



Asamblea General

Distr. general
17 de febrero de 2006
Español
Original: inglés

Sexagésimo primer período de sesiones

Temas 115 y 126 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 la Comisión Económica y Social
para Asia Occidental***Resumen*

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) observó que la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) había desplegado esfuerzos constantes por realizar su visión de convertirse en un “centro regional de excelencia” orientado a la acción, en particular aplicando un enfoque integrado e interdisciplinario a la hora de encarar los problemas que la globalización y el desarrollo plantean para la región en el contexto de los objetivos de desarrollo del Milenio. La CESPAO ha acumulado un caudal de conocimientos y experiencia de carácter multidisciplinario y ha consolidado su capacidad de promover, divulgar, coordinar y ejecutar actividades a nivel regional con efectividad. El hecho de que los países miembros se muestren más activamente interesados y participen más en su labor refleja el reconocimiento de sus logros y del valor que tiene la Comisión para la región.

La OSSI observó con satisfacción que la CESPAO promovía sistemáticamente los instrumentos de gestión basada en los resultados desarrollados por las Naciones Unidas y que en la actualidad era una de las entidades de la Secretaría que más había avanzado a ese respecto. Se impartió capacitación a los cuadros directivos y al personal en cuanto a la metodología y aplicación de esos instrumentos. Es importante ahora apoyar ese logro con esfuerzos igualmente concentrados y persistentes por aumentar el control de la calidad de sus productos.

* A/61/50.



No obstante, para que la CESPAAO pueda realizar todo su potencial es necesario hacer frente a cinco desafíos fundamentales: a) hay que establecer una estructura orgánica normalizada; b) es necesario restablecer la División de Estadística; c) es preciso evaluar de nuevo las ventajas comparativas de la CESPAAO y fortalecer sus vínculos de colaboración con los asociados regionales; d) debe impulsarse la gestión de la información y los conocimientos hasta un nivel cualitativo superior que se corresponda con la función que cumple la CESPAAO en la región; y e) es necesario que la cultura de gestión ejecutiva sea más coherente, objetiva y transparente. La efectividad de la CESPAAO mejoraría considerablemente si se abordaran esos problemas durante el proceso de aplicación de las 20 recomendaciones que figuran en el presente informe.

La administración de la CESPAAO pidió que se redactara de nuevo el párrafo anterior de manera que incluyera sólo dos de los principales desafíos: fortalecer el subprograma de estadística y promover la gestión de la información y los conocimientos hasta un nivel cualitativamente superior que se corresponda con la función que cumple la CESPAAO en la región. La OSSI no estuvo de acuerdo con esa petición.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1–4	3
II. Estructura orgánica	5–8	4
III. Subprograma de estadística	9–15	5
IV. Ejecución de los programas	16–24	7
V. Función a nivel regional	25–29	9
VI. Gestión de la información y los conocimientos	30–38	11
VII. Apoyo a los programas	39–42	15
VIII. Gestión ejecutiva	43–46	16
IX. Conclusiones	47–49	17
X. Recomendaciones	50–80	17

I. Introducción

1. La Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) fue establecida en 1973¹ y su mandato fue modificado posteriormente en 1985² para que reflejara plenamente la dimensión social de las actividades de la Comisión. La sede de la CESPAO se estableció en Beirut en 1997, tras varios traslados provocados por la inestabilidad política de la región. En octubre de 2001, la CESPAO inició un programa de reformas guiado por la visión de convertirse en un “centro regional de excelencia” orientado a la acción y dedicado a facilitar la integración de los países miembros mediante una labor interdisciplinaria de alta calidad que tenía por objeto lograr el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos naturales y humanos de la región y la integración de los mercados nacionales y facilitar las corrientes transfronterizas de mercancías, servicios, inversiones y personas dentro de la región³. Según esa visión, la cultura interna de la CESPAO se basaba en el trabajo en equipo, la transparencia y la comunicación abierta y eficaz.

2. La misión de la CESPAO consiste en fomentar sinergias que permitan a los países miembros gestionar la globalización y los procesos de desarrollo en el contexto de los objetivos de desarrollo del Milenio, las particularidades regionales y los procesos mundiales de transición tecnológica y comercial. La reforma definió cuatro prioridades programáticas: la globalización y la integración regional, las políticas sociales, el agua y la energía, y las tecnologías de la información y las comunicaciones, a las que se añadieron posteriormente el adelanto y la autonomía de la mujer⁴, la creación de capacidad nacional en materia de estadística y la recuperación posterior a los conflictos⁵. Al concentrarse en esas prioridades, las directrices de la reforma preveían una reorientación de la cantidad a la calidad de los productos y el cumplimiento de los plazos, la racionalización de sus procedimientos administrativos y el fortalecimiento del enfoque multidisciplinario.

3. En 2005, la OSSI examinó la gestión administrativa y de los programas de la CESPAO y evaluó los progresos registrados en el proceso de reformas y la forma en que éstas habían contribuido a mejorar la eficacia en la ejecución de los programas y a reforzar la rendición de cuentas. La inspección consistió en el análisis de los datos sobre los programas archivados en el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre la Documentación; un estudio preliminar de documentos legislativos, ejecutivos, presupuestarios y de otra índole pertinentes; una encuesta, basada en un cuestionario, hecha a los cuadros directivos y al personal de la CESPAO, así como a sus asociados y a las partes interesadas; y entrevistas realizadas en Nueva York y Beirut a directivos y funcionarios de las Naciones Unidas, a representantes de otras entidades de las Naciones Unidas y a funcionarios de Gobierno y diplomáticos.

4. Se pidió a la administración que hiciera observaciones sobre el proyecto de informe, las que se indican en cursivas en el presente informe. La OSSI agradece profundamente la colaboración prestada por los cuadros directivos y el personal de la CESPAO durante la inspección.

¹ Resolución 1818 (LV) del Consejo Económico y Social, de 9 de agosto de 1973.

² Resolución 1985/69 del Consejo Económico y Social, de 26 de julio de 1985.

³ Véase la página en la Web sobre la visión de la CESPAO en: www.escwa.org.lb/about/exec/reform/pix/ex3tst.html.

⁴ Resolución 240 (XXII) de la Comisión, de 17 de abril de 2003, párrafo 3.

⁵ Resolución 241 (XXII) de la Comisión, de 17 de abril de 2003, párrafos 2 y 3.

II. Estructura orgánica

5. Como parte de la reforma emprendida por la CESPAAO con objeto de aumentar la flexibilidad y mejorar la eficacia de la ejecución de los programas, se introdujo un enfoque de la organización interna basado en temas y equipos⁶. Se introdujo y se aplicó el concepto de “equipo” en todas las entidades ubicadas jerárquicamente por debajo del nivel de división. El concepto de equipo sustituyó la nomenclatura convencional de “subdivisiones”, “secciones” y “dependencias” utilizada en las Naciones Unidas. La OSSI reconoció que el enfoque de equipo contribuyó a promover el intercambio de conocimientos técnicos y la colaboración multidisciplinaria dentro de la CESPAAO. Sin embargo, la OSSI observó también que la aplicación de ese enfoque se vio acompañada de una excesiva fragmentación, pese a los intentos hechos por remediar la situación, una acusada rigidez de los mecanismos y una notable confusión en la subordinación jerárquica y las estructuras orgánicas y presupuestarias.

6. La OSSI recuerda que, según la práctica de gestión establecida, los equipos multidisciplinarios, integrados (a tiempo completo o parcial) por funcionarios con conocimientos técnicos diversos, se crean con el objetivo de producir un producto concreto dentro de un determinado plazo. Después de obtener el producto, el equipo normalmente se desintegra. La administración delega en el responsable del equipo la autoridad plena por la labor del equipo y lo hace personalmente responsable por los resultados del trabajo. En cuanto a la evaluación del rendimiento, los miembros del equipo reciben crédito por sus contribuciones a los logros del colectivo, que complementan los créditos que reciben por sus responsabilidades habituales. La OSSI recuerda también que las dependencias orgánicas establecidas son responsables de las actividades y los productos periódicos y temáticamente homogéneos y en caso necesario utilizan personal con conocimientos complementarios.

