



Asamblea General

Distr. general
14 de julio de 2005
Español
Original: inglés

Sexagésimo período de sesiones

Temas 123 y 133 de la lista preliminar

**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****Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna
sobre la inspección de la gestión administrativa y de los
programas de las oficinas subregionales de la Comisión
Económica para África***Resumen*

Las oficinas subregionales son un componente indispensable de la Comisión Económica para África, y su papel como puestos de avanzada en las subregiones es muy importante. Sus análisis de las condiciones económicas y sociales subregionales, de cuestiones sectoriales y de cuestiones relativas a la integración regional son muy útiles para las deliberaciones sobre políticas. Las oficinas subregionales participan en las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas en los países en que están situadas y colaboran con algunas comunidades económicas regionales. Sin embargo, sólo cumplen parcialmente su mandato como dependencias operacionales de la Comisión, como facilitadoras de la cooperación y la integración económicas a nivel subregional y como centros para el diálogo sobre políticas. Su desempeño como facilitadoras de las actividades de integración de las organizaciones y organismos de las Naciones Unidas en las subregiones no es satisfactorio. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) considera que las oficinas subregionales no cuentan con suficientes recursos para cumplir las funciones que se les han encomendado.

* A/60/50 y Corr.1.



El papel que desempeñan en la práctica en lo que respecta al análisis general de políticas y la prestación de asistencia técnica de la Comisión no está claramente definido. Su visibilidad y el alcance de sus actividades en las subregiones es limitada. El intercambio de conocimientos especializados y de las mejores prácticas entre las oficinas subregionales no se realiza de manera sistemática, y la coordinación y el apoyo de la sede de la Comisión Económica para África es deficiente. El alcance y la eficacia del apoyo que las oficinas prestan a las comunidades económicas regionales varían mucho. No obstante estas deficiencias, la OSSI considera que las oficinas subregionales podrían ser más eficaces si programaran sus actividades de manera más precisa, emplearan métodos nuevos de divulgación de información, en particular medios electrónicos, y mejoraran la coordinación horizontal y vertical.

La OSSI estima que las oficinas subregionales resultarían beneficiadas si los conocimientos especializados y las calificaciones de su personal se ajustaran más a las prioridades a nivel subregional y si su dotación de personal se mantuviera al nivel presupuestado. Se deberían establecer mecanismos eficaces de cooperación y coordinación entre las oficinas subregionales y entre éstas y la sede de la Comisión y se debería reforzar el apoyo administrativo prestado a las oficinas. Asimismo, se deberían promover el espíritu de iniciativa, la flexibilidad y el trabajo multidisciplinario en equipo y se debería establecer como norma el examen periódico de los programas ejecutados por las oficinas. Lo más importante sería reforzar los recursos operacionales de las oficinas subregionales, así como la capacidad de éstas de utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar sus actividades de extensión en todos los países de las subregiones.

La OSSI formuló quince recomendaciones sobre la eficacia de la ejecución de los programas en los países de las subregiones, el fortalecimiento de su capacidad, el mejoramiento de la coordinación y la colaboración entre las oficinas subregionales y las divisiones sustantivas de la Comisión, la revitalización de la labor de extensión de las oficinas y el fortalecimiento de su contribución a los organismos de desarrollo de las Naciones Unidas que trabajan en las subregiones. La OSSI ha tomado nota con satisfacción de que la administración de la Comisión se ha comprometido a poner en práctica esas recomendaciones. Las observaciones de la administración sobre el proyecto de informe se han tenido en cuenta al preparar el presente informe final y figuran en el texto en bastardilla.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	1–3	4
II. Mandato y gobernanza	4–12	5
III. Gestión de programas	13–24	8
IV. Actividades operacionales	25–33	11
V. Colaboración y alianzas	34–40	13
VI. Actividades de comunicación y extensión.....	41–47	15
VII. Administración y gestión	48–53	18
VIII. Conclusiones	54–55	20
IX. Recomendaciones	56–69	20

I. Introducción

1. El fomento de la integración regional es el principal objetivo de las actividades encaminadas a lograr un desarrollo económico sostenible que la Comisión Económica para África (CEPA) realiza en estrecha cooperación con la Unión Africana (UA) y de conformidad con el Tratado por el cual se estableció la Comunidad Económica Africana. En consecuencia, las oficinas subregionales de la CEPA están encargadas de promover la armonización de las políticas nacionales en apoyo de las actividades de integración, consolidar las comunidades económicas regionales en el marco general de la UA y facilitar el logro de las metas fijadas por la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) en las subregiones. A continuación se indican las subregiones de las que se ocupan las cinco oficinas subregionales y las ciudades en que están ubicadas: África oriental: Kigali; África meridional: Lusaka; África occidental: Niamey; África del Norte: Tánger (Marruecos) y África central: Yaundé (Camerún).

2. En los 40 años transcurridos desde su creación, las oficinas subregionales han sido transformadas cuatro veces a fin de asegurar que centren su atención en la formulación, el diseño y la ejecución de programas y proyectos multinacionales y de fortalecer su papel en los esfuerzos por acelerar la integración económica subregional. En la actualidad, las funciones básicas de las oficinas subregionales son las siguientes:

a) Servir de dependencias operacionales de la CEPA en los planos regional y subregional y desempeñar una función catalizadora para el mejor aprovechamiento de los recursos de la Comisión;

b) Servir de instrumentos de armonización de las orientaciones subregionales y regionales de los programas y de las que se formulen en virtud de las directrices estratégicas de la Comisión;

c) Prestar servicios de asesoramiento a los Estados Miembros, las comunidades económicas regionales y los organismos subregionales de desarrollo;

d) Propiciar la cooperación, la integración y el desarrollo económicos subregionales;

e) Promover las cuestiones de género;

f) Servir de centros para el diálogo sobre políticas;

g) Reunir y difundir información;

h) Facilitar las actividades de integración de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que realizan sus operaciones en las distintas subregiones.

Además, se han tomado medidas legislativas y decisiones por las cuales se han confiado a las oficinas subregionales otras funciones clave a fin de que promuevan una comunicación eficaz entre los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado respecto de cuestiones prioritarias de desarrollo; presten asistencia para el fortalecimiento de la capacidad institucional y humana a fin de asegurar la sostenibilidad de los beneficios de los programas después de concluida la etapa de ejecución; reorienten sus programas de cooperación técnica y extensión a fin de dar mucho más peso a las actividades operacionales que a los estudios analíticos y asignen en su labor máxima importancia al logro de los objetivos y la ejecución de los planes de acción de la NEPAD por las comisiones económicas regionales de las subregiones.

3. La OSSI examinó los progresos realizados por las oficinas subregionales en la ejecución de todos los componentes de su mandato y la eficacia con que lo habían hecho, prestando especial atención a la coordinación, la cooperación y el establecimiento de alianzas en el marco de las actividades operacionales y de extensión. En la inspección se emplearon tres métodos: un examen preliminar de los documentos legislativos, ejecutivos y presupuestarios pertinentes y otros informes conexos; una encuesta de 79 funcionarios de la CEPA y de las oficinas subregionales, así como de 202 empleados de entidades asociadas y otras partes interesadas, y exámenes sobre el terreno de las oficinas de la CEPA y las oficinas subregionales durante los cuales se entrevistó en total a 106 funcionarios de la CEPA y las oficinas subregionales, funcionarios de gobierno, funcionarios de otros organismos de las Naciones Unidas, representantes de organizaciones no gubernamentales y miembros de instituciones académicas.

II. Mandato y gobernanza

A. Las oficinas subregionales no están en condiciones de cumplir su mandato

4. La OSSI determinó que el principal problema de las oficinas subregionales era su incapacidad de cumplir su mandato en todas sus dimensiones: las actividades relacionadas con cada una de las funciones básicas de las oficinas eran mucho más reducidas que lo previsto en el mandato. La falta de recursos obligaba a las oficinas a limitar sus actividades principalmente al país anfitrión y restringía su capacidad de actuar como dependencias operacionales de la CEPA en todos los países de sus respectivas regiones. En lo que respecta a las iniciativas subregionales, el personal del cuadro orgánico de las oficinas no siempre poseía las calificaciones profesionales más necesarias en las distintas subregiones, y las oficinas rara vez hacían una contribución importante a la formulación de los principales programas subregionales y de los países o participaban activamente en la labor analítica conjunta con entidades asociadas a nivel subregional. La OSSI observó que en la actualidad las oficinas subregionales no tenían capacidad suficiente para servir de marco para el intercambio de conocimientos entre los Estados Miembros de las respectivas subregiones o para la divulgación de las mejores prácticas en las subregiones y las comunidades económicas regionales.

