

NACIONES UNIDAS

ASAMBLEA
GENERAL



Distr.
GENERAL

A/C.5/33/19
3 noviembre 1978
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Trigésimo tercer período de sesiones
QUINTA COMISION
Tema 100 del programa

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA EL BIENIO 1978-1979

Cuestión del control administrativo y de la gestión
de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

I. ANTECEDENTES

1. El presente informe se presenta de conformidad con la decisión adoptada por la Asamblea General en su trigésimo primer período de sesiones, en la resolución 31/94 C, de 14 de diciembre de 1976, en el sentido de examinar en su trigésimo tercer período de sesiones la cuestión del control administrativo y de la gestión de las Naciones Unidas, sobre la base del informe que había de presentar el Secretario General y de las observaciones y recomendaciones que formulara al respecto la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. En la misma resolución, la Asamblea General, luego de manifestarse convencida de que, "para asegurar el funcionamiento eficiente y económico de la Organización, es indispensable un programa eficaz y continuo de mejora de la gestión y de que esto, a su vez, exige contar con un mecanismo interno central competente que esté provisto del mandato necesario y goce del máximo apoyo del Secretario General ...", pidió al Secretario General que tomara varias medidas a tal efecto.

2. Entre ellas figuraba la pronta aplicación de cuatro medidas que el Secretario General había pedido al Departamento de Administración y Gestión que adoptase con la finalidad de crear y mantener un determinado clima de gestión; esas medidas se habían indicado por primera vez en el párrafo 67 del informe presentado por el Secretario General, en el documento A/C.5/31/6, sobre el examen de las medidas adoptadas respecto de las recomendaciones del Servicio de Gestión Administrativa (SGA). Además, se pidió que se adoptaran varias otras medidas para reforzar el papel y las funciones del SGA 1/. La Asamblea General pidió también que se estableciese un procedimiento

1/ Resolución 31/94 C de la Asamblea General, apartados i) a iv) del inciso b), e incisos c) y d) del párrafo 1.

según el cual las oficinas o departamentos informaran a intervalos semestrales sobre los progresos que se estuviesen haciendo en la aplicación de las recomendaciones del SGA aprobadas por el Secretario General; a su vez, estos informes se resumirán, junto con datos sobre los proyectos de mejora de la gestión y demás servicios de asesoramiento prestados por el SGA, en informes anuales que presentaría el Secretario General a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

3. Además, la Asamblea General pidió a la Comisión Consultiva que señalase a la atención de la Asamblea cualquier situación o problema que pudiese surgir de los informes anuales del Secretario General y que requiriese la atención de la Asamblea.

4. En su trigésimo segundo período de sesiones, la Asamblea General tuvo ante sí una propuesta del Secretario General de que el Servicio de Gestión Administrativa y el Servicio de Auditoría Interna se fusionaran en un solo Servicio de Auditoría Interna y Mejoramiento de la Gestión (documento A/32/6, párrs. 22.123 a 22.137) y las observaciones de la Comisión Consultiva sobre el particular (documento A/32/8, párrs. 22.50 a 22.55). En su resolución 32/212 X, la Asamblea General tomó nota de las observaciones de la Comisión Consultiva, así como de las opiniones expresadas en la Quinta Comisión sobre la cuestión de los arreglos propuestos para un servicio combinado de auditoría interna y mejoramiento de la gestión en la Secretaría, e invitó al Secretario General a que las tuviese en cuenta. La Asamblea General decidió, entre tanto, mantener los actuales arreglos organizacionales y volver a examinar en su trigésimo tercer período de sesiones las cuestiones planteadas por la Comisión Consultiva y por algunas delegaciones, en el contexto del examen de la cuestión del control administrativo y de la gestión de las Naciones Unidas.

5. En la parte II del presente informe se proporciona la información pedida por la Asamblea General en su resolución 31/94 C sobre los resultados obtenidos mediante la aplicación de las medidas mencionadas en el párrafo 67 del documento A/C.5/31/6 y de los procedimientos establecidos en dicha resolución. En la parte III, el Secretario General señala a la atención de la Asamblea General la decisión de ésta (que consta en la resolución 32/212 X) de mantener los actuales arreglos organizacionales con respecto al Servicio de Auditoría Interna y al Servicio de Gestión Administrativa, así como de volver a examinar en su trigésimo tercer período de sesiones las cuestiones planteadas por la Comisión Consultiva y por algunas delegaciones con respecto a la propuesta del Secretario General de que se combinaran el Servicio de Auditoría Interna y el Servicio de Gestión Administrativa.