7. En la CESPAAO, sin embargo, se ha borrado la línea que permite distinguir entre las estructuras establecidas y los equipos, lo que creó expectativas confusas entre los directivos de nivel intermedio y el personal, pues la denominación de “equipo” se utilizó para renombrar estructuras orgánicas establecidas aunque el contenido de fondo, la naturaleza y la dinámica del trabajo no tenían las características de un auténtico enfoque de trabajo en equipo. Se centralizó en exceso la formación y dirección de los equipos y la mayoría de las decisiones de importancia real se reservaron para la Secretaría Ejecutiva. De esa manera se frenaron las iniciativas de los cuadros directivos intermedios para formar verdaderos equipos interdisciplinarios. En muchos casos, la autoridad delegada en los responsables de equipos no se definía claramente. Se informó a la OSSI de que en ocasiones se reasignaron funcionarios entre los distintos equipos sin haber discutido la decisión ni con el personal ni con los responsables de los equipos y que en varios casos el anuncio se hizo con muy poco tiempo de antelación.

8. La OSSI recuerda que anteriormente se aconsejó a la administración de la CESPAAO que no suprimiera secciones ni dependencias. La OSSI opina que es hora de reconsiderar las directrices y prácticas del trabajo en equipo de la CESPAAO. Es necesario crear dentro de las divisiones estructuras estables que tengan una nomenclatura convencional y una subordinación jerárquica definida, y establecer una estructura complementaria flexible integrada por equipos multidisciplinarios.

⁶ Véase la página sobre la reforma y revitalización de la CESPAAO en el sitio web de la Comisión: www.escwa.org.lb/about/exec/reform/ex1main.html.

La revisión del enfoque de equipo según esos lineamientos promovería los principios fundamentales de la reforma que viene llevando a cabo la CESPAAO, a saber, la descentralización racional del proceso de adopción de decisiones y el fortalecimiento de la rendición de cuentas.

III. Subprograma de estadística

9. En 2003 se disolvió la División de Estadística de la CESPAAO y se descentralizaron sus actividades estadísticas. Se asignaron cuatro equipos especializados de estadísticos (tres de los cuales tenían un solo funcionario del cuadro orgánico) a cuatro divisiones. La reestructuración se fundamentó en la necesidad de mejorar la colaboración entre los estadísticos y los expertos en esferas sustantivas para que produjeran datos exactos y coherentes. En 2004, la OSSI determinó que la falta de una División de Estadística sólida era un inconveniente y que debería reevaluarse la descentralización de las funciones estadísticas, en consultas amplias con los interesados⁷. La CESPAAO comunicó posteriormente que en su examen interno se había llegado a la conclusión de que debía mantenerse la estructura descentralizada⁸.

10. La OSSI observó que la descentralización, si bien había vinculado más a los estadísticos a las actividades de investigación de las divisiones sustantivas, había tenido efectos negativos en la sinergia dentro del subprograma de estadística propiamente dicho pues se escindió la masa crítica de conocimientos estadísticos especializados. La descentralización paralizó la creación de un sistema integrado de información estadística en la CESPAAO como fuente única de datos fiables y comparables y adaptados a sus necesidades. La mayor parte de los datos estadísticos se encuentran ahora en varias divisiones, pero otros usuarios no pueden acceder a ellos ni intercambiarlos fácilmente y a menudo resulta más fácil obtenerlos de diversas fuentes externas o volver a calcularlos. No existe una estrategia para desarrollar la capacidad estadística de la región.

11. Se estableció una dependencia más pequeña, la Dependencia de Coordinación de Estadísticas, responsable de coordinar el subprograma de estadística⁹. La OSSI observó, sin embargo, que su plantilla desequilibrada y mandato irregular dieron como resultado una coordinación errática. Se han presentado dificultades para conseguir que los recursos asignados al subprograma se utilizaran con los fines previstos y para discernir la subordinación jerárquica de los estadísticos al Jefe de la Dependencia de Coordinación de Estadísticas y a los jefes de las divisiones sustantivas en las que han sido ubicados. En general, en el período comprendido entre 2002 y 2006, el número de funcionarios del cuadro orgánico del subprograma de estadísticas

⁷ Véase el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre su inspección de las comisiones regionales (A/58/785, párrs. 51 a 54, 81 y 82).

⁸ Informe del Secretario General sobre la aplicación de las recomendaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna relativas a su auditoría de la gestión de las comisiones regionales (A/60/378, párrs. 40 a 44).

⁹ Véase la recomendación 3 del informe del equipo asesor sobre la revitalización de la CESPAAO (de fecha 29 de enero de 2002, preparado por Warren Sach, Keith Walton y Frances Zainoeddin), relativa a la descentralización de las funciones estadísticas, en la que se destacaba: “A este respecto, el equipo asesor recomienda que las funciones básicas de la División de Estadística, en particular las relacionadas con el aumento de la capacidad técnica de los países de la región, y las de coordinación, se mantengan dentro de una dependencia orgánica más pequeña que sirva de centro de coordinación”.

disminuyó en un 25%, y el personal del cuadro de servicios generales, en un 30%. El subprograma descentralizado tropezó con dificultades para mantener una gama amplia de funciones estadísticas, establecer vínculos efectivos con programas mundiales de estadísticas y promover la formulación de opiniones regionales sobre cuestiones estadísticas globales.

12. La OSSI considera que la estructura actual inhibe la colaboración oportuna, amplia y unificada con la División de Estadística del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y con otras entidades que se ocupan de las estadísticas. Debería establecerse un mecanismo para obtener datos de los países miembros de manera permanente y fiable. La supervisión y gestión del subprograma de estadística no son transparentes ni eficaces. La OSSI no conoce de iniciativa alguna dirigida a conservar en la CESPAAO una masa crítica de especialistas en estadística, promover la colaboración entre expertos de distintas esferas de la estadística y resolver con eficacia los problemas metodológicos y organizativos. No obstante, la OSSI considera alentador el hecho de que la CESPAAO esté abocada a la tarea de recopilar datos estadísticos tanto descriptivos como interpretativos, por conducto de sus estructuras orgánicas y mediante la asignación de recursos.

13. *La CESPAAO considera que una dependencia central, establecida dentro de una configuración descentralizada, es la estructura más idónea para recopilar estadísticas descriptivas de manera conveniente, útil y comprensible y elaborar normas que permitan dar seguimiento a esas estadísticas. Una dependencia central de ese tipo, que actúe en colaboración con las divisiones sustantivas y los equipos de la CESPAAO, también podría ayudar a los países miembros a formular y aplicar sus planes de creación de capacidad aprovechando plenamente los recursos de distinto tipo disponibles. En cuanto a las estadísticas interpretativas, las divisiones sustantivas tienen una ventaja evidente porque suelen estar más familiarizadas con el estado de los indicadores y los métodos de reunión y cotejo de datos, entre otros aspectos. Los estadísticos especializados en disciplinas diferentes trabajarían juntos en la CESPAAO para ayudar a los países a elaborar sus estrategias nacionales de estadística, lo que coadyuvaría a crear una estrategia regional que permitiera a los países miembros obtener los datos necesarios a los efectos de la integración regional y las prioridades de desarrollo, teniendo en cuenta el contenido del Documento Final de la Cumbre Mundial 2005. Así se sentarían las bases para que los países produjeran oportunamente datos fiables y comparables que cumplieran los requisitos establecidos por los encargados de formular las políticas, así como los objetivos nacionales y los objetivos de desarrollo del Milenio.*

14. La OSSI observó los intentos recientes de reducir el grado de fragmentación de las funciones estadísticas de la CESPAAO y lograr que su gestión fuera más centralizada y coherente y de fortalecer la Dependencia de Coordinación de Estadísticas. No obstante, aún persiste la incertidumbre respecto del papel del Comité Directivo Interdivisional de Estadísticas y la subordinación jerárquica del Jefe de la Dependencia de Coordinación de Estadísticas como director del subprograma. La OSSI observó también la gestión excesivamente centralizada de los recursos del subprograma de estadística, en la cual el Jefe de la Dependencia tenía escasa influencia. Se ha hecho caso omiso de sus esfuerzos por establecer una correlación satisfactoria entre los productos y los recursos de los diferentes equipos que trabajan en el subprograma. El Jefe de la Dependencia sigue sin tener plenas atribuciones para asegurar que todos los equipos colaboren entre sí, especialmente en la creación del sistema integrado de información estadística. Algunos jefes de equipos se comunican

directamente con la Secretaria Ejecutiva de la CESPAAO y los Estados miembros, pasando por alto al Jefe de la Dependencia de Coordinación de Estadísticas.

15. La OSSI está firmemente convencida de que hay que reestablecer y revitalizar la División de Estadística. Es importante que se integren en una división los modestos recursos de que dispone la CESPAAO para las actividades estadísticas, a fin de consolidar la masa crítica de conocimientos especializados en esa esfera y garantizar la viabilidad, coherencia y eficacia de la función estadística. Esta opinión es respaldada por los países miembros de la CESPAAO y la División de Estadística del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. La OSSI tomó nota del examen que tenía previsto realizar la CESPAAO.