5. La OSSI también estaba preocupada por la falta de claridad con respecto a la importancia relativa de las actividades operacionales y analíticas de las oficinas subregionales. Según la política vigente, se debía asignar mucho más peso a las actividades operacionales que a la labor analítica, pero no había habido ningún cambio en los estudios analíticos que producían normalmente las oficinas subregionales, y los recursos disponibles para la cooperación técnica, que ya eran reducidos, habían disminuido aún más. La OSSI observó que la reasignación de recursos presupuestarios a las oficinas subregionales en las partidas para servicios de asesoramiento y para viajes del personal, prevista en el presupuesto por programas para 2006-2007, tenía por fin remediar esa deficiencia. Como centros para el diálogo sobre políticas, las oficinas subregionales tenían escasa influencia, ya que los comités intergubernamentales de expertos no eran siempre instrumentos viables para promover ese diálogo.

6. La influencia de las oficinas subregionales como facilitadoras de las actividades de integración de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en las subregiones era apenas perceptible. Esto se debía a dos razones principales: primero, los recursos presupuestados para las oficinas y los recursos con que éstas contaban en la práctica eran totalmente insuficientes para permitirles cumplir cabalmente sus funciones básicas, y, segundo, la sede de la CEPA les prestaba muy poco apoyo para la movilización de recursos.

7. En la actualidad existe una vasta red de organizaciones y organismos de las Naciones Unidas y de organizaciones no gubernamentales en todos los países de África y en las subregiones que realizan actividades diversas en colaboración con las comunidades económicas regionales, la sociedad civil y las instituciones académicas. La OSSI está firmemente convencida de que la CEPA debe realizar un examen de todas esas actividades en conjunto y definir claramente la contribución que podrían hacer las oficinas subregionales como asociadas. Es necesario tratar de establecer una estrecha correlación entre los conocimientos especializados que se requieren con carácter prioritario en cada subregión y las calificaciones del personal de cada una de las oficinas subregionales. También se debe definir claramente la función de las suboficinas subregionales como centros para el diálogo sobre políticas, así como determinar a quiénes están destinados los servicios que prestan y cómo evaluar la repercusión de su labor.

B. La labor de los comités intergubernamentales de expertos tiene escasa repercusión

8. Los comités intergubernamentales de expertos tienen el mandato de supervisar la formulación y ejecución generales de los programas de trabajo de las oficinas subregionales, centrando la atención en cuestiones económicas y sociales prioritarias y en el fomento de la cooperación y la integración económicas a nivel subregional. Deberían ser el principal instrumento para promover el diálogo sobre políticas y orientar a los Estados Miembros, a las comunidades económicas regionales y a otras instituciones de desarrollo interesadas para adaptar la labor de las oficinas a medida que surgen nuevos desafíos y problemas en las subregiones. Sin embargo, en la actualidad, si bien la situación económica y social se examina a nivel subregional y se formulan recomendaciones al respecto, no se hace suficiente hincapié en el mejoramiento de la planificación ni en la evaluación del desempeño de las oficinas subregionales. Rara vez figura en el programa de dichos comités la celebración de consultas sobre solicitudes concretas de servicios de las oficinas subregionales o el examen de proyectos realizados conjuntamente por las oficinas y otros organismos de las Naciones Unidas; prácticamente no se hace ningún seguimiento de la aplicación de las recomendaciones formuladas en las reuniones de los comités.

9. La OSSI observó que, en las deliberaciones de los comités intergubernamentales de expertos, los delegados planteaban cuestiones específicas y concretas que requerían nuevos análisis. Las oficinas subregionales podrían considerar la posibilidad de complementar los productos que preparaban normalmente, en cooperación con la sede de la CEPA u otros organismos de las Naciones Unidas, con un mayor número de documentos ocasionales e informes sobre cuestiones que interesaran específicamente a los delegados en esos comités. Las oficinas podrían tomar más la iniciativa e investigar en esos documentos e informes distintas políticas de desarrollo e integración y diferentes hipótesis acerca de sus repercusiones.

10. En la actualidad, la distribución de los productos de las oficinas subregionales varía mucho de una subregión a otra. En algunas esos productos se distribuyen únicamente a los delegados en los comités intergubernamentales de expertos. La OSSI considera que la distribución de esos productos se debería ampliar drásticamente: primero, obteniendo por intermedio de los delegados y en forma independiente las listas de distribución nacionales y subregionales de posibles destinatarios, que son mucho más amplias, y segundo, reemplazando siempre fuera posible los ejemplares impresos por copias electrónicas de dichos productos.

11. La OSSI observó que los comités intergubernamentales de expertos estaban integrados principalmente por funcionarios nacionales de nivel medio y por lo tanto no había ninguna garantía que los resultados de sus deliberaciones llegaran a conocimiento de las autoridades políticas competentes a nivel nacional y subregional, incluso cuando contenían recomendaciones pertinentes. La razón fundamental era que las oficinas subregionales no tenían control o conocimiento del destino que los delegados daban a los informes de los comités. La OSSI considera que para que la labor de los comités tenga más repercusión, la CEPA debería estudiar la posibilidad de distribuir resúmenes sucintos de esos informes a los dirigentes políticos y a los jefes ejecutivos que corresponda a nivel nacional y subregional, así como a las comunidades económicas regionales y a las organizaciones de las Naciones Unidas que trabajan en las subregiones.

12. La OSSI observó que, en los intervalos entre las reuniones de los comités intergubernamentales de expertos, los contactos entre las oficinas subregionales, por un lado, y las oficinas nacionales y las comunidades económicas regionales, por otro, no eran ni continuos ni satisfactorios; tampoco eran regulares los contactos con los organismos de las Naciones Unidas en las subregiones. Además, en muchos casos los ejemplares impresos de los informes de las oficinas subregionales se distribuían a los delegados a medida que éstos llegaban para asistir a las reuniones de los comités intergubernamentales de expertos, de modo que no había tiempo suficiente para estudiarlos e informarse antes de su examen. En opinión de la OSSI, el empleo de la Internet, en la medida de lo posible, para crear una plataforma electrónica vincularía a las partes interesadas y a los profesionales que trabajan en las subregiones, ya que les permitiría presentar propuestas temáticas a las oficinas subregionales antes de que se celebraran las reuniones formales de los comités; también les permitiría formular observaciones sobre los informes y debatir las cuestiones fundamentales y el fondo de los temas de desarrollo nacional y subregional tratados en ellos. Ese espacio electrónico podría tener distintas estructuras; por ejemplo, podía consistir en foros de debate o plataformas que contuvieran informes sobre la aplicación de las recomendaciones de los comités intergubernamentales de expertos, información actualizada sobre las iniciativas de la CEPA y observaciones al respecto formuladas en las subregiones; una base de datos que incluyera perfiles de expertos nacionales y subregionales, etc. Si bien la OSSI reconoce que para utilizar este tipo de instrumento sería necesario reforzar los recursos de personal de las oficinas subregionales y modificar las calificaciones requeridas, se podrían lograr considerables economías de escala si la sede de la CEPA apoyara esta iniciativa.

III. Gestión de programas

13. La estrategia programática de la CEPA abarca cinco sectores: análisis de políticas y actividades de promoción; fortalecimiento de alianzas; asistencia técnica; comunicación e intercambio de conocimientos y apoyo a las actividades subregionales. La estructura de la CEPA, que comprende seis divisiones sustantivas, es apropiada para esa estrategia, y las cinco oficinas subregionales son indispensables para que las actividades de la CEPA abarquen todo el continente. Sin embargo, la eficacia general de esta configuración depende de que la administración promueva la cohesión y las relaciones sinérgicas entre las divisiones sustantivas y las oficinas subregionales y proporcione a estas últimas orientación y apoyo en el desempeño de sus funciones básicas, así como un buen mecanismo que les permita colaborar entre sí.