II. MEDIDAS ADOPTADAS EN APOYO AL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO
ADMINISTRATIVO DE LAS NACIONES UNIDAS

A. Aplicación del procedimiento establecido en la resolución 31/94 C de la
Asamblea General

6. En cumplimiento directo de la resolución 31/94 C de la Asamblea General, el Secretario General envió un boletín (ST/SGB/155, de 6 de abril de 1977) a todos los miembros del personal en relación con el programa de mejora de la gestión de la Secretaría. En dicho boletín, el Secretario General, después de describir los antecedentes del SGA desde que fue reconstituido en 1969 y las consideraciones que habían llevado a la aprobación de la resolución mencionada, indicó:

"6. El Secretario General reconoce y comparte la preocupación de los Estados Miembros reflejada en la resolución mencionada. Especialmente en un momento en que la carga presupuestaria de la Organización está aumentando rápidamente, tanto por el crecimiento de los programas como por la inflación, es deber fundamental de los funcionarios de todas las categorías prestar su cooperación y asistencia a todos los esfuerzos encaminados a lograr el funcionamiento más eficaz y económico de la Secretaría. Eso significa que el SGA, como mecanismo interno central encargado de la función de asesorar y ayudar en asuntos de mejoramiento administrativo de la Secretaría, debe recibir el máximo de cooperación de los funcionarios de todas las categorías. Significa también que los departamentos y oficinas responsables deben tomar medidas rápidas y eficaces para aplicar las recomendaciones del SGA que los afecten y en las que hayan convenido los departamentos u oficinas interesados o que hayan sido aprobadas por el Secretario General o por algún funcionario en su nombre. Huelga decir que el SGA seguirá recibiendo todo el apoyo del Secretario General en el desempeño de sus funciones.

7. En consecuencia, se ha pedido al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión que tome todas las medidas adecuadas para garantizar i) que se confirme el fortalecimiento del papel y las funciones del SGA, en la forma prevista en la resolución mencionada anteriormente, mediante una revisión adecuada del manual de organización (ST/SGB/Organization, sección P (IV)); ii) que el personal del SGA esté constituido en todo momento por personas de la máxima competencia y experiencia posibles en materia de gestión; iii) que se tomen medidas para crear y mantener el clima de gestión necesario en la Secretaría mediante la capacitación en supervisión, la evaluación de la actuación profesional, un examen presupuestario más estrecho, etc.; iv) que se establezcan procedimientos para que se proceda sin demora al examen de todas las recomendaciones del SGA y a la adopción de las decisiones y medidas correspondientes; y v) que se hagan los arreglos necesarios para proporcionar a la CCAAP los informes anuales necesarios y para evaluar los beneficios derivados de dichas recomendaciones e incorporarlos en todos los casos posibles en las propuestas pertinentes del presupuesto por programas.

8. Para garantizar que los objetivos indicados por la Asamblea General en su resolución 31/94 C se logren en el mayor grado posible y que se dé a las recomendaciones contenidas en los informes del SGA, presentados periódicamente y

/...

aprobados por las autoridades competentes, la atención cabal y rápida que merecen, el Secretario General pide a todos los jefes de departamentos y oficinas, junto con los supervisores y el personal, que cooperen plenamente en la aplicación de las medidas mencionadas y que ayuden al SGA en el desempeño de las importantes funciones que se le han asignado."

7. Simultáneamente con la publicación del documento ST/SGB/155, relativo al programa de mejora de la gestión, se hizo una revisión del manual de organización de la Secretaría, en que se confirmó el fortalecimiento del papel y las funciones del Servicio de Gestión Administrativa. Tal como pidió expresamente la Asamblea General, se autorizó al SGA a identificar los problemas de gestión o las esferas que exigiesen la introducción de mejoras de gestión, a examinarlos y a informar al respecto al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión y demás funcionarios competentes, con recomendaciones concretas acerca de las medidas necesarias. Se encomendó también al SGA la función de mantener en observación la aplicación de las recomendaciones aprobadas y, cuando fuera necesario, prestar asistencia para dicha aplicación. En consonancia con las funciones y el papel ampliados del SGA, el Secretario General prestó también atención especial a la cuestión de la dotación de personal de dicho Servicio, tal como había pedido la Asamblea General. En consecuencia, al llenarse las vacantes que se han producido en el SGA, se ha tratado de lograr que las personas seleccionadas posean la competencia técnica y la experiencia administrativa necesarias para que el Servicio pueda llevar a cabo con eficiencia la función que se le ha encomendado.