IV. Ejecución de los programas

16. La OSSI observó que durante los últimos dos años había aumentado significativamente la puntualidad en las tareas de seguimiento de los programas y la presentación de informes sobre su ejecución, se habían desplegado esfuerzos sistemáticos por promover la auto-evaluación y se había reforzado el compromiso de la Secretaria Ejecutiva con el proceso. También cabe mencionar la racionalización satisfactoria de las publicaciones, pues mediante la fusión o unificación se ha logrado disminuir su número en un 55% desde 2000. Se han registrado avances considerables en la difusión de los instrumentos de seguimiento y evaluación por la Intranet y en la orientación y capacitación de directores y personal de los subprogramas. La OSSI considera que la posibilidad de avanzar más depende de que el proceso sea más participativo y de que, en particular, se incorporen en él los cuadros directivos de nivel intermedio.

17. El Sistema de Calidad Total se introdujo con el propósito de reforzar el aspecto de la calidad en la ejecución de los programas. Sin embargo, si bien se incorporaron algunos elementos del control de la calidad, aún está por aplicarse el sistema en su conjunto tal como fue concebido. Un motivo de especial preocupación para la OSSI fue el Comité de Publicaciones, que debía haber sido el instrumento principal para mejorar la calidad de los productos de la CESPAAO.

18. Los compromisos hechos por el Comité de Publicaciones con el fin de asegurar la calidad, evaluar la eficacia de la distribución y la repercusión de las publicaciones distan mucho de haberse cumplido. No existen mecanismos para asegurar la realización sistemática de exámenes internos y evaluaciones de los productos. No se ha preparado una lista de revisores ni se han elaborado las directrices pertinentes. Como un aspecto positivo, se llevaron a cabo algunos exámenes por homólogos y se hicieron propuestas para obtener los fondos necesarios para someter algunas publicaciones a exámenes de expertos externos en el bienio 2006-2007. Sin embargo, hasta la fecha no se han realizado exámenes de expertos con carácter oficial y la evaluación de la eficacia de las publicaciones está dando sus primeros pasos.

19. El Comité de Publicaciones no logró avanzar en la definición de algunos elementos importantes de su mandato. Las demoras en la adopción de decisiones fundamentales y la falta de un enfoque participativo obstaculizaron su labor. Aunque la OSSI observó algunos cambios positivos recientes, es preciso que mejore aún más la labor del Comité de Publicaciones.

20. Sigue siendo necesario que se apliquen plenamente todos los elementos del sistema de calidad total. Entre los elementos que están pendientes de aplicar figura

el proceso participativo en la elaboración de planes de aplicación temáticos y planes de aplicación de los subprogramas, proceso que debe incluir la asignación de tareas y plazos a cada funcionario, el seguimiento continuo de los planes de aplicación temáticos y la presentación de informes sobre su cumplimiento, así como las evaluaciones trimestrales, que debe realizar la Secretaría Ejecutiva, de los resultados alcanzados por las divisiones en relación con los planes de aplicación de los subprogramas y las exposiciones finales sobre el trabajo realizado que todos los equipos deben presentar en un seminario general.

21. Las actividades de cooperación técnica son un componente importante de la ejecución de los programas que complementa eficazmente la labor analítica y normativa de las comisiones regionales. El programa de cooperación técnica de la CESPAAO tradicionalmente se ha visto afectado por el nivel de los recursos extrapresupuestarios que, tanto en cifras absolutas como en términos relativos, es el más bajo entre todas las comisiones regionales, así como por el carácter irregular de la recaudación de fondos y las deficiencias de su mecanismo de evaluación de proyectos. La OSSI observó, no obstante, que la CESPAAO había logrado movilizar fondos considerables destinados a proyectos para la reconstrucción del Iraq. La OSSI, que en otro informe ya había examinado las deficiencias del programa de cooperación técnica de la CESPAAO¹⁰, acogió complacida los progresos hechos por la CESPAAO en la elaboración de su estrategia de cooperación técnica¹¹, la introducción del ciclo de planificación de proyectos y la promoción activa entre los países miembros de sus propuestas de proyectos de cooperación técnica para el bienio 2006-2007, así como la designación de la División de Planificación de Programas y Cooperación Técnica como centro coordinador de las actividades de recaudación de fondos y la descentralización de sus actividades de asesoramiento regional, integrándolas en las divisiones sustantivas. La OSSI observó que la iniciativa de la División de Planificación de Programas y Cooperación Técnica de impartir capacitación en la gestión de proyectos al personal y a los cuadros directivos se haría extensiva al seguimiento y la evaluación de proyectos.

22. La OSSI observó que la CESPAAO estaba decidida a incorporar las mejores prácticas de otras entidades de las Naciones Unidas, incluso de las comisiones regionales, en la reestructuración de su programa de cooperación técnica y que había aplicado con éxito algunas de ellas. Otra cuestión que merece mencionarse es la orientación geográfica de las actividades de cooperación técnica de la CESPAAO. La OSSI considera que la CESPAAO debe concentrarse más en los países que tienen mayores necesidades. Por ejemplo, el número de misiones de cooperación técnica enviadas al Yemen no había aumentado en los últimos tres años.

23. La OSSI considera que la reconfiguración de los servicios de asesoramiento regional constituyen un paso de avance positivo. Sin embargo, convendría que las actividades de asesoramiento y sus objetivos, resultados y repercusiones se divulgaran más ampliamente tanto dentro como fuera de la CESPAAO. A su vez, los servicios de asesoramiento regional deben comunicar debidamente toda información necesaria para las actividades normativas y analíticas de las divisiones sustantivas. La OSSI tomó nota de que, con ese fin, la CESPAAO ha venido estableciendo un grupo de contactos por correo electrónico y una red electrónica como parte de su programa

¹⁰ Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre su inspección de las comisiones regionales (A/58/785, párrs. 77 a 80).

¹¹ E/ESCWA/23/5(Part III)/Add.1.

ordinario de cooperación técnica. Asimismo, se están recopilando ejemplos de proyectos del programa ordinario de cooperación técnica que han tenido resultados satisfactorios para difundirlos por diversos medios. Se está elaborando un folleto revisado sobre el programa para el bienio 2006-2007 que se distribuirá más ampliamente, pero a públicos destinatarios seleccionados.

24. Un factor importante para mejorar la ejecución de los programas es el fomento de la capacidad del personal mediante un programa de capacitación incluyente y eficaz. La OSSI observó que los planes de capacitación no reflejaban esfuerzos sustantivos por adaptar la base de conocimientos y las aptitudes pertinentes del personal reasignado durante la reestructuración. En general, las actividades de capacitación se planificaban mal y la autorización para realizarlas se concedía con demora, había errores en la información disponible sobre las oportunidades de capacitación y era escasa la participación de cuadros directivos de nivel intermedio y del personal en la preparación y aplicación de los planes de capacitación. La ejecución de las actividades de capacitación se desviaba considerablemente de lo previsto en los planes. En algunas oficinas, los gastos reales de capacitación excedían notablemente de las consignaciones previstas y no se habían hecho consultas internas adecuadas sobre la reasignación de fondos. La distribución actual de fondos asignados para la capacitación individual y la de grupos dista mucho de ser óptima, especialmente si se tienen en cuenta la eficacia en función de los costos de esta última modalidad. También quedó claro que era necesario racionalizar la distribución de fondos para la capacitación en tecnologías de la información pues la OSSI observó que las divisiones sustantivas recibían sólo el 7% del total, mientras que las divisiones de apoyo, como la División de Servicios Administrativos, incluida la Sección de Servicios de Conferencias, recibía el 93% restante.

V. Función a nivel regional

25. La OSSI señaló que correspondía a las comisiones regionales desempeñar un papel central en el seguimiento a nivel regional de los programas mundiales de desarrollo y actuar como catalizadores de una colaboración interinstitucional más intensa en el plano regional. Con ese fin, se ha previsto aprovechar mejor las reuniones de coordinación regional, que se celebran bajo los auspicios de los Secretarios Ejecutivos. Esas reuniones facilitarían una mejor integración de la dimensión regional en los marcos de los programas o entre sus participantes, impulsarían la colaboración en los proyectos de cooperación técnica, promoverían el intercambio de conocimientos derivados de experiencias de gestión, mejorarían la coordinación de las políticas y actividades y crearían sinergias con las organizaciones asociadas para lograr un programa de desarrollo regional coherente¹².

