qué situación contractual quedará el citado funcionario.

80. El Secretario Ejecutivo debería instituir un sistema de supervisión efectivo que se basara en unas normas exigibles de ejercicio de funciones directivas y examinar su cumplimiento. La vigilancia y la evaluación de la manera en que los supervisores directos ejercen sus funciones y autoridad debería convertirse en parte esencial de la función de supervisión del Secretario Ejecutivo. Los resultados de dicha evaluación deberían constar en la evaluación de la actuación profesional de cada persona y en las notificaciones administrativas correspondientes, cuando proceda (párrs. 46 y 47) (SP-01-004-08).

La CEPAL acepta la recomendación. Si bien la vigilancia y la evaluación del ejercicio de las funciones de los supervisores directos forma parte, actualmente, de las labores del Secretario Ejecutivo, se aumentará el rigor del procedimiento vigente y se lo formalizará aún más.

81. a) Deberán celebrarse reuniones periódicas del personal directivo superior en las que se traten las cuestiones de administración general que afecten a la CEPAL, cuestiones programáticas concretas y los

medios y arbitrios para aumentar y reforzar la comunicación, la coordinación y la colaboración verticales y horizontales entre todas las estructuras de la Comisión, incluidas las sedes subregionales. Deberían participar en ellas todos los directores de subprogramas (o sus representantes). En las actas de todas esas reuniones deberían consignarse las decisiones que hubieran adoptado, encomendarse las responsabilidades de aplicación de esas decisiones y fijarse los plazos oportunos. En pro de la transparencia y la rendición de cuentas, debería ofrecerse a todos los funcionarios la oportunidad de consultar esas actas por medio de boletines electrónicos o de cualquier otra fórmula apropiada. La verificación de la aplicación de las decisiones anteriores debería formar parte obligatoria del orden del día de dichas reuniones;

b) Podría aumentarse la influencia de los mecanismos vigentes, como el Comité de Proyectos, aplicando de manera más activa su mandato de recomendar prioridades teóricas y prácticas en el marco del programa de trabajo. Si se ofrece a los funcionarios la posibilidad de informarse de las decisiones en la Intranet, todas las personas estarían más enteradas del alcance general de las actividades de proyectos y se incrementarían la cooperación y las sinergias entre los diversos ámbitos y divisiones (párrs. 48 a 50) (SP-01-004-09).

Se acepta la recomendación. Hay que aclarar que el Secretario Ejecutivo celebra un número considerable de reuniones en las que se tratan cuestiones concretas, ya sea bilateralmente o con grupos de directores. Es más, la recomendación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna es bien recibida, y el Secretario Ejecutivo tiene pensado convocar unas reuniones periódicas de calendario prefijado, cuyo orden del día se distribuirá con antelación y cuyas actas se distribuirán a posteriori a todos los funcionarios. Este procedimiento, que ya se había puesto en marcha a principios de 2002, se reforzará con la distribución de información en la Intranet y la Internet.

82. La CEPAL debería estudiar la posibilidad de afianzar el Área de Desastres Naturales para convertirla en una unidad de la oficina subregional, que ejerza, exclusivamente, labores de evaluación, prevención y capacitación en materia de desastres naturales (párrs. 53 y 54) (SP-01-004-10).

La CEPAL está de acuerdo con la evaluación que ha hecho la Oficina de Servicios de Supervisión

Interna de la necesidad de reforzar las actividades relacionadas con los desastres naturales, convirtiéndolas en parte oficial de su programa de trabajo normal. Aunque no se sabe a ciencia cierta si habrá recursos suficientes para justificar la creación de una unidad que se dedique exclusivamente a ese tipo de actividades, la Comisión tiene la intención de pedir que se cree un puesto adicional del cuadro orgánico, de coordinador, que se sufragará con cargo al presupuesto ordinario, sin perjuicio del carácter interdisciplinario de sus funciones. Los demás recursos que se requieran para llevar a cabo esas actividades se obtendrán de los subprogramas correspondientes cuando surja la necesidad.

83. La CEPAL debería emprender el examen de los acuerdos de coordinación y cooperación con sus sedes subregionales, con miras a instaurar un mecanismo efectivo que garantizara la viabilidad, la continuidad y la efectividad de dichos acuerdos y evitara que se duplicaran las actividades. A raíz de ese examen debería llegarse a un acuerdo con respecto a la división del trabajo entre la oficina de Santiago y las oficinas subregionales en todos los ámbitos sustantivos, incluidos los proyectos concretos de cooperación técnica (párrs. 55 y 56) (SP-01-004-11).

Ese es un caso particular, aunque muy importante, de la tensión que hay entre la descentralización de las decisiones, por una parte, y la coordinación y el control, por otra. La CEPAL acepta la recomendación, y ya la ha aplicado, por primera vez, con ocasión del reciente retiro de Jefes de División y de Oficina que se celebró en los alrededores de Santiago (Santiago, 1º y 2 de abril de 2002).

84. a) La oficina de Puerto España, en coordinación con Santiago, debería adoptar medidas para agilizar la provisión de las vacantes futuras. Las cuatro vacantes actuales deberían proveerse lo antes posible;

b) La oficina de Puerto España debería contratar a los consultores de manera transparente y competitiva y deberían participar en el proceso de selección los funcionarios competentes. Las consultorías deberían complementar, pero no sustituir, las actividades programadas (párrs. 57 y 58) (SP-01-004-12).