8. Al mismo tiempo, el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión comunicó a todos los jefes de departamentos y oficinas los procedimientos que había establecido para a) proceder con rapidez a considerar todas las recomendaciones del SGA y a adoptar decisiones y medidas al respecto, b) proporcionar a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto los informes anuales requeridos, y c) evaluar los beneficios derivados de las recomendaciones del Servicio y reflejarlos siempre que fuera posible en las propuestas pertinentes del presupuesto por programas. En virtud de los procedimientos establecidos, los departamentos y oficinas deben dar a conocer sus puntos de vista sobre los proyectos de informes del SGA dentro de plazos determinados, normalmente de cuatro a seis semanas a partir de la fecha de presentación del informe al jefe del departamento u oficina. Cuando se recibe un informe final del Servicio, el departamento o la oficina debe proceder con la menor demora posible a aplicar las recomendaciones que pueda aceptar sin reservas o a adoptar medidas iniciales en tal sentido. También se prevé concretamente la obtención de una rápida decisión del Secretario General con respecto a las recomendaciones del SGA a las que se opongan objeciones o sobre las que se formulen reservas. En estos casos, el jefe del departamento o la oficina debe informar al Secretario General acerca de todas las razones de sus objeciones o reservas, con claridad suficiente para que el Secretario General pueda adoptar una decisión definitiva acerca de tales recomendaciones. El jefe del departamento o la oficina debe presentar dichas comunicaciones en el plazo de cuatro semanas a partir de la fecha de recepción de un informe final. El Secretario General Adjunto de Administración y Gestión obtiene entonces la decisión definitiva del Secretario General sobre las recomendaciones que han sido objeto de reservas u objeciones y comunica dicha decisión lo antes posible al departamento o la oficina y al SGA. El departamento o la oficina debe luego adoptar prontas medidas respecto de todas

/...

las recomendaciones aprobadas y las decisiones del Secretario General, y en los informes semestrales sobre aplicación se debe dejar constancia de los progresos logrados, indicándose todo problema o dificultad que haya surgido en ese proceso. Otro elemento de los procedimientos establecidos es la inclusión en todos los informes del SGA de un plan de aplicación en que se establezca un calendario con fechas fijadas como objetivo para la plena aplicación de cada recomendación o grupo de recomendaciones, y se indique la fecha para la cual ha de presentarse el informe semestral sobre la marcha de los trabajos al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión.

9. En sus informes semestrales sobre los progresos logrados en la aplicación de las recomendaciones aprobadas por el Secretario General, los departamentos y oficinas deben también dar a conocer su propia evaluación de los beneficios que se han obtenido o se espera obtener de la aplicación de dichas recomendaciones e indicar, a partir de 1978, si se han tenido en cuenta esos beneficios al preparar las propuestas del presupuesto por programas para el período pertinente.

10. El Secretario General ha presentado ya dos informes a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de conformidad con la solicitud que figura en el inciso e) del párrafo 1 de la parte dispositiva de la resolución 31/94 C de la Asamblea General. En el primero de dichos informes, presentado en octubre de 1977, se suministraba información sobre los proyectos de mejora de la gestión y demás servicios de asesoramiento prestados por el SGA en el año 1976. Para cada uno de los 11 proyectos sobre los cuales se publicaron informes finales en 1976, se presentaba un resumen de los resultados y las conclusiones del correspondiente estudio, así como el texto completo de las recomendaciones formuladas, y las decisiones del Secretario General sobre cada uno de los informes. Ese primer informe a la Comisión Consultiva contenía también un resumen de los informes presentados por departamentos y oficinas sobre la marcha de la aplicación de las recomendaciones hechas, junto con una evaluación de los beneficios derivados de esa aplicación. En el segundo informe anual, presentado por el Secretario General a la Comisión Consultiva en octubre de 1978, se suministra información análoga relativa al año 1977. Los informes sobre la marcha de la aplicación de las recomendaciones que se resumen en el segundo informe anual se relacionan tanto con los proyectos terminados en 1976 como con los terminados en 1977.