26. La OSSI observó que las reuniones del grupo de coordinación regional dirigido por la CESPAAO no cumplieron esas expectativas. Aunque su última reunión estuvo mejor organizada y contó con una mayor participación, sus resultados tampoco han tenido efectos decisivos en el fortalecimiento de la colaboración regional. No se han establecido oficialmente las responsabilidades y los plazos de cumplimiento de las recomendaciones formuladas en las reuniones del grupo ni existe un sistema fiable para organizar su aplicación conjunta, supervisar sus progresos o informar de

¹² Véase el informe del Secretario General sobre la cooperación regional en las esferas económicas y social y esferas conexas (E/2005/15, párrs. 64 a 67).

sus resultados. Con un personal de apoyo mínimo, el grupo se mantiene inactivo en el intervalo entre reuniones. La página del grupo en el sitio web de la CESPAAO no es de gran utilidad ni como fuente de información ni como instrumento de coordinación, pues la información que ofrece está desactualizada y no presenta contribuciones de las oficinas regionales de otros programas u organizaciones de las Naciones Unidas ni vínculos con ellas¹³. A ese respecto, la OSSI recuerda la recomendación que había formulado anteriormente¹⁴ y la recomendación posterior del Comité del Programa y de la Coordinación¹⁵ de que las comisiones regionales debían fortalecer sus sitios web como plataformas para intercambiar información sobre las prácticas recomendadas y la experiencia adquirida a nivel regional. La página electrónica del grupo de coordinación regional parece tener las condiciones necesarias para utilizarla con ese propósito.

27. La OSSI observó la tendencia de varios organismos especializados de las Naciones Unidas a descentralizar sus operaciones, asignándolas a las oficinas regionales, aunque hay diferencias entre las organizaciones en lo que respecta a la cobertura geográfica¹⁶. La OSSI observó también que en su décima reunión el grupo de coordinación regional había expresado preocupación por las diferencias en la cobertura geográfica de la región árabe por parte de las entidades de las Naciones Unidas, pero que no había formulado recomendaciones específicas en ese sentido. La OSSI observó además que ése era uno de los problemas a que se enfrentaba la administración de la CESPAAO en sus relaciones de trabajo con la Comisión Económica para África y la Liga de los Estados Árabes, y que la CESPAAO había pedido a la Dependencia Común de Inspección que examinara en 2006 la agrupación por zona geográfica adoptada por los distintos departamentos, oficinas, fondos, programas, organizaciones y organismos de las Naciones Unidas, tomando en consideración el problema planteado en la décima reunión del grupo. En espera de que concluya el estudio de la Dependencia Común de Inspección, la administración de la CESPAAO ha pedido oficialmente a todos los Estados miembros de la Liga de los Estados Árabes que no sean miembros de la CESPAAO que se integren a la Comisión como miembros plenos. El Sudán ya ha sido admitido (en mayo de 2005) y todos los demás países interesados envían observadores a las reuniones de la Comisión. La CESPAAO alberga la esperanza de que en la reunión de la Comisión de 2006 se apruebe la admisión de nuevos miembros. A corto plazo, es evidente que se necesita mejorar la colaboración entre la CESPAAO y la Oficina Subregional del Norte de África de la Comisión Económica para África. Aunque existen vínculos de cooperación que se manifiestan en casos especiales y concretos, es indispensable que den lugar a una cooperación continua y amplia.

28. La OSSI observó que la CESPAAO había logrado coordinar satisfactoriamente la preparación del informe regional sobre el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Milenio. Sin embargo, su cooperación en otras esferas temáticas y operacionales

¹³ www.escwa.org.lb/about/rcg/main.htm.

¹⁴ Informe de la OSSI sobre la evaluación de los nexos entre las actividades que se realizan en las sedes y sobre el terreno: estudio de prácticas óptimas para la erradicación de la pobreza en el marco de la Declaración del Milenio (E/AC.51/2005/2, párr. 75).

¹⁵ *Documentos Oficiales de la Asamblea General, sexagésimo período de sesiones, Suplemento No. 16 (A/60/16, párr. 139)*.

¹⁶ Véase el informe del Secretario General sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas: conclusiones y recomendaciones (A/59/387, párr. 56).

con las oficinas regionales de las entidades de las Naciones Unidas sigue siendo escasa. Como señaló el Secretario General en relación con todas las comisiones regionales¹⁷, la participación de la CESPAAO en los programas para los países del sistema de las Naciones Unidas en la región seguía siendo limitada. Preocupa sobremanera a la OSSI el hecho de que exista una colaboración más bien débil entre la CESPAAO y otra importante entidad de las Naciones Unidas en la región, la Dirección Regional de los Estados Árabes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). No se ha establecido un marco de cooperación amplio entre ellas ni tampoco se comprende claramente la división del trabajo, la complementariedad y las sinergias entre la CESPAAO y la Dirección ni entre la CESPAAO y los coordinadores residentes. En el sitio Web del PNUD se publica poca información sobre la CESPAAO y viceversa, y no se incluyen vínculos con las publicaciones respectivas más importantes. El personal de la CESPAAO no participa activamente en las redes de conocimientos dirigidas por el PNUD que guardan relación directa con sus ámbitos de especialización.

29. A ese respecto, la OSSI tomó nota de que el Secretario General tenía previsto fortalecer la dimensión regional de las actividades operacionales mediante un conjunto diverso de medidas, como por ejemplo la participación de las comisiones regionales, promovida por los coordinadores residentes, en los procesos de la evaluación común para los países (ECP), el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y los documentos de estrategia de reducción de la pobreza; la creación de la lista de expertos de las comisiones regionales y el intercambio con los equipos de las Naciones Unidas en los países de sus redes de expertos y funcionarios encargados de formular políticas nacionales e internacionales; y la celebración de intensas consultas entre los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas y las comisiones regionales para formular y ejecutar los programas regionales¹⁸. La OSSI confía en que las medidas previstas promuevan los contactos entre la CESPAAO y las oficinas de las Naciones Unidas a nivel nacional. La OSSI recuerda a ese respecto que el Comité del Programa y de la Coordinación recomendó recientemente que las comisiones regionales y las oficinas en los países establecieran mecanismos para intercambiar sistemáticamente información y compartir los conocimientos¹⁹.

VI. Gestión de la información y los conocimientos

30. La OSSI recuerda que en la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas²⁰ se preveía que cada departamento adoptara una estrategia y plan departamental en materia de tecnologías de la información y

¹⁷ Véase el informe del Secretario General sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas (A/59/85-E/2004/68) párrs. 62 a 64, y el informe del Secretario General sobre la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas: conclusiones y recomendaciones (A/59/387) párrs. 53 a 59.

¹⁸ Véase el informe del Secretario General sobre el proceso de gestión para la aplicación de la resolución 59/250 de la Asamblea General (E/2005/58, cap. IV.H).

¹⁹ *Documentos Oficiales de la Asamblea General, Sexagésimo período de sesiones, Suplemento No. 16* (A/60/16) párr. 138.

²⁰ Véase el informe del Secretario General sobre la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones (A/57/620).

las comunicaciones. La OSSI observó que se habían registrado algunos progresos en el desarrollo y la actualización de herramientas informáticas adaptadas a las necesidades de las distintas divisiones, pero aún no se habían establecido mecanismos y políticas generales para apoyar la gestión de las tecnologías de la información a nivel de toda la CESPAAO. El Comité de tecnologías de la información y las comunicaciones evaluó distintos proyectos de propuesta en 2001, pero sin proceder a su adopción. La OSSI tomó nota de que el Comité se había restablecido en noviembre de 2005. A juicio de la OSSI, debería establecerse un órgano asesor sobre el desarrollo de las tecnologías de la información de conformidad con las normas establecidas.