14. La OSSI encomia a la CEPA por los progresos logrados para armonizar los programas a mediano plazo de las divisiones sustantivas y las oficinas subregionales mediante exámenes conjuntos del Marco Estratégico para 2006-2007. Sin embargo, la OSSI también observó que la orientación y el apoyo que prestaba la sede de la CEPA a las oficinas subregionales era insuficiente y que el papel de estas oficinas en iniciativas importantes de la CEPA no estaba bien definido. En opinión de la OSSI, esto último se debe en gran medida a la falta de una definición común de la función operacional de las oficinas subregionales y a la eliminación de la Dependencia de Coordinación, en tanto que lo primero se debe a que en los documentos de política pertinentes no se hace explícitamente referencia a esa función. La OSSI ha observado que en el ciclo de programación de 2006-2007 se prevén medidas para aclarar y dar carácter operacional a la función de las oficinas subregionales, y examinará el efecto de estas medidas como parte del seguimiento de las recomendaciones del presente informe.

A. En la planificación y la vigilancia de los programas no se hace ninguna distinción entre las oficinas subregionales

15. Los programas de trabajo de las cinco oficinas subregionales están combinados en uno de los ocho subprogramas del presupuesto bienal de la CEPA. El marco conceptual de las cinco oficinas está formulado en términos generales. Sin embargo, dado que los problemas sociales y de desarrollo que se plantean son diferentes en cada subregión, también deberían serlo los programas de trabajo de las oficinas. La OSSI opina que la CEPA podrá asignar mejor los recursos y al personal especializado de acuerdo con las prioridades de las respectivas subregiones si elabora un subprograma separado para cada subregión.

16. La OSSI estima que se deberían establecer vínculos no sólo entre los programas de trabajo de las distintas oficinas subregionales sino también entre dichos programas y todos los demás subprogramas de la CEPA. Esto no ocurre en la actualidad. *A ese respecto, la administración de la CEPA señaló que las relaciones sinérgicas entre divisiones se establecían en el contexto de las estrategias de ejecución definidas en los planes de trabajo para 2006-2007.* En consecuencia, las oficinas subregionales tienen pocos incentivos para intercambiar información sobre sus mejores prácticas, y la labor de vigilancia y presentación de informes sobre la ejecución de los programas de las oficinas no es cabal o sistemática. La presentación de informes sobre productos es deficiente; los datos sobre los indicadores de progreso pertinentes no se recogen de manera apropiada y no se evalúan los progresos logrados ni los resultados obtenidos.

Ni las oficinas subregionales ni la CEPA utilizan la información sobre la ejecución de programas para preparar otros informes y evaluaciones. Aparte de la lista de productos, los informes de los comités intergubernamentales de expertos no contienen información útil, basada en los resultados, sobre el desempeño de las oficinas subregionales. Tampoco se ha adoptado hasta ahora como norma la supervisión metódica de la ejecución de los programas mediante el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación.

17. La OSSI observó que se había puesto en práctica su recomendación de adaptar el formato de los planes de aplicación de programas de las oficinas subregionales y las divisiones (utilizados en la labor de vigilancia a nivel ejecutivo) para que fuera compatible con el de los informes sobre la ejecución de los programas. No obstante, como el formato de estos últimos ha sido modificado recientemente, también debería cambiar el formato de los planes. Es necesario no limitarse al mero suministro de información sobre productos, ampliar los planes de aplicación de programas para describir los progresos realizados en relación con los logros previstos y utilizar activamente el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación en la preparación de dichos planes en las oficinas subregionales.

B. La coordinación es deficiente

18. El problema de la coordinación entre las oficinas subregionales y la sede de la CEPA no se ha resuelto. En respuesta a una recomendación de la OSSI, se creó una Dependencia de Coordinación en la sede de la CEPA para ocuparse de esta cuestión. La OSSI determinó que la Dependencia de Coordinación había demostrado su utilidad proporcionando a la Secretaría Ejecutiva Adjunta apoyo de personal en la supervisión general de las oficinas subregionales y como enlace e intermediario eficiente entre las oficinas y la sede de la CEPA en diferentes esferas programáticas y administrativas. A comienzos de 2003, la OSSI apoyó las iniciativas de la Dependencia de Coordinación y sus recomendaciones de reforzar la función de las oficinas subregionales en la CEPA y alentó a la Dependencia a que siguiera adelante con sus planes de establecer un sistema basado en la Web para el intercambio de información entre las oficinas. La OSSI recomendó a la administración de la CEPA que aplicara las recomendaciones de la Dependencia de Coordinación, y la administración de la CEPA decidió ponerlas en práctica a más tardar en enero de 2004. Lamentablemente, en el momento de la inspección, la OSSI no pudo obtener de la sede de la CEPA ninguna información sobre la aplicación de esas recomendaciones.

19. La OSSI estima que la causa de estos trastornos y de la pérdida de memoria institucional ha sido el hecho de que las funciones de la Dependencia de Coordinación no se transfirieron debidamente cuando la Dependencia pasó a formar parte de la Oficina de Coordinación de Políticas y Programas. La OSSI no pudo verificar exactamente a qué componente de la Oficina se habían asignado las funciones de la antigua Dependencia de Coordinación, y observó que en realidad la mayoría de esas funciones había dejado de existir. La falta de un mecanismo institucional dedicado a facilitar la coordinación de actividades entre la sede de la CEPA y las oficinas subregionales creaba un clima de incertidumbre y de expectativas contradictorias. La OSSI no estaba convencida de que el traspaso de las funciones de la Dependencia de Coordinación a la Oficina de Coordinación de Políticas y Programas fuera la mejor solución. La principal función de la Oficina, según su exposición de objetivos, es reforzar la planificación y la formulación de programas; ejecutar programas

especiales y ocuparse de la labor de vigilancia y evaluación y de la comunicación y la gestión de conocimientos. Esa labor, importante en sí misma, es muy distinta del apoyo necesario para coordinar las actividades de las oficinas subregionales.

20. La OSSI consideró distintas ideas para mejorar la colaboración y las relaciones sinérgicas entre las oficinas subregionales y la sede de la CEPA. Esas ideas incluían, por un lado, el empleo de instrumentos basados en la Web y de tableros electrónicos de anuncios como principales medios de coordinación y, por otro, el restablecimiento de la Dependencia de Coordinación y la aplicación de sus recomendaciones. La OSSI considera que la CEPA es quien debe decidir cuál es la mejor solución, sea restablecer un sistema ya conocido en el cual la función de coordinación se asignaría a la Dependencia o crear un mecanismo de coordinación virtual en la Web. Lo importante es establecer sin demora un mecanismo sólido y estable de coordinación entre las oficinas subregionales y la sede de la CEPA, así como entre las propias oficinas.

21. Ese mecanismo también debería promover la participación continua y efectiva de las oficinas subregionales en las principales iniciativas de la CEPA. La OSSI observó que a pesar de que, de acuerdo con su mandato, las oficinas subregionales debían servir de dependencias operacionales de la CEPA, rara vez se hacía referencia a ello en términos concretos en las iniciativas más importantes de la CEPA, ni siquiera cuando se trataban cuestiones relativas a la colaboración regional. Asimismo, era poco frecuente que las oficinas subregionales participaran activamente en análisis sustantivos de la integración regional realizados en la sede de la CEPA. Una de las tareas fundamentales del mecanismo de coordinación revitalizado debería ser promover la participación de las oficinas subregionales en todas las iniciativas y actividades pertinentes de la CEPA. No sólo se deberían celebrar consultas sobre programas entre cada oficina subregional y la sede de la CEPA sino que las demás oficinas subregionales también deberían participar en dichas consultas para establecer relaciones sinérgicas entre las subregiones. Esas consultas no deberían limitarse a proyectos concretos sino incluir los aportes de las oficinas a las principales actividades y cuestiones del programa para el desarrollo de África.

C. Los asesores regionales no trabajan en estrecha colaboración con las oficinas subregionales

22. Los asesores regionales habían sido asignados a las divisiones sustantivas con objeto de aumentar su eficacia. Sin embargo, la OSSI recibió de las oficinas subregionales críticas muy diversas sobre la repercusión de la labor de esos asesores en las subregiones. Las oficinas estaban preocupadas por las deficiencias de la coordinación y la escasa correlación entre los servicios de los asesores regionales y sus propias necesidades y las de las comunidades económicas regionales. Algunas de las oficinas no habían recibido ningún servicio de los asesores en los últimos años y dudaban que esos servicios fueran pertinentes. Las oficinas subregionales consideraban que los asesores regionales que se ocuparan de asuntos prioritarios en determinadas subregiones debían ser asignados a las oficinas subregionales pertinentes y no a la sede de la CEPA. La OSSI comparte esta opinión.