B. Aplicación de medidas indicadas en el informe del Secretario General sobre el examen de las medidas adoptadas respecto de las recomendaciones del Servicio de Gestión Administrativa

11. Como se indica en el párrafo 2 supra, el Secretario General declaró en su informe sobre el examen de las medidas adoptadas respecto de las recomendaciones del Servicio de Gestión Administrativa (A/C.5/31/6, párr. 67) que había pedido al Departamento de Administración y Gestión la adopción de una serie de medidas encaminadas a crear y mantener un clima de gestión que facilitase la aplicación de un programa de mejora de la gestión dentro de la Secretaría. Seguidamente, se examina por separado lo que se ha hecho respecto de cada una de las medidas indicadas.

i) Capacitación interna en materia de gestión

12. La primera medida mencionada por el Secretario General era la necesidad de más capacitación interna en materia de administración, especialmente del personal de supervisión existente y potencial. En consecuencia, el Servicio de Capacitación y Exámenes de la Oficina de Servicios de Personal, con la asistencia de diversos departamentos de la Secretaría, inclusive el Departamento de Administración y Gestión, llevó a efecto en los dos últimos años una considerable expansión del número de programas de capacitación sobre temas de gestión, del alcance de los asuntos que se tratan y del número y tipo de los funcionarios participantes en la capacitación interna.

13. Los programas de capacitación en materia de gestión que actualmente ofrece la Secretaría abarcan una amplia gama de cuestiones relacionadas con la gestión. Van desde cursos relacionados específicamente con la administración de las Naciones Unidas - como los relativos al sistema de personal o a la estructura de organización de las Naciones Unidas - a cursos sobre ciencias o técnicas de gestión particulares, como son las investigaciones sobre operaciones, los sistemas de información sobre gestión, o la evaluación de proyectos. También se dan una serie de cursos sobre temas relativos a los aspectos de la gestión relacionados con la conducta. Por ejemplo, cursos sobre conceptos actuales de la motivación, facultades de mando y autoridad; estilos de gestión y comportamiento humano, y factores interpersonales en la supervisión.

14. Cada año, desde la aprobación de la resolución 31/94 C, se han sumado nuevos cursos a los programas de capacitación de las Naciones Unidas con objeto de satisfacer necesidades nuevas y mantenerse al día en técnicas modernas de gestión. Por ejemplo, entre los nuevos cursos de gestión introducidos en 1978 cabe citar seminarios sobre técnicas de negociación; gestión por objetivos; solución de problemas y adopción de decisiones, así como relaciones entre personal y administración.

15. Se han intensificado también los esfuerzos para preparar cursos de capacitación en materia de gestión dirigidos a diferentes grupos de funcionarios, con objeto de perfeccionar los conocimientos del personal de supervisión existente y potencial, y como reconocimiento de que pueden asignarse funciones de supervisión a funcionarios de diversas categorías. Además, como se estima que la capacitación no es una actividad limitada en el tiempo sino más bien un proceso continuo, varios de los cursos de capacitación se han concebido en forma de series, para seguirlos durante un cierto período de tiempo.

16. Si bien la mayor parte de la capacitación interna en materia de gestión de las Naciones Unidas se realiza actualmente en la Sede, se han introducido también algunos cursos de capacitación en las oficinas más importantes del extranjero, como Ginebra y Viena. Además, se han adoptado disposiciones para que los funcionarios que prestan servicios en otros lugares fuera de Nueva York puedan tomar parte en programas de capacitación en materia de gestión ofrecidos en la Sede; al mismo tiempo, funcionarios y consultores enviados por la Sede han llevado a cabo cursos de capacitación en oficinas establecidas en otros lugares.

/...

ii) Evaluación de la actuación profesional

17. La segunda medida a la que el Secretario General indicaba que se prestaría atención era la inclusión, en el proceso de evaluación de la actuación en las Naciones Unidas, de una evaluación de los logros de cada supervisor en lo que respecta a mejoras en la administración. Así, en febrero de 1977, se adoptó un nuevo sistema de informes de evaluación de la actuación profesional en reemplazo del anterior sistema de informes periódicos. Entre los cambios importantes respecto del sistema anterior está la inclusión de la obligación de que el personal de supervisión - es decir, los encargados de evaluar la actuación de funcionarios - se reúnan en forma periódica y frecuente con los funcionarios a su cargo a fin de examinar la situación en relación con el trabajo. A la vez, como parte de la evaluación de la actuación del supervisor, se realiza una evaluación de la idoneidad de los consejos y orientaciones que el supervisor da a los funcionarios en esas reuniones.

18. Además, en el nuevo sistema, deben darse ejemplos ilustrativos de la calificación u observaciones similares respecto de cada uno de los elementos en los que se califica a los funcionarios. Para el personal de supervisión, uno de los elementos que debe ser objeto de calificación es la "eficacia en la supervisión", que se define como "capacidad para motivar, mantener y dirigir una dependencia de trabajo productiva". Otro aspecto de la gestión en el que se califica a todo el personal del cuadro orgánico es la "planificación y organización del trabajo", que se define como "eficacia de planes, programas y objetivos elaborados; utilización hábil del tiempo y de los recursos para conseguir un máximo de eficacia".