31. La OSSI observó el perfeccionamiento evidente del sitio Web de la CESPAAO, que había mejorado su visibilidad, accesibilidad y actividades de difusión. Sin embargo, había necesidad de mejorar, en algunos casos, los impulsores programáticos y los indicadores para evaluar la eficacia del sitio Web en cuanto a la calidad, fiabilidad y puntualidad de la información publicada, así como la facilidad de utilización del sitio. Se ha venido desarrollando la capacidad de la Intranet para el intercambio de información de carácter interno. La OSSI observó que en las distintas divisiones no se aplicaban de manera uniforme las funciones y los marcos y formatos similares ni las prácticas recomendadas como la inclusión de formularios para enviar información en las páginas electrónicas, las publicaciones y los documentos. Los arreglos de coordinación vigentes hacen difícil mantener la información pertinente y actualizada. Dado que el intercambio de información y la visibilidad deben ser los dos principales componentes de las estrategias de la tecnología de la información y las comunicaciones y de la gestión del conocimiento, la CESPAAO necesita mecanismos apropiados para prestarles apoyo. La OSSI considera que la red de centros de coordinación actual debería convertirse en un grupo de tareas dirigido por un especialista encargado de la información y un administrador del sitio Web, quienes se encargarían de mantener y actualizar las páginas electrónicas e intercambiar las mejores prácticas y la experiencia adquirida. El grupo de tareas podría rendir cuentas al Comité de tecnologías de la información y las comunicaciones.

32. La OSSI observó que el apoyo del personal a las tecnologías de la información y al desarrollo y la administración del sitio Web seguía estando por debajo del nivel mínimo de masa crítica y que no se había designado un administrador alternativo del sitio Web; además, los recursos para el desarrollo de sistemas eran insignificantes. Considerando que en la actualidad existen nueve sistemas fundamentales a los que presta apoyo la Dependencia de Tecnologías de la Información de la División de Servicios Administrativos, incluidas alrededor de 22 distintas páginas electrónicas temáticas o de divisiones y la Intranet, los recursos asignados a la Dependencia son insuficientes. Las estructuras jerárquicas están fragmentadas, lo que da como resultado que se diluyan y dupliquen los recursos. No se han definido claramente las funciones y responsabilidades entre los diferentes componentes y dependencias que apoyan las tareas informáticas y también hay confusión entre los clientes respecto de sus funciones. La OSSI recuerda que, si bien la norma de la Secretaría para el personal dedicado a las actividades de tecnología de la información y las comunicaciones es del 5%, en la CESPAAO ese porcentaje es de aproximadamente el 4%. La OSSI considera que es preciso consolidar y fortalecer los recursos de la CESPAAO destinados a las tecnologías de la información y las comunicaciones.

33. La CESPAAO se dedicó al desarrollo de diferentes bases de datos sin contar con un Comité de tecnologías de la información y las comunicaciones en pleno funcionamiento y sin haber realizado un análisis apropiado del rendimiento tangible de sus

inversiones. La OSSI recuerda que, según la estrategia de la tecnología de la información y las comunicaciones, se debe realizar un análisis del rendimiento de la inversión como factor determinante para asignar prioridades a los proyectos y las iniciativas previstas en el ámbito de la informática y las comunicaciones y evaluar la utilidad de las aplicaciones que se introducirán o desarrollarán. Una cuestión que suscitó preocupación para la OSSI fue la escasa utilización y las limitadas posibilidades de perfeccionamiento posterior de aplicaciones como T-MIS y e-TC pues se han desarrollado en momentos distintos, sus plataformas no están interconectadas y no utilizan las mismas fuentes de información, por lo que se prestan a la duplicación. Aunque esas aplicaciones están en pleno funcionamiento, algunos de sus vínculos están inactivos y los cuadros directivos y el personal las utilizan de forma limitada. La División de Planificación de Programas y Cooperación Técnica debería realizar, junto con la Dependencia de Tecnologías de la Información y el Comité de tecnologías de la información y las comunicaciones, un examen de la pertinencia, el valor añadido y la utilidad de esas bases de datos para determinar si procede darles continuidad, mejorarlas o simplificarlas.

34. Como había subrayado la OSSI en un informe anterior²¹, la gestión eficaz de los conocimientos es indispensable para realizar estudios y análisis de calidad, intercambiar conocimientos especializados diversos y la experiencia adquirida, formular y transmitir normativas y obtener respuestas de expertos. La gestión de los conocimientos no debe limitarse solamente a optimizar las corrientes y el almacenamiento de información a nivel interno, salvaguardar la memoria institucional y facilitar el acceso, sino que también debe fomentar el establecimiento de redes de comunidades de prácticas que trasciendan las Naciones Unidas. La OSSI observó que la CESPAAO había avanzado en la reestructuración de su sitio en Internet y aumentado la utilidad de la Intranet. No obstante, aún existen lagunas de información y sigue siendo necesario realizar plenamente el potencial de la Intranet para organizar, procesar e intercambiar información interna sobre cuestiones sustantivas, acontecimientos recientes, las decisiones adoptadas y los problemas y logros de las distintas divisiones. En un nivel más básico, la OSSI observó con inquietud que en muchos casos no se había establecido un sistema plenamente desarrollado de carpetas electrónicas compartidas en la red de área local. La solución de esos problemas tendrá que basarse en una estrategia amplia de gestión de los conocimientos y en un plan de acción realista para aplicar las soluciones.

35. La OSSI observó que la CESPAAO hace poco uso de un importante recurso de gestión de los conocimientos, el foro electrónico de información y debate sobre el informe nacional sobre el desarrollo humano del PNUD (NHDR Workspace), y en particular de sus dos redes, la Red del informe sobre el desarrollo humano (HDR-Net) y la Red de estadísticas del informe sobre el desarrollo humano (HDRStats-Net). Según comprobaciones recientes, de los 1.200 usuarios de estas dos redes, sólo seis pertenecían a la CESPAAO. La Comisión tampoco participa en diversos foros que promueve la Red del informe sobre el desarrollo humano. Los usuarios interesados no pueden acceder con facilidad a los recursos de información del PNUD y otros organismos del sistema. La OSSI observó que en 2005 la CESPAAO puso en marcha tres redes: la Red de Desarrollo Social (SDNet), el Foro de tecnologías modernas

²¹ Véase el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la evaluación de los nexos entre las actividades que se realizan en las sedes y sobre el terreno: estudio de prácticas óptimas para la erradicación de la pobreza en el marco de la Declaración del Milenio (E/AC.51/2005/2) párrs. 56 y 57.

para la creación de empleo y la reducción de la pobreza y el portal de investigaciones y desarrollo de la CESPAAO; de esas redes sólo la última estaba moderadamente activa. La OSSI opina que la eficacia de la SDNet y del Foro para la reducción de la pobreza podría aumentar considerablemente con una mejor planificación y actividades de divulgación dirigidas a atraer a miembros comprometidos y de origen diverso mediante facilitadores más activos.

36. La OSSI señaló que, si bien los intentos de la CESPAAO por establecer un sistema de gestión de los conocimientos no eran sistemáticos ni concluyentes, la Comisión contaba con conocimientos especializados sólidos que debían aprovecharse. La OSSI quedó impresionada, concretamente, con el informe sobre la metodología para la gestión de los conocimientos²², un documento en que se promovía una metodología para la creación, el intercambio y la difusión de conocimientos entre los países miembros de la CESPAAO, se explicaban los antecedentes conceptuales de la gestión de los conocimientos y se hacía hincapié en el papel de los conocimientos como un recurso que puede crear riqueza y mejorar la calidad de la vida. La OSSI también observó con satisfacción los intentos por desarrollar redes, foros y comunidades de prácticas como parte de las actividades de determinadas divisiones. Esos esfuerzos, sin embargo, no se guiaban, por el plan de toda la CESPAAO dirigido a promover la gestión de los conocimientos internamente y en la región. La OSSI considera que la CESPAAO haría bien en aplicar a nivel interno los mismos consejos que daba a los países miembros en el informe antes mencionado.

37. La OSSI considera que la CESPAAO necesita elaborar un estrategia de la gestión de los conocimientos que abarque la identificación, reunión, adaptación, organización, aplicación e intercambio de información y buenas prácticas a nivel interno, así como la difusión de los conocimientos a los usuarios externos y la incorporación de la información proporcionada por ellos mediante diferentes herramientas de gestión de los conocimientos. En consonancia con su empeño declarado de convertirse en un centro regional de excelencia orientado a la acción, la CESPAAO tiene que establecerse como un núcleo regional de gestión de los conocimientos y uno de los principales centros de consulta para los países miembros que busquen conocimientos en las esferas que sean de la competencia de la CESPAAO. La estrategia de la CESPAAO en ese ámbito debería incluir algunas de las disposiciones enunciadas en la estrategia de cooperación técnica presentada a la Comisión en 2005 y debería aprovechar plenamente la experiencia del PNUD en la administración de redes de conocimientos con estructuras temáticas desarrolladas y participantes internos y externos de composición diversa. Esas redes de conocimientos generan y facilitan los debates y el intercambio de conocimientos y producen informes en los que se recopilan las respuestas a un determinado problema o pregunta.