23. La OSSI observó que había pocos datos que documentaran la repercusión de los servicios de los asesores regionales en las subregiones. El actual formato y contenido de los informes de las misiones de los asesores no permitía determinar si esas misiones habían alcanzado sus objetivos, y los informes no incluían ninguna sugerencia práctica para mejorar su labor. La OSSI considera que debería haber una estrecha correlación entre las misiones de los asesores regionales y las necesidades a nivel subregional y que en ellas deberían participar las oficinas subregionales pertinentes.

D. Los informes de las misiones no se utilizan provechosamente

24. La OSSI estima que uno de los problemas fundamentales de las oficinas subregionales y la CEPA en general es la cuestión del seguimiento y la aplicación. Se formulan, planifican y adoptan muchas ideas, iniciativas y propuestas constructivas para introducir mejoras, pero la labor de aplicación y seguimiento no es sistemática. Un ejemplo es el sistema de informes de misiones de la Oficina de Coordinación de Políticas y Programas. Si bien existe un mecanismo de vigilancia y presentación de informes de las misiones de los asesores regionales y del personal de las divisiones sustantivas y de las oficinas subregionales, dicho sistema no es muy accesible y se administra centralmente, en gran parte mediante la distribución de documentos impresos. La Oficina de Coordinación de Políticas y Programas había ideado un sistema basado en la Web que permitiría promover el intercambio de buenas prácticas y de conocimientos y también coordinar la presentación de los informes de las misiones. Sin embargo, en su estado actual, ese sistema poco estructurado y anticuado no tiene ninguna utilidad para la CEPA o para las oficinas subregionales. Con una configuración apropiada y directrices y procedimientos claramente formulados para su uso, y equipado con un motor de búsqueda y otros componentes, podría convertirse en un poderoso instrumento para el intercambio de información entre las oficinas subregionales y la CEPA. En la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) existe un sistema análogo que debería servir de modelo.

IV. Actividades operacionales

25. Para cumplir su función como dependencias operacionales de la CEPA a nivel subregional y de los países, las oficinas subregionales deben asignar mucha más importancia a la cooperación técnica que a la labor analítica. La OSSI encontró pocos datos que documentaran este cambio.

A. Las oficinas subregionales aún no funcionan como dependencias operacionales de la CEPA

26. A pesar de ser esa su función básica, en los dos últimos bienios las oficinas subregionales sólo aportaron el 22% de todos los productos de la CEPA relacionados con la cooperación técnica y financiados con recursos presupuestarios y extra-presupuestarios. Si bien su participación aumentó del 19% en 2002-2003 al 26% en 2004-2005, ese nivel sigue siendo muy inferior al que se requeriría para que fueran consideradas “dependencias operacionales”, es decir, entidades encargadas de la

mayor parte de las actividades de cooperación técnica. La OSSI observó que a pesar de que las oficinas subregionales debían estar a la vanguardia de las operaciones de la CEPA a nivel subregional, eran pocos los productos de la sede de la CEPA que se coordinaban con ellas y se habían obtenido con su participación. La OSSI estima que se debe revertir la situación para que las oficinas subregionales se conviertan en el principal instrumento de la asistencia técnica y para que aumenten su credibilidad y visibilidad en las subregiones.

27. La OSSI observó con preocupación que en la distribución de los recursos extrapresupuestarios de la CEPA se daba poca prioridad a las oficinas subregionales. Los datos del Fondo Fiduciario de Cooperación Técnica indican que sólo el 5% de los fondos extrapresupuestarios disponibles en 2002-2003 (aproximadamente 17 millones de dólares de los EE.UU.) se asignó a las oficinas subregionales, en tanto que a las divisiones sustantivas de la sede de la CEPA y a la oficina del Secretario Ejecutivo se destinaron porcentajes mucho mayores. Lamentablemente, en 2004 la situación empeoró, ya que del total de recursos presupuestarios de 10 millones de dólares de los EE.UU., las oficinas subregionales recibieron sólo el 2,1%.

B. Los recursos extrapresupuestarios no se asignan estratégicamente

28. En opinión de la OSSI, dado el amplio alcance del mandato operacional de las oficinas subregionales, la proporción de recursos extrapresupuestarios asignados a esas oficinas debe ser al menos comparable al porcentaje de recursos presupuestarios que reciben (25%). Esto les permitiría tener la visibilidad adecuada en los países a los que hasta ahora no han podido prestar servicios, con lo que estarían más cerca de convertirse en verdaderas dependencias operacionales de la CEPA. Se deben considerar dos aspectos de la cuestión: regularizar el proceso de asignación de los recursos extrapresupuestarios y permitir que las oficinas subregionales los obtengan por sus propios medios.

29. En lo que respecta a la asignación de fondos, la OSSI observó que no había en la CEPA un órgano asesor permanente para ese fin o un proceso formal para la recaudación, evaluación y aprobación de solicitudes de fondos extrapresupuestarios. Las decisiones ejecutivas sobre este asunto no eran transparentes y no se adoptaban en forma participativa. Las prácticas establecidas en toda la Organización ponen de relieve la importancia crítica de realizar exámenes *inter pares* de las solicitudes de recursos extrapresupuestarios que sean transparentes y estén basados en criterios bien conocidos y aceptados. Es hora de que la CEPA adopte esas prácticas.

30. En lo que respecta a la recaudación de fondos, la OSSI observó que de ello se ocupa exclusivamente la sede de la CEPA. Si bien la OSSI aprecia el dinamismo y la flexibilidad con que se recaudan fondos, estima que el proceso se vería realizado si se permitiera que las oficinas subregionales lo complementaran recaudando fondos por su cuenta. Las oficinas están en buenas condiciones de movilizar recursos, dada sus ventajas comparativas como entidades subregionales. En sus actividades de recaudación de fondos deberían tener en cuenta las necesidades prioritarias de las respectivas subregiones, aplicar las directrices del órgano central como guía y recibir la capacitación necesaria.

31. La importancia asignada a las actividades operacionales implica contar con recursos suficientes, pero esas actividades sólo se pueden llevar a cabo si cada oficina subregional dispone de personal con los conocimientos especializados y las calificaciones necesarias para convertirse en un centro de excelencia capaz de abordar las cuestiones concretas de desarrollo más importantes de su subregión. Sin embargo, la OSSI observó que la actual dotación de personal de las oficinas, en términos tanto de cantidad como de calificaciones, era insuficiente para que las actividades operacionales tuvieran el efecto deseado.

32. El personal de las oficinas subregionales representa el 21% de todo el cuadro orgánico de la CEPA o el 14% de todo el personal de la CEPA, incluido el cuadro de servicios generales. Esta última cifra es muy inferior al objetivo del 25 al 30% de la totalidad del personal que había previsto la Comisión. Esto significa que el número de puestos de las oficinas subregionales previsto en el presupuesto es por lo menos un 20% inferior al objetivo fijado, lo cual es una diferencia considerable. A esto se suma el elevado porcentaje de vacantes (que varía del 20 al 60%) durante períodos prolongados, que afecta a las oficinas subregionales más gravemente que a la sede de la CEPA. La utilización de las vacantes de las oficinas subregionales por la sede de la CEPA con carácter temporal no hace más que empeorar la situación al demorar el fortalecimiento del personal de las oficinas. La OSSI está firmemente convencida de que la utilización a corto plazo de las vacantes de las oficinas debería ser una prerrogativa exclusiva de éstas últimas y que la sede de la CEPA debería prestar un apoyo eficaz para cubrir las vacantes rápidamente. La OSSI observó que todas las oficinas subregionales tienen la misma plantilla a pesar de que su volumen de trabajo, en cuanto a alcance geográfico y sustantivo, varía mucho. Esa diferencia debería tenerse en cuenta al reforzar el personal de las oficinas subregionales en el futuro.