19. Con objeto de que se comprendiera y aplicara debidamente el nuevo sistema de evaluación de la actuación, se han realizado una serie de sesiones de capacitación en la Sede para más de 500 supervisores; por otra parte, se ha filmado en video una sesión de capacitación, y se ha distribuido a todas las oficinas importantes fuera de la Sede.

iii) Coordinación de las propuestas presupuestarias con las medidas para mejorar la gestión

20. La tercera medida indicada por el Secretario General en el párrafo 67 del documento A/C.5/31/6, era la necesidad de un examen más detenido, dentro de la Secretaría y tal vez a nivel intergubernamental, de las propuestas presupuestarias, para determinar si cada unidad de organización importante había hecho esfuerzos, y en qué medida, para introducir mejoras de administración desde la presentación del presupuesto anterior y para determinar en particular la medida en que las recomendaciones hechas por el SGA habían sido incorporadas a las propuestas. La Asamblea General señaló la importancia particular que asignaba a esta medida al pedir al Secretario General, en el inciso f) del párrafo dispositivo 1 de la resolución 31/94 C, que procurara que los proyectos de presupuestos por programas, a partir del correspondiente al bienio 1978-1979, reflejaran todos los beneficios derivados de los esfuerzos para mejorar la gestión emprendidos por departamentos y oficinas en aplicación de las recomendaciones aprobadas del SGA.

21. En el párrafo 9 supra, se ha indicado ya una de las formas en que se aplica esta medida, a saber, que se ha pedido a los departamentos y oficinas que a partir de 1978 indiquen en sus informes semestrales sobre la marcha de los trabajos si han tenido en cuenta, al preparar sus propuestas para el presupuesto por programas, las consecuencias de los beneficios derivados, o que se espera se derivarían, de la aplicación de las recomendaciones aprobadas del SGA. Además, se han hecho arreglos prácticos para que el SGA y la División de Presupuesto colaboren estrechamente y celebren consultas entre sí, de modo que la División se encuentre plenamente informada de las recomendaciones efectuadas por el SGA y aprobadas por el Secretario General y de sus fundamentos sustantivos. Entre estos arreglos se cuenta una disposición por la cual la División de Presupuesto y el Servicio de Gestión Administrativa han de verificar todas las afirmaciones de los departamentos u oficinas de que sus propuestas concuerdan con las recomendaciones aprobadas por el SGA, en particular cuando se utilizan para justificar un pedido de aumento de recursos. De esta manera, la División de Presupuesto puede tomar plenamente en cuenta las recomendaciones aprobadas al examinar, en nombre del Secretario General, las propuestas para el presupuesto por programas que le presentan departamentos y oficinas.

22. Los arreglos mencionados incluyen la transmisión a la División de Presupuesto de todos los proyectos de informes e informes finales del SGA. También se ha establecido un procedimiento de consultas regulares entre los funcionarios del SGA y los de la División de Presupuesto, antes, durante y después de haberse concluido los exámenes del SGA, así como en la etapa de preparación de los cálculos para el presupuesto por programas y de los documentos sobre consecuencias financieras. Además, las instrucciones para la preparación de informes sobre la ejecución del presupuesto por programas y de cálculos presupuestarios incluyen actualmente el requisito de que los departamentos y oficinas indiquen qué esfuerzos han hecho para introducir mejoras de gestión, en qué medida han incorporado las recomendaciones del SGA a sus propuestas, y los beneficios obtenidos o que se espera obtener.

iv) Vigilancia por el Servicio de Auditoría Interna

23. La cuarta medida indicada por el Secretario General era el establecimiento de la necesidad de que durante las visitas de inspección el Servicio de Auditoría Interna vigilara, con carácter regular, tanto la aplicación de las recomendaciones del SGA como los nuevos problemas de administración que requirieran solución. Se decidió que este requisito se aplicaría inicialmente con respecto a las oficinas situadas fuera de la Sede.

24. El Servicio de Auditoría Interna y el SGA convinieron procedimientos para poner en práctica este requisito. Entre ellos se cuentan la transmisión al Servicio de Auditoría Interna de los informes del SGA sobre sus exámenes de oficinas situadas fuera de la Sede y el suministro de información por funcionarios del SGA a los auditores que realizan exámenes en oficinas que antes tenía a su cargo el SGA. Se prevé también la celebración de consultas entre el SGA y el Servicio de Auditoría Interna sobre el programa de viajes que propone este último, con miras a incluir visitas a las oficinas que parezcan tener posibles problemas de gestión o respecto

de las cuales se justifique complementar especialmente los exámenes anteriores del SGA. Los resultados de tales exámenes de auditoría se comunican al SGA mediante informes escritos o por medio de comunicaciones verbales del auditor o auditores al funcionario o funcionarios correspondientes del SGA.