38. En el momento en que realizó la inspección, la OSSI no encontró una lista de entidades de gestión de los conocimientos asociadas a la labor de la CESPAAO que promovieran el intercambio de experiencias sobre problemas y soluciones comunes a nivel regional. Este debe ser también uno de los objetivos de la estrategia y el plan de acción de la CESPAAO para la gestión de los conocimientos.

²² Véase “Knowledge management methodology: an empirical approach in core sectors in ESCWA member countries” (E/ESCWA/ICTD/2003/9) (en árabe e inglés únicamente).

VII. Apoyo a los programas

39. La OSSI observó que la mayoría de los procedimientos administrativos y procesos de trabajo de la CESPAAO sigue tramitándose en formato impreso, lo que provoca trámites complicados y demoras. Además, la centralización excesiva del proceso de adopción de decisiones agrava la ineficiencia. Las prácticas de la CESPAAO en materia de procedimientos y procesos de trabajo deben racionalizarse y reestructurarse a fin de modernizarlas, eliminar los estancamientos, reducir al mínimo la tramitación manual y armonizar las delegaciones de facultades declaradas oficialmente con las que se aplican de hecho. La aplicación más amplia posible de técnicas de administración electrónica y procesos de trabajo automatizados permitirá a los funcionarios iniciar y tramitar las solicitudes de servicios, como la gestión de las licencias y vacaciones, la facturación de los servicios telefónicos, la aprobación de viajes y el mantenimiento de las fichas de datos del personal, entre otras, tareas que en la actualidad se realizan manualmente. Los recursos que se liberen podrían reasignarse a actividades sustantivas o de apoyo más importantes. Otro beneficio importante de esa medida sería el aumento de la satisfacción del personal.

40. Una de las funciones de apoyo más importantes es la gestión de los recursos humanos. Un equipo de supervisión de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos formuló recientemente recomendaciones sobre el ejercicio de la delegación de autoridad en esa esfera, que en su mayor parte se han aplicado o están en proceso de aplicación. Entre las mejoras resultantes, la OSSI observó que se había completado la plantilla de la Sección de Gestión de Recursos Humanos de la División de Servicios Administrativos y se había designado a su jefe. La OSSI observó otras mejoras en el ámbito de los recursos humanos, como el equilibrio entre los géneros y la disminución del tiempo medio necesario para ocupar puestos vacantes. La Oficina tomó nota de que existían planes para aplicar las recomendaciones del examen de la clasificación del cuadro de servicios generales realizado en 2005.

41. Sin embargo, la OSSI expresó preocupación por el hecho de que, en diversos casos, el Jefe de la Sección de Gestión de Recursos Humanos no logró que la dirección ejecutiva siguiera esas prácticas y políticas establecidas. La Oficina recuerda a ese respecto que es importante velar por que las decisiones ejecutivas no sean arbitrarias ni discriminatorias ni se adopten de mala fe, especialmente en lo que respecta a la evaluación de los funcionarios o la prórroga de sus contratos. La OSSI observó que en 2004-2005 se prorrogaron los contratos de cinco funcionarios por períodos inferiores al plazo de dos años recomendado por el primer oficial informante. Sólo uno de ellos recibió una notificación por escrito en que constaban las razones para ello, y a otro funcionario se le informó verbalmente. Después de examinar los casos, se concedieron prórrogas por dos años a dos de los funcionarios.

42. Un elemento indispensable para mantener la integridad de la gestión de los recursos humanos consiste en que se realicen a tiempo las evaluaciones de la actuación profesional de los funcionarios (sistema PAS). La OSSI observó que en enero de 2005 solamente el 14% del personal de la Oficina de la Secretaría Ejecutiva y el 25% del personal de la Sección de Servicios de Conferencias y la Biblioteca habían concluido sus informes de evaluación de la actuación profesional correspondientes al ciclo 2003-2004. Al 15 de julio de 2005, fecha en que se realizó la inspección, se había concluido el 88% de las evaluaciones del personal correspondientes a 2004-2005 y el 63% de los planes de trabajo personales correspondientes al ciclo 2005-2006.

VIII. Gestión ejecutiva

43. La OSSI señaló que la Secretaria Ejecutiva había logrado un éxito ampliamente reconocido en su labor de promover la imagen regional de la CESPAAO, inspirar la entrega del personal a su misión y movilizar el apoyo de las partes interesadas de la región. La OSSI también tomó nota de que el personal de la CESPAAO valoraba muy positivamente el apoyo activo que les brindaba la Secretaria Ejecutiva en cuestiones relativas al bienestar del personal, como la reubicación de la cafetería y la creación de una guardería infantil y sus gestiones por conseguir que se revirtiera el cambio en la clasificación del lugar de destino con arreglo a las condiciones de vida difíciles, teniendo en cuenta las consecuencias que esa decisión tenía para las prestaciones de los funcionarios. El personal agradecía la celebración de reuniones de la Secretaria Ejecutiva con todos los funcionarios para informarles de los últimos acontecimientos y problemas.

44. Uno de los aspectos susceptible de mejorarse es la eficacia y complementariedad de los mecanismos de asesoramiento de que depende la dirección ejecutiva. En la actualidad, el Gabinete cumple la función de órgano asesor principal, pero a juicio de la OSSI no tiene las condiciones idóneas para ello fundamentalmente porque su composición es demasiado amplia. La Oficina opina que, para la adopción de decisiones ejecutivas, sería conveniente establecer una junta consultiva superior que estuviera integrada solamente por los directores de los subprogramas. La junta consultiva superior examinaría las cuestiones programáticas y operacionales con un programa bien definido, mientras que el Gabinete se concentraría en las cuestiones estratégicas a demás del intercambio amplio de información. Es importante que se establezcan claramente la división del trabajo y los aspectos complementarios entre la junta consultiva superior, el Gabinete, el Comité de Evaluación de Proyectos y otros órganos asesores y dar prioridad a sus programas.

45. Asimismo, hay un margen para introducir mejoras en otro importante aspecto, que se refiere a la necesidad de mantener la integridad y el cumplimiento de la subordinación jerárquica oficial y oficiosa. La OSSI recuerda que la visión de la CESPAAO presenta una cultura interna basada en mejorar la transparencia, motivar la comunicación abierta y eficaz, integrar las tareas y alcanzar un elevado nivel de sinergia, así como promover la coherencia en la delegación de facultades y la rendición de cuentas. Aunque se observaron mejoras en algunas de esas esferas, la OSSI observó que la dirección ejecutiva seguía experimentando problemas relacionados con la toma de decisiones de forma arbitraria y caso por caso, proceso en que a menudo se soslayaban las estructuras jerárquicas establecidas y la delegación de autoridad. A juicio de la OSSI, es necesario fortalecer la capacidad ejecutiva de establecer y mantener buenas prácticas de gestión y evaluar la actuación profesional de los directores de subprogramas de manera imparcial, objetiva y transparente.

46. Al examinar la eficacia de la gestión, la OSSI observó que un recurso tan importante como el puesto de Secretario Ejecutivo Adjunto no se utilizaba plenamente. Si se definieran claramente las responsabilidades de la Secretaria Ejecutiva Adjunta y las facultades delegadas en ella y se respetara sistemáticamente el reparto de competencias podría mejorar considerablemente la eficacia general de la dirección ejecutiva. Una vez que la Secretaria Ejecutiva Adjunta se hiciera cargo de una buena parte de la gestión ejecutiva, la Secretaria Ejecutiva podría concentrarse plenamente en el liderazgo, la dirección estratégica y la promoción de la misión de la CESPAAO a nivel regional. La OSSI tomó nota de que las funciones asignadas a la Secretaria

Ejecutiva Adjunta no se ajustaban a lo dispuesto en los párrafos 4.1 y 4.2 del boletín del Secretario General ST/SGB/2002/16.

IX. Conclusiones

47. El proceso de reformas de la CESPAAO incuestionablemente ha contribuido a que la Comisión se convierta en un centro regional de excelencia orientado a la acción y dedicado a realizar una labor profesional de la más alta calidad en un entorno laboral eficiente y eficaz. En el empeño por realizar esa aspiración, sus principales desafíos consistirán en estabilizar y optimizar su estructura orgánica, fortalecer el subprograma de estadística, realizar plenamente sus ventajas comparativas en relación con sus asociados regionales y mejorar su cultura de gestión. Uno de los factores principales para mejorar la cultura de gestión de la CESPAAO radica en modernizar completamente su capacidad en materia de gestión de los conocimientos y tecnologías de la información y las comunicaciones, una tarea que aún está por cumplirse.