33. En cuanto a la calidad, es decir, los conocimientos especializados y las calificaciones del personal del cuadro orgánico, la OSSI observó que en la mayoría de las oficinas subregionales había una falta de coherencia entre los especialistas disponibles y las prioridades de las respectivas subregiones en materia de desarrollo. Lo ideal sería que el conjunto de conocimientos especializados existentes en una organización se mantuviera en constante estudio a fin de formular distintas estrategias para hacer frente a los nuevos desafíos que surgieran. Además, hay una gran escasez de personal con sólidos conocimientos operacionales y no existe ningún programa de capacitación para remediar la situación. La OSSI también observó que existía una política sobre movilidad que en teoría se aplicaba al despliegue del personal a fin de aumentar su experiencia de trabajo sobre el terreno pero que en la práctica no parecía aplicarse. La mayoría de los funcionarios de las oficinas subregionales dijo que no tenía conocimiento de la existencia de tal política. La OSSI considera que la adaptación de las calificaciones del personal de las oficinas subregionales y el desarrollo de su capacidad operacional es una cuestión que requiere atención inmediata.

V. Colaboración y alianzas

34. La colaboración y el establecimiento de alianzas constituyen el elemento central de la reforma de las Naciones Unidas y son fundamentales para que las oficinas subregionales cumplan su función como puestos de vanguardia de la CEPA y facilitadoras de las actividades de integración subregional del sistema de las Naciones Unidas. La OSSI examinó dos dimensiones principales de la cuestión: la colaboración con las instituciones de las Naciones Unidas que se ocupan del desarrollo y la colaboración con entidades interesadas nacionales y subregionales. En cada dimensión existe un amplio margen para introducir mejoras.

A. La colaboración con los organismos de las Naciones Unidas es limitada

35. La OSSI observó que las oficinas subregionales colaboraban casi exclusivamente con entidades de las Naciones Unidas en los países anfitriones, como asociadas a los equipos de las Naciones Unidas en los países, en el contexto de las evaluaciones comunes para los países y del Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En los demás países de las respectivas subregiones, las oficinas prácticamente no desarrollaban ninguna actividad, ya que carecían de recursos para hacerse representar en ellos y participar en los equipos de las Naciones Unidas. Ésta era la causa de su falta de visibilidad en la mayoría de los países a los que se suponía que prestaban servicios; así lo confirmaba el hecho de que los representantes de las Naciones Unidas en los países que no eran los países anfitriones prácticamente desconocieran su existencia.

36. La OSSI considera que, según el paradigma actual, las oficinas subregionales carecen de recursos para informar a los demás organismos de las Naciones Unidas acerca de sus competencias o para hacer uso de esas competencias en la práctica. Esa situación lamentable obliga a reconsiderar la forma de asegurar que el mandato de las oficinas en las subregiones tenga una justificación y pueda cumplirse y para que la labor de esas oficinas como asociadas en el desarrollo sea productiva. Tal situación contrasta marcadamente con las declaraciones de política formuladas a alto nivel. La OSSI recuerda que en el informe de los secretarios ejecutivos de las comisiones regionales se señalaba que el principal problema que enfrentaban las Naciones Unidas en África era cómo aumentar la coherencia y la coordinación de sus operaciones en todos los niveles y que la CEPA, gracias a sus conocimientos especializados sobre cuestiones transfronterizas y subregionales, algunas de las cuales sólo se podían abordar eficazmente mediante la coordinación a nivel de los países, estaba en buenas condiciones de coordinar y dirigir el proceso de integrar la dimensión subregional de las actividades de las Naciones Unidas.

37. En opinión de la OSSI, una posible solución era iniciar un amplio diálogo con las oficinas de los organismos de las Naciones Unidas en África, incluida la Dirección Regional de África del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, a fin de definir la contribución que dichos organismos esperaban de las oficinas subregionales. Algunas ideas que merecían considerarse eran las siguientes: crear redes subregionales de economistas y otros especialistas para que colaboraran en los análisis de cuestiones económicas, sociales y de integración a nivel subregional; servir de centros de información y de datos socioeconómicos detallados y multidimensionales sobre las subregiones, a los cuales tuvieran acceso todas las instituciones asociadas y que fueran apoyados por éstas; hospedar una base electrónica subregional de datos sobre expertos de las Naciones Unidas en una amplia gama de cuestiones de desarrollo que fueran pertinentes para cada región y facilitar el intercambio, a nivel subregional, de las mejores prácticas en materia de asistencia para el desarrollo, en particular la asistencia destinada a la NEPAD.

38. Para lograr estas metas se requerirían métodos de trabajo diferentes. En la actualidad, en que la interacción se limita a los contactos personales y a la distribución de documentos impresos, esas metas tan ambiciosas no parecen realistas, dada la aguda escasez de recursos financieros en las oficinas subregionales. Sin embargo, si las oficinas consiguen sustituir los medios físicos de colaboración por medios electrónicos virtuales, sería posible alcanzarlas. Naturalmente, esto requeriría un aporte

importante de conocimientos especializados y un firme apoyo de la sede de la CEPA para establecer un cierto número de sistemas interactivos apropiados en la Web, que administrarían las oficinas subregionales y que serían útiles para todos los especialistas de las Naciones Unidas que trabajan en las subregiones. La OSSI considera que ésta es la única forma práctica de seguir adelante.

39. Para promover el papel de las oficinas subregionales es necesario que cambie la actitud hacia ellas en la sede la CEPA. En la actualidad, es muy poca la atención que se les presta en los documentos analíticos y de política elaborados en la sede de la CEPA, a pesar que en la mayoría de los casos el contenido de esos documentos está directamente relacionado con los mandatos de las oficinas. La OSSI observó que en las diversas actividades anunciadas y en las noticias y notas publicadas en el sitio de la CEPA en la Web apenas se hacía referencia al papel de las oficinas subregionales. En ningún documento, actividad o exposición se mencionaba la participación de las oficinas al abordar problemas importantes que afectan a África, como la integración, el abastecimiento de agua, el desarrollo sostenible, el suministro de energía o las tecnologías de la información, esferas en las que se suponía que las oficinas subregionales debían desempeñar un papel destacado.

B. Es necesario revitalizar el apoyo a las comunidades económicas regionales para alcanzar los objetivos de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África

40. Ese apoyo es la característica fundamental de la labor de las oficinas subregionales. Sin embargo, la OSSI observó que el grado de apoyo de las oficinas y su eficacia variaban considerablemente según la oficina y la comunidad económica regional de que se tratara. La interacción de las oficinas subregionales con las comunidades variaba mucho: podía ser relativamente constante y sustantiva, basada en un entendimiento mutuo sobre cuestiones de fondo, o bien esporádica, poco estructurada y ad hoc, o totalmente inexistente. La OSSI es consciente de que, dado los escasos recursos de que disponen las oficinas y la diversidad de los mandatos de las distintas comunidades económicas regionales, las oficinas subregionales no pueden mantener relaciones estrechas y eficaces con todas ellas. No obstante, es indispensable definir con suficiente claridad las necesidades de cada una de esas comunidades y la división del trabajo con la secretaría de la NEPAD para formular planes de acción prácticos que permitan a las oficinas subregionales prestarles apoyo para alcanzar los objetivos de la NEPAD. Luego habría que decidir el grado de apoyo que proporcionaría la sede de la CEPA a las oficinas subregionales en el desempeño de esta función.

VI. Actividades de comunicación y extensión

41. La OSSI observó que las oficinas subregionales carecían de una estrategia racional de comunicación y extensión, en particular respecto de los países que no eran los anfitriones y en los cuales eran poco conocidas. Una de las principales razones era la falta de conocimientos especializados sobre comunicación y el escaso apoyo en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones disponible para las actividades de extensión.