25. Desde la aprobación por la Asamblea General de la resolución 31/94 C, el Servicio de Auditoría Interna ha adoptado medidas para complementar las recomendaciones del SGA en las secretarías de la Comisión Económica para África y la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, así como en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Además, varios exámenes de auditoría han indicado la existencia de problemas de gestión que parecen justificar un examen ulterior por el SGA.

26. En algunos tipos de problemas de gestión, en particular los que se refieren a cuestiones de gestión y control financieros, se ha comprobado la utilidad de organizar exámenes con la participación de funcionarios del SGA y del Servicio de Auditoría Interna. En 1978, por ejemplo, un auditor participó en la evaluación por el SGA de la organización y gestión de la secretaría de la Comisión Económica para Asia Occidental. Además, en aplicación de una recomendación anterior del SGA, el Servicio de Gestión Administrativa, el Servicio de Auditoría Interna y los Servicios Administrativos y Financieros de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra efectuaron en 1978 un examen conjunto de algunos aspectos financieros y de gestión de los servicios de elaboración electrónica de datos proporcionados a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, o por la misma, o por su intermedio.

C. Evaluación de los resultados obtenidos

27. Basándose en la experiencia obtenida hasta ahora, el Secretario General estima que las medidas y los procedimientos introducidos por él en apoyo del programa de mejoramiento de la gestión en la Secretaría comienzan a dar los resultados deseados. Con los informes sobre los progresos realizados en la aplicación de las recomendaciones aprobadas por el Secretario General, se ha establecido un procedimiento más sistemático para supervisar la organización de la Secretaría y sus métodos de trabajo e introducir los cambios necesarios. Los departamentos y oficinas saben que tienen ahora obligación de identificar, siempre que sea posible, los resultados obtenidos con la aplicación de las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión que les concierne, y cada vez solicitan más asesoramiento y asistencia para la rápida aplicación de dichas recomendaciones. A medida que se adquiera experiencia, los procedimientos de colaboración mencionados en los párrafos 21 a 26 supra habrán de contribuir a una evaluación de las solicitudes de nuevos recursos presupuestarios y a una identificación más eficaz de problemas incipientes de gestión. Por otra parte, las mejoras en materia de gestión de la Secretaría han dado lugar a un creciente número de peticiones de asistencia para el mejoramiento de la gestión, peticiones que el SGA tiene dificultad para atender oportunamente con los recursos reducidos de que actualmente dispone.

28. En los ejemplos siguientes se dan algunos detalles sobre las diferentes clases de beneficios que se han obtenido o se espera obtener con la aplicación de las recomendaciones del SGA. Un beneficio que puede obtenerse de las recomendaciones

del SGA es el uso más eficaz de los recursos existentes. Como resultado de la aplicación de recomendaciones concretas del SGA relativas a la gestión de los archivos en una división de la Secretaría, se ha podido absorber un mayor volumen de trabajo sin solicitar un aumento de personal. La mayor productividad lograda en esa división mediante la aplicación de las recomendaciones del SGA permitió también mantener el nivel de producción a pesar de una reducción del personal debida a la movilidad del mismo y a vacantes que quedaron sin cubrir durante cierto tiempo.

29. Otras recomendaciones del SGA han permitido establecer un mayor equilibrio entre los recursos de personal y el volumen de trabajo, ya sea reduciendo el nivel de recursos de personal para ajustarlo al volumen de trabajo, como en el caso del Servicio de Visitantes de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, o consolidando los recursos de personal para utilizarlos en forma más eficaz, como se recomendó en varios casos en un estudio del SGA sobre la secretaría de la Comisión Económica para América Latina.

30. Otro resultado obtenido con la aplicación de algunas recomendaciones del SGA ha sido la mecanización o la introducción de adelantos tecnológicos, para lograr economías o un mejor uso del personal, el equipo, los suministros o el espacio. En los informes recibidos de departamentos y oficinas se dan ejemplos de todos esos beneficios. Un caso que demuestra el alcance de esos beneficios es el de la utilización, en la Oficina de Servicios de Personal, de microfichas en lugar de impresos de computadora (en papel) para varios de los informes, cuadros estadísticos y otras listas que produce, siguiendo las recomendaciones pertinentes del SGA. Entre las economías logradas se cuentan: a) aproximadamente 900 páginas de impresos de computadora por cada juego de fichas producido; b) una reducción correspondiente de la utilización de tiempo de computadora; y c) economías sustanciales en los gastos de envío por correo. Además, el SGA estimó que el costo anual de producir esos informes en microficha, remitiendo copias a un número de usuarios mayor que antes, equivalía aproximadamente a la mitad del costo del papel que se usaba anteriormente para dichos informes, lo cual representaba un ahorro de unos 3.500 dólares en el primer año. Además de las economías logradas, otros beneficios eran la prestación de un servicio más eficaz y oportuno y la distribución de esa información a un número mayor de usuarios.