48. La OSSI observó con satisfacción que en la CESPAAO se promovió con dedicación y energía la presupuestación basada en los resultados. Se impartió una capacitación sólida a los cuadros directivos y al personal sobre su metodología y aplicación. En opinión de la OSSI, la aplicación práctica de la gestión basada en los resultados en la CESPAAO está más avanzada y es más sólida y coherente que en muchos otros departamentos de la Secretaría. La dificultad radica en combinarla con un sistema igualmente eficaz de controles de la calidad de los productos.

49. La principal ventaja de la CESPAAO radica en su experiencia multidisciplinaria, el conocimiento cercano de las particularidades de la región y sus problemas de desarrollo, así como el hecho de que todos los sectores económicos y sociales están representados en su masa crítica de conocimientos especializados. La CESPAAO sin dudas tiene la percepción y comprensión necesarias de la situación regional para difundir, coordinar y ejecutar eficazmente las actividades en la región. Sus puntos débiles consisten en la tendencia a la microgestión ejecutiva y, en ocasiones, la falta de transparencia, el insuficiente intercambio de información y las persistentes dificultades con que tropieza para movilizar recursos extrapresupuestarios.

X. Recomendaciones

Recomendación 1

50. La CESPAAO debería determinar cuáles de los equipos formados actualmente dentro de las divisiones deben restablecerse como dependencias orgánicas permanentes y cuáles deben seguir funcionando como equipos. Los equipos multidisciplinarios integrados por funcionarios de distintas divisiones deben ser un complemento de la estructura orgánica permanente y deben crearse con el fin de alcanzar objetivos concretos no periódicos dentro de plazos específicos. Se deben otorgar a los directores de los subprogramas las facultades para dirigir tanto las dependencias estructurales permanentes como los equipos multidisciplinarios dentro de sus esferas de competencias (párrs. 5 a 8) (SP-04-003-001)²³.

²³ Las firmas que figuran entre paréntesis en esta sección hacen referencia a un código interno que utiliza la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para registrar sus recomendaciones.

51. La CESPAAO no está de acuerdo con la recomendación 1. Independientemente de la nomenclatura utilizada (“equipos” o “secciones”), la estructura interna actual de la CESPAAO cumple sus objetivos, pues los responsables de los equipos tienen las facultades necesarias en sus respectivos ámbitos de competencia y trabajan en esferas y equipos sustantivos especializados, así como en equipos multidisciplinarios integrados por personal de una o varias divisiones que se han establecido para llevar a cabo determinadas tareas u obtener productos concretos. Cabe señalar que la estructura actual sólo lleva dos años de establecida y que se necesita más tiempo para que el personal domine plenamente los nuevos cambios introducidos. Mucho más desestabilizador sería modificar la estructura tras haber transcurrido un período tan breve, sin realizar una evaluación exhaustiva y general. Aunque en el informe de la OSSI se hace referencia a la fragmentación de algunas estructuras que siguen el enfoque de equipo, no se reconocen debidamente las medidas adoptadas por la CESPAAO en el presupuesto por programas para el bienio 2006-2007 para reducir esa fragmentación ni el personal que se necesitaría para establecer nuevos centros y dependencias que respondan a las dinámicas condiciones regionales. En cuanto a la rigidez observada por la OSSI, la CESPAAO considera que, independientemente de que las actividades o los productos se realicen u obtengan mediante el trabajo interdisciplinario (es decir, por parte de equipos interdisciplinarios) o en el contexto de estructuras con una nomenclatura convencional (dependencias o secciones), la utilización de los recursos humanos y financieros asignados para esas actividades y productos seguiría rigiéndose por el presupuesto aprobado para el bienio. Además, las directrices emitidas por la Secretaría Ejecutiva, que le parecen rígidas a la OSSI, se hicieron necesarias debido a que algunos jefes de divisiones estaban utilizando recursos aprobados en el presupuesto bienal para otros subprogramas, lo que suponía una violación de la reglamentación de las Naciones Unidas relativa al presupuesto y afectaba a la entrega de los productos previstos en los mandatos de otros subprogramas. La OSSI tomó nota del desacuerdo de la CESPAAO, pero sus observaciones apoyan la validez de esta recomendación. La OSSI considera que la delegación de autoridad en los directores de los subprogramas debe ser más efectiva y que debe hacerse un examen de la eficacia de la estructura por equipos, con arreglo a lo expresado en la recomendación.

Recomendación 2

52. Debe concluirse sin demora el examen interno. Además, debe restablecerse sin dilación la División de Estadística, la cual, con una estructura revitalizada, quedará encargada de todos los productos y recursos del subprograma de estadística. La División deberá vincularse, mediante mecanismos de consulta y arreglos de colaboración efectivos, con otras divisiones de la CESPAAO, con la División de Estadística del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y con sus homólogos nacionales y regionales (párrs. 9 a 12, 14 y 15) (SP-04-003-002).

53. La dirección de la CESPAAO toma nota de esta recomendación y se propone reanudar el examen de la situación. La OSSI dará seguimiento al examen previsto, incluidos su alcance, contenido, integridad, conveniencia y resultados, como base para aplicar la recomendación.

Recomendación 3

54. La CESPAAO debe revisar el mandato de su Comité de Publicaciones, para que refleje las mejores prácticas en ese ámbito y establezca una clara delimitación de

responsabilidades entre el Comité, las divisiones sustantivas y el personal directivo superior de la CESPAAO (párrs. 17 a 19) (SP-04-003-003).

55. *La CESPAAO está examinando en estos momentos el mandato de la Junta de Publicaciones de la Sede de las Naciones Unidas. Se propone adoptar una actitud más dinámica con miras a difundir ampliamente información sobre las publicaciones entre todo el personal.*

Recomendación 4

56. La CESPAAO debe elaborar un plan de acción para aplicar plenamente todos los elementos del sistema de calidad total previstos (párr. 20) (SP-04-003-004).

Recomendación 5

57. El Comité de Evaluación de Proyectos de la CESPAAO debe examinar todos los proyectos de cooperación técnica, independientemente de su fuente de financiación. El Comité debe preparar un compendio de las prácticas recomendadas para recaudar fondos, aprobar y evaluar los proyectos y mejorar la orientación geográfica de la cooperación técnica de la CESPAAO, así como de las directrices y matrices pertinentes que se utilizan en la labor del Comité. Deben publicarse en la Intranet las actuaciones del Comité de Evaluación de Proyectos, junto con información amplia sobre los servicios de asesoramiento previstos y prestados, y debe introducirse una cartelera electrónica que ofrezca información de consulta fácil sobre la planificación y ejecución de todas las actividades de cooperación técnica y que sirva de apoyo a la programación y cooperación multidisciplinarias (párrs. 21 a 23) (SP-04-003-005).

Recomendación 6

58. A los efectos de aumentar la repercusión de las actividades de capacitación en el rendimiento de los programas, la CESPAAO debería:

- a) Determinar, de manera participativa, las prioridades y los temas de la capacitación sobre la base de las prioridades de los programas y las necesidades conexas de reajustar las competencias del personal, y comunicar a todo el personal los planes de capacitación;
- b) Promover la capacitación de grupos y aumentar al menos hasta un 30% el porcentaje de todos los fondos de capacitación que se utiliza para esa modalidad;
- c) Establecer directrices claras sobre las modalidades de capacitación externa y difundirlas ampliamente (párr. 24) (SP-04-003-006).

Recomendación 7

59. a) La CESPAAO debe iniciar, junto con todos los miembros del grupo regional de coordinación, un examen a fondo de la función, los métodos de trabajo y los recursos de apoyo del Grupo, con miras a transformarlo en un instrumento dinámico de coordinación regional y crear un mecanismo fiable para poner en práctica sus recomendaciones y asegurar el apoyo eficaz del personal a su función revitalizada.

b) Debe reestructurarse la página del grupo regional de coordinación en el sitio web de la CESPAAO y deben utilizarse otras herramientas electrónicas pertinentes para apoyar la colaboración permanente entre los miembros del grupo en la

aplicación de sus recomendaciones y la definición de los temas del programa de sus reuniones futuras (párrs. 25 y 26) (SP-04-003-007).

Recomendación 8

60. La CESPAAO debe elaborar sin demora un programa a largo plazo de cooperación temática y operacional con la Oficina Subregional del Norte de África de la Comisión Económica para África, que permitiría aprovechar sus sinergias y ventajas comparativas (párr. 27) (SP-04-003-008).