A. Las estrategias de comunicación y extensión no son eficaces

42. La OSSI considera que la formulación de una estrategia eficaz de comunicación para las oficinas subregionales se ve obstaculizada por la concentración excesiva de personal de categoría superior en la sede de la CEPA: por ejemplo, la sede cuenta con un equipo de comunicación integrado por siete oficiales de comunicaciones en tanto que en las oficinas subregionales no hay ninguno. Para la OSSI, es evidente que se deben proporcionar a las oficinas los medios adecuados para elaborar una estrategia racional de actividades de extensión y aumentar su visibilidad en las subregiones. Es igualmente importante que la sede de la CEPA y las oficinas colaboren en la formulación de una estrategia común de actividades de extensión, que posteriormente los oficiales de comunicaciones reasignados a cada oficina adaptarían a las necesidades específicas de las subregiones. La OSSI considera que la redistribución de los oficiales de comunicaciones estaría de acuerdo con el compromiso estratégico de la CEPA de descentralizar el 25% de su personal y destacarlo en las subregiones. Para que esta labor tenga éxito es indispensable mantener una estrecha colaboración con los centros de información de las Naciones Unidas a nivel subregional. Un enfoque prometedor podría ser la creación de equipos de tareas que prestaran asesoramiento sobre cuestiones de información pública y actividades de extensión en las subregiones, dirigidos por las oficinas subregionales y apoyados por la CEPA, que incluyeran a representantes de la sociedad civil y los medios de difusión locales. El resultado deseado de su labor serían planes prácticos para aumentar radicalmente el alcance y la eficacia de las actividades de extensión de las oficinas subregionales y mejorar su sincronización.

B. Las tecnologías de la información y las comunicaciones son indispensables para que las actividades de extensión sean eficaces

43. Hace aproximadamente un año, la CEPA determinó que era necesario mejorar las actividades de extensión dirigidas a distintos grupos utilizando sobre todo medios electrónicos; sin embargo, no se ha elaborado ningún plan de acción o seguimiento en el que se defina específicamente la función de las oficinas subregionales en este nuevo marco conceptual. La OSSI observó que la falta en la CEPA de una plataforma en la Web para la comunicación en tiempo real obstaculizaba enormemente las actividades de extensión de las oficinas y por lo tanto afectaba la repercusión general de la labor de la Comisión. Cada oficina subregional tiene una página en el sitio de la CEPA. Si bien su calidad varía, un defecto común a todas ellas es la falta de información útil o de estadísticas sobre las subregiones o los países de cada subregión, la falta de vínculos con otros sitios Web de otras instituciones asociadas y partes interesadas importantes de sus respectivas subregiones y la falta de motores de búsqueda. En su mayor parte, la información que figura en esas páginas es obsoleta. Es evidente que las oficinas subregionales (y, por extensión, la CEPA) aún no dominan el uso de la Internet como instrumento moderno de divulgación.

44. Esas deficiencias deben subsanarse sin demora. Los nuevos sitios Web deberían ser plataformas interactivas en línea que ofrecieran un espacio accesible pero estructurado para que las diversas comunidades de profesionales, expertos y sectores del público hicieran llegar sus observaciones a las oficinas subregionales y compartieran sus preocupaciones y experiencias. Debería haber un espacio dedicado a

cuestiones relativas a la integración regional y a los planes de las oficinas para el futuro. Estos sitios Web deberían aumentar la visibilidad de las oficinas en sus respectivas subregiones, estimular el diálogo sobre políticas e iniciativas y establecer vínculos entre los responsables de la formulación de políticas, los expertos y la sociedad civil en cada subregión, así como entre las oficinas subregionales, con respecto a los asuntos de que se ocupa la CEPA. Esto promovería la creación de alianzas entre las oficinas subregionales y diversas organizaciones regionales y subregionales y permitiría divulgar mensajes importantes sobre cuestiones de política con mucha más rapidez y eficacia. Los nuevos sitios Web deberían contener la mayor cantidad posible de información pertinente, tales como estudios económicos y sociales de las subregiones, reseñas informativas sobre los países y las comunidades económicas regionales y vínculos con otras instituciones de las subregiones. Los sitios deben incluir bases de datos con direcciones para uso de las partes interesadas y listas de distribución electrónicas, así como un componente que permita formular opiniones y observaciones. Una vez establecido ese sistema, debería haber una red de expertos en tecnologías de la información y las comunicaciones, tanto en la sede de la CEPA como en las oficinas subregionales, que se dedicara continuamente a aplicar nuevos métodos y tecnologías en esos sitios. Sólo entonces las oficinas subregionales habrán llegado finalmente al siglo XXI en lo que respecta a actividades de extensión y comunicación.

C. Es necesario prestar atención a la gestión de conocimientos

45. En su estrategia, la CEPA hace hincapié en su función como centro de conocimientos y de excelencia para el desarrollo de África. Por lo tanto, la divulgación de conocimientos se considera una de las funciones importantes de las oficinas subregionales. En la práctica, la OSSI no pudo observar ninguna actividad concreta relacionada con la gestión de conocimientos. La OSSI estima que, para llegar a desempeñar una función útil en la gestión de conocimientos sobre las subregiones, las oficinas subregionales, conjuntamente con la sede de la CEPA, deben hacer un examen a fondo de la situación general en esta esfera para determinar sus ventajas comparativas y formular un plan de acción realista para aumentar al máximo su contribución en las subregiones.

46. La OSSI considera que esto constituye un gran desafío. Existe en la Internet un enorme número de redes organizadas por región, campo de aplicación y varios otros criterios. Tan sólo en el sistema de las Naciones Unidas, cada organismo hospeda al menos una red de conocimientos, aunque muchos en la práctica hospedan varios, administrados por departamentos o divisiones. La mayoría de estos sitios contienen una gran cantidad de información sobre cuestiones relativas al desarrollo de África y por lo tanto son pertinentes para el mandato de las oficinas subregionales. Además, en sus búsquedas en la Internet, la OSSI determinó que existían al menos diez redes de conocimientos importantes que eran pertinentes para África y por lo menos otras ocho que se referían específicamente a África. Además de las redes de gestión de conocimientos, existen numerosos sitios en la Web que contienen información por menorizada sobre los países africanos. Todos son sumamente detallados y estructurados y contienen información sobre un gran número de temas, por ejemplo, geografía, administración pública, política, economía, sector industrial, inversiones, comercio, negocios, viajes, comunicaciones e infraestructura, riesgos, cuestiones transnacionales, población, estadísticas, etc. Además, la OSSI localizó por lo menos

una docena de sitios en la Web que contienen estadísticas detalladas sobre países africanos que las oficinas subregionales podrían utilizar para preparar reseñas informativas sobre los países en desarrollo de sus respectivas subregiones.

47. Este cúmulo de información hace que sea muy engorroso e improductivo para el usuario africano medio (ya se trate de una institución o de un experto) suscribirse o utilizar todos estos sitios de algún modo. Las oficinas subregionales pueden cumplir una función útil haciendo de filtro y de conducto para facilitar el acceso de los Estados Miembros, las comunidades económicas regionales y otras partes interesadas a las redes de conocimientos más pertinentes que se refieran a las cuestiones prioritarias de sus respectivas regiones, así como a bases de datos que contengan información pertinente para las subregiones. De hecho, las oficinas deberían tratar de convertirse, en sus respectivas subregiones, en centros para el intercambio de conocimientos hospedando un conjunto seleccionado de redes de conocimientos y bases de datos.

VII. Administración y gestión

A. Las prácticas de gestión, administración y personal no son suficientemente eficaces

48. La OSSI observó que la Secretaria Ejecutiva Adjunta de la comisión se encargaba de la supervisión general de las oficinas subregionales y de los exámenes periódicos in situ de sus actividades. Esas buenas prácticas deberían consolidarse y ampliarse. Los directores de las oficinas subregionales deberían participar habitualmente en las reuniones del equipo directivo superior por medio de teleconferencias. Las comunicaciones entre la sede de la CEPA y las oficinas subregionales deberían incluir un análisis de las actividades e iniciativas importantes y de cuestiones relativas al programa para el desarrollo de África. A su vez, las oficinas deberían presentar (al menos una vez al año) informes sistemáticos sobre sus respectivas subregiones y no limitarse a reseñar las actividades realizadas durante el año. La administración superior de la CEPA, la Oficina de Coordinación de Políticas y Programas y las oficinas subregionales deberían reunirse al menos una vez por año para examinar cuestiones sustantivas (con las divisiones pertinentes de la CEPA) y administrativas (con la División de Gestión de Recursos Humanos y Finanzas y la División de Servicios de Conferencias y Servicios Generales). La sede de la CEPA debería establecer un mecanismo que les permitiera supervisar regularmente la labor de las oficinas subregionales y evaluar de manera sistemática su desempeño, intercambiar opiniones, recibir aportes de las oficinas sobre las principales actividades y cuestiones de que se ocupa la Comisión y obtener sus observaciones y evaluaciones.