31. Otros ejemplos de los beneficios obtenidos mediante la prestación de servicios más eficaces y oportunos son los comunicados por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, donde la aplicación de las recomendaciones del SGA relativas a la mejora de los procedimientos en los Servicios Administrativos y Financieros condujo a la reducción o a la eliminación de las demoras con que se tropezaba anteriormente. Se espera obtener beneficios similares cuando se haya avanzado más en la aplicación de algunas recomendaciones formuladas en el examen de la secretaría de la CEPAL.

32. En varios casos se ha informado acerca de un tipo conexo de beneficio, una mejora de la calidad. Por ejemplo, en relación con el examen del programa de películas cinematográficas de las Naciones Unidas efectuado por el SGA, la Oficina de Información Pública señaló que la utilización de equipos de cuatro miembros hizo posible en algunos casos efectuar filmaciones que no se habrían logrado de

otra manera; igualmente, la aplicación de algunas otras recomendaciones formuladas por el SGA ha tenido por resultado el aumento de la calidad técnica de las películas producidas. También se informó respecto de un mejoramiento de la calidad de las visitas con guías que realiza el Servicio de Visitantes de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra.

33. Se han comunicado otros ejemplos de mejora de la calidad como resultado de las recomendaciones formuladas en el examen de las operaciones de gestión de formularios en la Secretaría efectuado por el SGA. Desde que la red de oficiales de enlace encargados de formularios comenzó a funcionar de acuerdo con una recomendación del SGA, los nuevos formularios recibidos de los departamentos y oficinas están mejor redactados y han sido sometidos a un análisis de procedimiento antes de su presentación. Esas mejoras cualitativas también permiten realizar economías; por ejemplo, un formulario que actualmente se está revisando se utiliza en más de 22.000 conjuntos por año y en virtud de los procedimientos existentes pasa por lo menos una vez por las manos de cuatro funcionarios diferentes. Las revisiones que se están realizando conducirán a economías sustanciales, tanto en tiempo de personal como en gastos de papel.

34. Otro tipo de beneficio que ofrecerán muchas de las recomendaciones formuladas por el SGA es un mejor control administrativo. Por ejemplo, las nuevas delegaciones de autoridad de la Sede a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra en asuntos de personal y financieros, recomendadas por el SGA, permitirán a los Servicios Administrativos y Financieros de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra ejercer un mejor control administrativo en el nivel local. En otro caso, la aplicación de algunas recomendaciones básicas del SGA en la secretaría de la CEPAL, permitirá mejorar el control administrativo de funciones tales como las de planificación de programas, ejecución de programas y evaluación del rendimiento.

35. Los ejemplos mencionados de beneficios obtenidos o que se espera obtener no son en modo alguno exhaustivos, pero dan una idea de la medida en que se han identificado y comunicado beneficios mensurables derivados de la aplicación de las recomendaciones aprobadas del SGA. Al mismo tiempo, el Secretario General reconoce que hay otros tipos de beneficios que no se prestan tan fácilmente a la cuantificación y que, por consiguiente, no siempre les ha resultado fácil a los departamentos y oficinas describir y, mucho menos, medir el efecto que ha tenido sobre sus actividades y esfuerzos la aplicación de las recomendaciones del SGA. El Secretario General reconoce que en algunas ocasiones los departamentos y oficinas pueden adoptar otros métodos para alcanzar los objetivos a que están encaminadas algunas recomendaciones, pero estima que se han logrado y se siguen logrando beneficios tanto tangibles como intangibles como resultado de los exámenes efectuados por el SGA.