85. a) La Directora de la oficina de Puerto España debería esforzarse seriamente por transformar su estilo de gestión y dirección para hacerlo más transparente y

abierto y admitir las aportaciones pertinentes de los funcionarios en todos los asuntos que fueran de interés común; por ejemplo, los asuntos presupuestarios, programáticos y administrativos;

b) Debería abrirse un proceso de consulta transparente y viable para debatir los nuevos métodos y planteamientos interdisciplinarios y para diseñar y evaluar los productos de los programas;

c) La sede de la CEPAL debería supervisar la aplicación de la presente recomendación recurriendo a las normas de rendición de cuentas establecidas para evaluar la gestión de la Directora (párr. 59) (SP-01-004-13).

86. La Directora de la oficina de Puerto España debería replantearse la costumbre de encomendar asignaciones especiales, y encomendarlas sólo en casos excepcionales y debidamente justificados. En todos estos casos, debería explicarse claramente al funcionario interesado la importancia y urgencia de la asignación y hacerse los ajustes necesarios en su programa de trabajo particular (párr. 60) (SP-01-004-14).

87. Se aconseja a la Directora de la oficina de Puerto España que, previa consulta con la sede de Santiago y teniendo en cuenta las opiniones del personal, reexamine la estructura de dicha oficina, con miras a reforzar los aspectos complementarios y las sinergias interdisciplinarias (párr. 61) (SP-01-004-15).

88. La Directora de la oficina de Puerto España debería elaborar en colaboración con la sede de Santiago y teniendo en cuenta las propuestas de los funcionarios, un programa de capacitación de personal para el presente bienio (párr. 62) (SP-01-004-16).

89. La Directora de la oficina de Puerto España, junto con los funcionarios competentes, debería examinar la pertinencia de las recomendaciones del informe de autoevaluación y trazar un plan de acción para aplicarlas, en el que se determinarían las responsabilidades con respecto a las medidas concretas de aplicación y se fijarían los plazos oportunos (párr. 63) (SP-01-004-17).

La CEPAL estudia qué medidas serán las apropiadas para aplicar las recomendaciones que se han formulado en los párrafos 84 a 89.

90. a) La Sección de Personal debería organizar unos cursos para capacitar al personal directivo de categoría media en lo que respecta a la interpretación y la

aplicación correctas del Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas; *Notas*

b) Debería proporcionarse a los funcionarios, en general, más información sobre la labor del Comité de Nombramientos y Ascensos, del Grupo encargado de investigar denuncias de discriminación y otras reclamaciones y del Comité de Consultas del Personal y la Dirección, a fin de despejar todas las sospechas acerca de la transparencia y la justicia con que se atienden las inquietudes de los funcionarios (párrs. 64 y 65) (SP-01-004-18).

La CEPAL procederá conforme a las recomendaciones.

91. El Secretario Ejecutivo adoptará medidas enérgicas y resolutivas para garantizar que se cumplan íntegramente, en toda la CEPAL, las modalidades y el calendario establecidos del sistema de evaluación de la actuación profesional. El personal directivo debería entender con claridad que ésa es una de sus responsabilidades fundamentales y que se les exigirán cuentas por ella (párrs. 66 a 68) (SP-01-004-19).

La CEPAL agradece la recomendación. El Secretario Ejecutivo se había puesto en contacto con los directores en varias ocasiones, durante el último ciclo de evaluación de la actuación profesional, para recordarles que tenían que cumplir ese requisito. Por lo que respecta a su propio deber de evaluar a los funcionarios que estaban bajo su supervisión, si bien lo había cumplido mucho antes de que se llevara a cabo la inspección, el proceso se había paralizado, lamentablemente, en la etapa de remisión de las evaluaciones a la Sección de Personal (sin que el Secretario Ejecutivo tuviera noticia de ello). El Secretario Ejecutivo estudia la conveniencia de intervenir de manera más personal en ese asunto para procurar que el ciclo de evaluación de la actuación profesional se lleve a buen término en esta ocasión. La Sección de Personal vigilará los progresos de manera más rigurosa.

(Firmado) Dileep Nair
Secretario General Adjunto de
Servicios de Supervisión Interna

¹ La importancia de la CEPAL en la historia de las ideas de América Latina y de los países en desarrollo se pone de relieve en *The Cambridge History of Latin America*, editada por Leslie Bethell: "First structuralism associated to the United Nations Economic Commission for Latin America, and subsequently dependency theory distinctly Latin American contributions to development theory. Moreover, they were widely embraced by theorists and policy makers in the Third World at large" (op. cit., 1994, vol. 7, pág. 393).

² LC/G.1962, de 15 de abril de 1997, párrs. 16 a 20.

³ LC/G.1983, de 28 de octubre de 1997, párrs. 14 y 15.

⁴ Véase la nota de la CEPAL sobre la reforma del plan piloto de gestión (LC/G.2011 (SES.27/7), de 31 de marzo de 1998).

⁵ E/2001/18, de 16 de mayo de 2001, párr. 95.

⁶ E/1998/65/Add.1, de 11 de junio de 1998, párr. 49.

⁷ Véanse el "Informe de actividades de la Comisión desde mayo de 1998" (LC/G.2073 (SES.28/5), de 3 de marzo de 2000) y el "Informe del Grupo Especial de Trabajo establecido en virtud de la resolución 553 (XXVI)" (LC/G.2072 (SES.28/4), de 29 de febrero de 2000).

⁸ LC/G.2131 (GRT.6/3), de 12 de marzo de 2001.

⁹ *Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo cuarto período de sesiones, Suplemento No. 6 (A/54/6/Rev.1)*, párr. 19.12.

¹⁰ Documento DDR/1, de 14 de junio de 1999.

Anexo

**Comisión Económica para América Latina y el Caribe:
estructura orgánica**