49. La OSSI señaló dos cuestiones administrativas que causaban preocupación: la falta de procedimientos coherentes para cubrir vacantes en las oficinas subregionales (mencionada más arriba) y la delegación insuficiente de autoridad respecto de cuestiones administrativas rutinarias. La OSSI estima que las oficinas subregionales deben ser las que determinen las calificaciones requeridas para llenar los puestos vacantes y que los nombramientos de carácter temporal para cubrir esas vacantes deben ser realizados únicamente por las oficinas para prestar servicio en ellas. Se debería examinar la delegación de atribuciones administrativas y financieras para aumentar su eficacia. No obstante, esa delegación de autoridad sólo debería ampliarse caso por caso y sólo cuando la sede de la CEPA determinara que el personal de la oficina subregional en

cuestión posee los conocimientos especializados y las aptitudes necesarias. También se deberían realizar exámenes periódicos de la forma como se ejerce esa delegación de autoridad.

B. La labor de evaluación no es coherente ni continua

50. Si bien uno de los compromisos más importantes de la CEPA era reforzar la función de evaluación, la OSSI observó que las actividades de evaluación y autoevaluación en las oficinas subregionales seguían siendo deficientes. Se hacían intentos para identificar los problemas y decidir las mejoras necesarias, pero ello rara vez conducía a la formulación de planes de acción y seguimiento. De tanto en tanto se realizaban evaluaciones de determinados productos y proyectos, pero la calidad de las evaluaciones era despareja y los exámenes *inter pares* eran esporádicos. La OSSI encontró sólo un estudio de buena calidad de las necesidades y el desempeño de las oficinas subregionales. Sólo ocasionalmente se recababan las opiniones de las partes interesadas sobre la labor de las oficinas y sobre sus repercusiones. Para ser de alguna utilidad, las evaluaciones deberían realizarse regularmente y atenerse a las normas y reglas establecidas.

C. Es necesario mejorar la capacitación del personal

51. La OSSI observó que una preocupación del personal de las oficinas subregionales era la escasez de oportunidades de capacitación, sobre todo si se las comparaba con las que se ofrecían en la sede de la CEPA. Algunas solicitudes de capacitación presentadas a la sede de la CEPA nunca habían recibido respuesta y la OSSI no pudo determinar si existían mecanismos para determinar un orden de prioridades y distribuir equitativamente entre las oficinas subregionales los fondos disponibles para capacitación. Un motivo de preocupación para la OSSI era la falta de planes de capacitación para 2004. La OSSI observó que se presentaban numerosas solicitudes ad hoc sin que se aclarara si había fondos disponibles y sin ningún análisis previo de las prioridades en materia de capacitación. Al mismo tiempo, había habido casos en que algunas oficinas subregionales no habían respondido a los ofrecimientos de capacitación y en que la capacitación proporcionada en las propias oficinas subregionales no había sido objeto de vigilancia y seguimiento.

52. La OSSI también observó que no se asignaba suficiente importancia al mejoramiento de las calificaciones sustantivas del personal y que rara vez se consideraba o se daba prioridad a la capacitación en relación con la actuación profesional de los funcionarios. La OSSI también estaba preocupada por la falta de uniformidad de los costos y por el hecho de que no se tuviera en cuenta la eficiencia al seleccionar y proporcionar la capacitación aprobada para 2005. La información sobre el orden de prioridades, las oportunidades existentes, las asignaciones presupuestarias y las responsabilidades no era transparente ni tampoco se comunicaban con suficiente anticipación. La OSSI opina que la capacitación en grupo en las oficinas subregionales podría ser más eficaz en función del costo que la capacitación individual proporcionada en la sede de la CEPA, en particular en lo que respecta a las tecnologías de la información y el mejoramiento de las calificaciones sustantivas. Se deberían aprovechar las economías de escala organizando actividades de capacitación conjuntamente con los servicios que prestan los asesores regionales y los consultores para reforzar y diversificar las aptitudes del personal de las oficinas subregionales. También se deberían organizar con más frecuencia actividades de capacitación conjuntas con los organismos de las Naciones Unidas que trabajan en las subregiones.

D. La Oficina Subregional del Norte de África debe ser trasladada a Rabat lo antes posible

53. La OSSI observó con preocupación que el hecho de que la Oficina Subregional del Norte de África estuviera ubicada en Tánger le impedía participar eficazmente en la labor del equipo de las Naciones Unidas en Marruecos y causaba gastos innecesarios muy considerables, a lo cual se sumaban las deficientes condiciones de seguridad y de trabajo en que tenía que operar la oficina. Al mismo tiempo, la OSSI tomó nota con reconocimiento de que el Gobierno de Marruecos se había comprometido a resolver esta situación lo antes posible.

VIII. Conclusiones

54. El objetivo estratégico y las funciones básicas de las oficinas subregionales siguen teniendo pertinencia en la actualidad. Sin embargo, la OSSI está convencida de que las oficinas no pueden cumplir cabalmente su mandato tal como están configuradas y con los recursos con que cuentan. Es preciso aumentar sus recursos, pero ese aumento no sólo debe ser cuantitativo: la clase de recursos debe ser radicalmente diferente. Las oficinas subregionales necesitan personal calificado que les permita atender a las necesidades específicas de sus respectivas subregiones y necesitan también expertos en cuestiones operacionales. Necesitan especialistas para aumentar su visibilidad en las subregiones y para que sus actividades de extensión y comunicación sean eficaces y duraderas. Sobre todo, necesitan en mayor medida tecnologías de la información y las comunicaciones para respaldar su presencia a nivel nacional, mantener contactos productivos con una amplia gama de partes interesadas y asegurar la reunión y divulgación eficaces de información pertinente para las subregiones.

55. En orden de importancia, el segundo desafío es crear un sistema amplio, inclusivo y dinámico de coordinación y cooperación entre las oficinas subregionales, entre cada una de ellas y los organismos de las Naciones Unidas y otros asociados en el desarrollo, y con las partes interesadas en los países de la región y con las comunidades económicas regionales. Otro desafío sería demostrar de manera convincente a todos los interesados que las oficinas subregionales tienen un papel singular que desempeñar. También en este caso la OSSI considera que sólo se podrá hacer frente a ese desafío con un gran aporte de recursos basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

IX. Recomendaciones

56. Para reforzar el papel de los comités intergubernamentales de expertos, las oficinas subregionales, con apoyo de la sede de la CEPA, deberían tomar conjuntamente la iniciativa y crear un espacio electrónico que facilitara la interacción con los delegados y con un público más amplio, que incluyera a las partes interesadas y a profesionales que trabajan en las subregiones, a fin de aumentar la distribución electrónica de sus productos y asegurar que los resultados de las reuniones de los comités se conocieran en los niveles políticos ejecutivos más altos, tanto en los países como en las subregiones (párrafos 8 a 12) (SP-04-002-001).

57. La CEPA debería incluir un subprograma de trabajo separado para cada oficina subregional en sus presupuestos bienales, de modo que los logros previstos y todos los demás elementos del marco lógico se refirieran específicamente a cada una de ellas. La CEPA debería elaborar un plan para proporcionar a las oficinas subregionales orientación y capacitación sobre la gestión basada en los resultados y el empleo del Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación, a fin de vigilar la ejecución de los programas y presentar informes al respecto (párrafos 13 a 17) (SP-04-002-002).

58. Se deberían publicar oficialmente directrices en las que se definiera un mecanismo de coordinación para las oficinas subregionales y la sede de la CEPA. El Secretario Ejecutivo de la CEPA debería tomar medidas inmediatas para revitalizar las funciones de la antigua Dependencia de Coordinación en la sede de la Comisión y aclarar y reactivar las medidas de supervisión y coordinación relativas a esas oficinas. Se deberían idear instrumentos apropiados basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones, como los tableros electrónicos de anuncios y los foros para intercambiar ideas, a fin de reforzar esas medidas de coordinación. Las recomendaciones anteriores de la Dependencia de Coordinación se deberían aplicar plenamente y sin demora (párrafos 18 a 21) (SP-04-002-003).

La administración de la CEPA señaló que, tras el nombramiento de la Secretaria Ejecutiva Adjunta, se habían tomado medidas para restablecer la Dependencia de Coordinación y para que ésta reiniciara sus actividades operacionales bajo su dirección.