III. ARREGLOS PROPUESTOS PARA UN SERVICIO COMBINADO DE AUDITORIA INTERNA Y MEJORAMIENTO DE LA GESTION

36. Como se señala en el párrafo 4 supra, la Asamblea General, en la resolución 32/212 X, tomó nota de las observaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, así como de las opiniones expresadas en la Quinta Comisión sobre la cuestión de los arreglos propuestos para un servicio combinado de auditoría interna y mejoramiento de la gestión en la Secretaría, e invitó al Secretario General a tenerlas en cuenta. La Asamblea General, al decidir que volvería a examinar las cuestiones planteadas por la Comisión Consultiva y por las delegaciones en su trigésimo tercer período de sesiones y que mantendría, entretanto, los actuales arreglos de organización, dejó constancia de que entendía que consideraría todas las opciones cuando examinase la cuestión en ese momento.

37. Las observaciones de la Comisión Consultiva de las que concretamente tomó nota la Asamblea General eran las siguientes:

"22.55 Teniendo presentes las consideraciones que anteceden, la Comisión Consultiva opina que el mantenimiento de un servicio adecuado e idóneo de mejoramiento de la gestión, como el que pretende la resolución 31/94 C, requeriría un arreglo algo diferente del que ahora propone el Secretario General. En particular, preocupa a la Comisión que el importante concepto de un pequeño cuerpo de expertos calificados, que se ocupen de los problemas de gestión y cuya independencia y eficacia se aseguren a través de una dependencia directa del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión, pueda encontrar dificultades para subsistir en el contexto más amplio del nuevo servicio propuesto." 2/

38. Además de reiterar las cuestiones planteadas por la Comisión Consultiva, las delegaciones preguntaron en la Quinta Comisión de qué manera se esperaba aumentar la eficacia mediante la combinación de dos servicios cuyas funciones se reconocía que eran diferentes. Algunas delegaciones cuestionaron la combinación de ambos servicios por considerarla incompatible con la resolución 31/94 C, en que se pidió al Secretario General que reforzara el papel y las funciones actuales del SGA. Otras delegaciones hicieron notar que tanto los objetivos perseguidos como los criterios adoptados por los dos servicios eran diferentes, aunque se relacionaran recíprocamente en cierta medida. Varias delegaciones opinaron que si la Secretaría necesitaba una orientación en este asunto, podía asegurársele que la Quinta Comisión compartía la opinión de la Comisión Consultiva de que el servicio de mejoramiento de la gestión debía conservar su independencia y que, por lo tanto, en los cálculos presupuestarios que preparase la Secretaría deberían incluirse los dos puestos cuya eliminación había propuesto. Una delegación opinó que el Secretario General debía optar entre informar a la Comisión de que el experimento del SGA había fracasado y mantener el servicio como una dependencia separada, y reincorporar el puesto de Director del SGA en los cálculos presupuestarios. Otra delegación adoptó una posición algo diferente al sugerir que las dos funciones se mantuvieran separadas sin fusionarse en un servicio combinado y al proponer, por lo tanto, que la

2/ A/32/8, párr. 22.55.

Comisión aprobase los cálculos correspondientes a la sección 22E del presupuesto por programas para el bienio 1978-1979, del que habían sido eliminados los dos puestos antes mencionados. El Secretario General, en cambio, consideraba que el mantenimiento de un servicio adecuado e idóneo de mejoramiento de la gestión exigiría un arreglo algo diferente del propuesto por quienes deseaban mantener dos servicios separados y suprimir los dos puestos en cuestión.

39. Cabe recordar que el Secretario General, tanto en el informe sobre el tema que presentó a la Asamblea General en su trigésimo primer período de sesiones (A/C.5/31/29) como en su proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1978-1979 (A/32/6, párrs. 22.123 a 22.141), indicó que el objetivo de la creación de un servicio combinado era mejorar la coordinación, reducir la superposición y asegurar la integración eficaz y económica de algunas de las actividades complementarias de los dos servicios existentes. Ni la Comisión Consultiva ni la Quinta Comisión han puesto en tela de juicio la conveniencia de lograr tales objetivos. Las reservas expresadas se refieren más bien al método particular recomendado por el Secretario General para alcanzarlos.

40. Atendiendo a lo solicitado, el Secretario General ha prestado cuidadosa atención a las observaciones de la Comisión Consultiva y a las opiniones expresadas en la Quinta Comisión. Habida cuenta de la decisión de la Asamblea General, contenida en la resolución 32/212 X, de no establecer el servicio combinado propuesto por el Secretario General a partir del 1.º de enero de 1978, ha procurado perseguir los mismos objetivos por otros medios, según se expone en la parte II del presente informe.

41. La Asamblea General deseará, sin duda, volver a examinar la cuestión ahora, a la luz de la información suministrada en este informe y de las opiniones expresadas por la Comisión Consultiva y por las delegaciones que participaron en las deliberaciones sobre el tema en el trigésimo segundo período de sesiones.