59. La CEPA debería realizar un examen general de la función de los asesores regionales para asegurar que sus calificaciones y su asignación concuerden con las necesidades de los Estados Miembros y de las oficinas subregionales. La sede de la CEPA debería establecer, conjuntamente con las oficinas subregionales, mecanismos para supervisar los resultados de las misiones de los asesores regionales y compartir información sobre la experiencia adquirida y sobre las mejores prácticas que hubieran determinado los asesores (párrafos 22 y 23) (SP-04-002-004).

La administración de la CEPA señaló que las directrices para los servicios regionales de asesoramiento habían sido examinadas recientemente y estaban comenzando a aplicarse. También se había emprendido un nuevo examen de la coordinación en el contexto del programa de cooperación técnica de la CEPA. Había concluido otro examen de la gestión y administración de los viajes relacionados con misiones y la CEPA estaba examinando la viabilidad técnica de establecer un sistema informatizado para la presentación de los informes de misiones, basado en el modelo de la CEPAL.

La OSSI ha tomado conocimiento de estas medidas y examinará sus resultados como parte del seguimiento de las recomendaciones del presente informe.

60. Se debería modernizar el sistema de informes de misiones para que fuera un instrumento eficaz de difusión de información e intercambio de conocimientos. Dicho sistema debería estar equipado con un motor de búsqueda y con los componentes necesarios para producir informes resumidos y temáticos. La Oficina de Coordinación de Políticas y Programas debería formular directrices sobre su uso, y se debería vigilar estrictamente el cumplimiento de esas directrices (párrafo 24) (SP-04-002-005).

La administración de la CEPA informó que se estaba aplicando esta recomendación. La OSSI ha tomado conocimiento de ello y examinará su aplicación como parte del seguimiento de las recomendaciones del presente informe.

61. El Secretario Ejecutivo debería, sin demora:

a) Establecer un comité asesor para la asignación de los recursos extrapresupuestarios en el cual estuvieran representadas las oficinas subregionales. Como parte de su mandato, el comité debería establecer medidas y procedimientos transparentes para solicitar, priorizar, examinar, asignar, supervisar y evaluar la utilización de dichos fondos y presentar informes al respecto. El comité debería cerciorarse de que se asignara a las oficinas subregionales por lo menos la cuarta parte del total de los fondos extrapresupuestarios de la CEPA;

b) Formular directrices para la recaudación de fondos por las oficinas en las subregiones y alentar a éstas a realizar esa tarea en estrecha consulta con la sede de la CEPA;

c) Reforzar la capacidad operacional de las oficinas subregionales (párrafos 28 a 30) (SP-04-002-006).

62. El Secretario Ejecutivo de la CEPA debería preparar un plan de acción realista para seguir fortaleciendo la dotación de personal de las oficinas subregionales y asegurar que las calificaciones y la capacidad operacional del personal estuvieran de acuerdo con las necesidades específicas de las subregiones. El régimen de movilidad debería ser parte de ese plan. Se deben evaluar periódicamente las necesidades y la carga de trabajo de las distintas subregiones y se deben adoptar al respecto las medidas ejecutivas apropiadas (párrafos 31 a 33) (SP-04-002-007).

63. La OSSI recomienda lo siguiente:

a) A fin de reforzar la colaboración con las instituciones asociadas de las Naciones Unidas, la sede de la CEPA, conjuntamente con las oficinas subregionales, debería adoptar un nuevo enfoque para facilitar las actividades de integración de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en las subregiones, utilizando diversos instrumentos basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones que permitieran crear un espacio en la Web para el intercambio de ideas y la coordinación. Un ejemplo podría ser la promoción y establecimiento de un protocolo regional por el cual todas las organizaciones de las Naciones Unidas conviniere en utilizar una base común de datos estadísticos administrada por las oficinas subregionales para formular programas y evaluar los progresos realizados en el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio en las subregiones;

b) La sede de la CEPA debería definir la función sustantiva y práctica que desempeñarían las oficinas subregionales en todas sus iniciativas importantes y difundir regularmente información al respecto (párrafos 35 a 39) (SP-04-002-008).

64. Las oficinas subregionales deberían analizar las necesidades de apoyo de las secretarías de las comunidades económicas regionales para alcanzar los objetivos de la NEPAD, determinar el apoyo que la sede de la CEPA podría proporcionarles al respecto y llegar a un claro entendimiento acerca de la división del trabajo con la secretaría de la NEPAD. Sobre esta base, las oficinas subregionales deberían elaborar un plan de acción práctico a mediano plazo para prestar apoyo a las comunidades (párrafo 40) (SP-04-002-009).

65. La CEPA debería adoptar sin demora las medidas siguientes:

a) Las oficinas subregionales y la sede de la CEPA deberían elaborar en forma conjunta una estrategia coherente y realista de actividades de extensión y comunicación para las subregiones que incluyera una clara definición de los sectores a los que estuvieran destinados los productos y servicios y los medios electrónicos más eficientes y eficaces para divulgar información y obtener las opiniones de los usuarios y analizarlas. Las partes interesadas deberían participar en la formulación de esa estrategia;

b) Los oficiales de comunicaciones deberían ser trasladados a las oficinas subregionales para reforzar la capacidad de éstas de realizar actividades de extensión. Esos funcionarios deberían encargarse de precisar y aplicar la estrategia de comunicación de cada oficina, en estrecha colaboración con otras oficinas de las Naciones Unidas en las subregiones. La CEPA debería proporcionar fondos extra-presupuestarios suficientes para la aplicación de la estrategia;

c) Los sitios de las oficinas subregionales en la Web deberían reestructurarse radicalmente; deberían incluir información detallada y actualizada sobre las condiciones políticas, económicas y sociales de cada subregión, proporcionada por la CEPA, otros organismos de las Naciones Unidas, los Estados Miembros, las organizaciones intergubernamentales y las comunidades económicas regionales, a fin de que las oficinas se convirtieran en las principales fuentes de información y de datos esenciales sobre las subregiones y participaran activamente en la labor de los equipos de las Naciones Unidas en los países sin tener necesariamente una presencia física en cada país. Los sitios Web deberían diseñarse de manera que sirvieran de centro de acceso a una gran variedad de información detallada sobre las subregiones. Asimismo, se deberían diseñar rápidamente, con apoyo de la sede de la CEPA, otros instrumentos basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones, como tableros electrónicos de anuncios, foros para intercambiar ideas y bases de datos sobre entidades interesadas y asociadas, a fin de reforzar la capacidad de las oficinas subregionales de establecer contactos y realizar actividades de extensión (párrafos 41 a 47) (SP-04-002-010).

66. La sede de la CEPA debería examinar, conjuntamente con las oficinas subregionales, la función de supervisión de dichas oficinas y el apoyo administrativo que se les presta, de acuerdo con las sugerencias formuladas en los párrafos 48 y 49 *supra*, y poner en práctica esas sugerencias lo antes posible (párrafos 48 y 49) (SP-04-002-011).

67. La sede de la CEPA debería elaborar un plan de evaluación y autoevaluación de la labor de las oficinas subregionales y aplicarlo de manera sistemática. Se deberían realizar encuestas periódicas y detalladas de las partes interesadas. La Oficina de Coordinación de Políticas y Programas debería organizar cursos de capacitación en métodos de evaluación y autoevaluación (párrafo 50) (SP-04-002-012).

68. La CEPA debería establecer un mecanismo transparente, participativo y equitativo para proporcionar capacitación al personal de las oficinas subregionales. Dicho sistema debería incluir un catálogo básico de oportunidades de capacitación, permitir la descentralización óptima de los fondos destinados a ese fin y tener en cuenta las prioridades a nivel subregional. El sistema también debe incluir los componentes básicos de la gestión de la capacitación, como planes anuales, la evaluación de la capacitación recibida e información sobre la capacitación proporcionada

al personal. Se debería promover la capacitación en grupo, la capacitación electrónica a distancia y actividades conjuntas de capacitación con otras entidades de las Naciones Unidas (párrafos 51 y 52) (SP-04-002-013).

69. Sobre la base del compromiso asumido por el Gobierno de Marruecos, la Oficina Subregional del Norte de África debería tomar la iniciativa y adoptar medidas prácticas para trasladarse a Rabat antes del fin de 2005 (párrafo 53) (SP-04-002-014).

(*Firmado*) Bárbara **Dixon**
Oficial encargado
Oficina de Servicios de Supervisión Interna