61. *La CESPAAO acoge con beneplácito esta recomendación; el programa de cooperación temática y operacional con la Oficina Subregional del Norte de África de la Comisión Económica para África debe elaborarse en la etapa de programación, es decir, en el contexto del marco estratégico para el bienio 2008-2009. En el bienio 2006-2007 se establecerán los enlaces y el intercambio de información y se definirán las posibles modalidades de cooperación.*

Recomendación 9

62. La CESPAAO debe colaborar de manera más dinámica con la Dirección Regional de los Estados Árabes del PNUD en la elaboración de un marco amplio y concreto de cooperación a largo plazo, como parte del fortalecimiento de las dimensiones regionales de las actividades operacionales previsto por el Secretario General. Ese marco debería extenderse también a todas las oficinas regionales del sistema de las Naciones Unidas y a los equipos de las Naciones Unidas en los países. Debería recurrirse a las redes virtuales de conocimientos existentes a nivel regional como el recurso fundamental para lograr una colaboración más eficaz (párrs. 28 y 29) (SP-04-003-009).

63. *La CESPAAO está de acuerdo con la recomendación 9, que también debería reflejar el hecho de que en toda cooperación participan dos partes. La CESPAAO ha intentado en varias ocasiones ponerse en contacto con la Dirección Regional de los Estados Árabes del PNUD, sin obtener respuesta. A fin de remediar esa situación, se entabló contacto con la nueva dirección del PNUD y se programaron dos reuniones para julio y octubre de 2005, con objeto de estudiar las modalidades de cooperación. La descentralización de las actividades del PNUD a los centros de servicios de nivel regional ofrece a las dos entidades una excelente oportunidad de reforzar mutuamente sus actividades y aprovechar sus elementos complementarios y sinergias. El nuevo bienio 2006-2007 brinda la oportunidad de desarrollar diferentes modalidades de cooperación. Un recurso importante para lograr una colaboración más eficaz podrían ser las redes regionales de intercambio de conocimientos en función del trabajo analítico, el asesoramiento normativo, el fomento de la capacidad y la creación de redes.*

Recomendación 10

64. La CESPAAO debe elaborar su propia estrategia y plan estratégico de aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, basándose en las normas y orientaciones de la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas. Las actas del Comité de tecnologías de la información y las comunicaciones deben publicarse en la Intranet (párr. 30) (SP-04-003-010).

Recomendación 11

65. Debe establecerse la función de especialista encargado de la información, con un mandato bien definido, así como disposiciones para coordinar el trabajo con el administrador del sitio web y los centros de coordinación de las divisiones, bajo la orientación general del Comité de tecnologías de la información y las comunicaciones, con miras a garantizar el apoyo integral y fiable al sitio web (párr. 31) (SP-04-003-011).

66. *Aunque la dirección de la CESPAAO está de acuerdo con esta recomendación, desea destacar que su aplicación es difícil, incluso tal vez imposible, con un presupuesto de crecimiento cero y la prohibición del establecimiento de nuevos puestos.*

Recomendación 12

67. La Dependencia de Tecnologías de la Información, la Dependencia de Coordinación del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) y la Dependencia de Comunicaciones deben unificarse en una Sección de Información, Comunicaciones y Sistemas dentro de la División de Servicios Administrativos, a fin de asegurar un volumen mínimo de recursos para prestar el apoyo adecuado al desarrollo de sistemas, el mantenimiento del sitio web y las comunicaciones. Debe aumentarse el nivel de los recursos dedicados a las tecnologías de la información hasta el nivel estándar del 5%. Ello permitiría designar a un administrador alterno del sitio web y crear un puesto de especialista de desarrollo de sistemas. Deben definirse claramente las funciones y responsabilidades y las estructuras jerárquicas a fin de impulsar la colaboración y el intercambio de información. Debería establecerse de inmediato un sistema de reserva para que no se den casos en que no esté disponible el apoyo al sitio web ni al desarrollo de sistemas (párr. 32) (SP-04-003-012).

Recomendación 13

68. Con arreglo a la estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas, la CESPAAO debe emprender un análisis costo-beneficio de todas las bases de datos que ha desarrollado y un examen del rendimiento de esas inversiones y determinar su idoneidad y la posibilidad de mantenerlas, mejorarlas y racionalizarlas. La CESPAAO no debe desarrollar ningún otro nuevo sistema o aplicación hasta que adopte su propia estrategia de tecnologías de la información y las comunicaciones y establezca su Comité de tecnologías de la información y las comunicaciones encargado de llevar a cabo esos exámenes. Todo ejercicio futuro en ese ámbito deberá basarse en las prioridades y los recursos que determine el Comité (párr. 33) (SP-04-003-013).

Recomendación 14

69. La CESPAAO debe desarrollar una estrategia de gestión de los conocimientos basada en sus propias recomendaciones formuladas a los Estados miembros, la experiencia y los parámetros del PNUD y adoptar un plan de acción para aplicarla. La estrategia debe estar encaminada a establecer la CESPAAO como un depósito de conocimientos sobre cuestiones sociales y económicas de la región y la primera fuente de consulta para diversos profesionales y partes interesadas que procuren obtener esos conocimientos. Las tecnologías de la información también deben ayudar a crear un espacio de discusión que facilite los intercambios entre los Estados miembros sobre los elementos del programa de la Comisión entre sus períodos de sesiones. La estrategia

de gestión de los conocimientos debe reforzar la estrategia de comunicaciones y divulgación de la CESPAAO y apoyarse en su estrategia de tecnologías de la información;

b) Debe establecerse el puesto de experto en gestión de los conocimientos con un titular que sea un experto reconocido en esta esfera y a quien se le confieran todas las facultades y los recursos necesarios para poner en práctica el plan de acción (párrs. 34 a 38) (SP-04-003-014).

70. *Si bien la dirección de la CESPAAO está de acuerdo con esta recomendación, también destaca que su aplicación es difícil, incluso tal vez imposible, con un presupuesto de crecimiento cero y la prohibición del establecimiento de nuevos puestos.*

Recomendación 15

71. La CESPAAO debe emprender sin demora un examen amplio de sus procedimientos y procesos de trabajo con miras a automatizarlos con arreglo a las mejores prácticas utilizadas en toda la Secretaría, basándose en un plan de acción realista y con plazos y responsabilidades definidos (párr. 39) (SP-04-003-015).

Recomendación 16

72. El Jefe de la Sección de Gestión de Recursos Humanos debe adoptar medidas apropiadas para asegurar que todas las decisiones relativas al personal se ajusten a las políticas y los procedimientos establecidos y se reflejen debidamente en los expedientes personales de los funcionarios. Deben llevarse registros de los trámites y movimientos del personal y su cumplimiento debe supervisarse (párr. 41) (SP-04-003-016).

73. *La administración de la CESPAAO no está de acuerdo con esta recomendación ni con el párrafo al que se refiere.*

Recomendación 17

74. La administración debe garantizar que se concluyan las evaluaciones de la actuación profesional dentro de los plazos establecidos (párr. 42) (SP-04-003-017).

75. *La CESPAAO no está de acuerdo con la recomendación y pide que se suprima el párrafo pertinente del informe definitivo de la OSSI, pues a partir de octubre de 2004 se han venido haciendo grandes esfuerzos no sólo para garantizar el cumplimiento oportuno de los procedimientos de evaluación del personal, sino también por promover una cultura de gestión de la actuación profesional a fin de lograr la reorientación de un sistema de políticas sobre recursos humanos a uno de prácticas de recursos humanos. La dirección de la CESPAAO incluyó entre los objetivos del plan de gestión de programas de 2005 un objetivo específico relacionado con la gestión de la actuación profesional. Se celebraron diversas reuniones para ayudar al personal a reajustar sus informes de evaluación de la actuación profesional (PAS) con arreglo a los procedimientos del sistema PAS, y reflejando en ellos los objetivos generales enunciados en el plan de gestión de programas. La CESPAAO ha alcanzado plenamente la tasa de cumplimiento de las evaluaciones para el período 2004-2005. El índice actual de cumplimiento de las evaluaciones de mitad de período correspondientes a 2005-2006 también es plenamente satisfactorio. Las observaciones y la recomendación se basaron en los datos proporcionados por la CESPAAO. Se llevará a cabo un seguimiento periódico del cumplimiento de la recomendación para asegurar que se mantengan las mejoras en la gestión del sistema de evaluación del personal de las que ha informado la CESPAAO.*

Recomendación 18

76. La Secretaría Ejecutiva debería establecer un órgano consultivo y coordinador de nivel superior que se encargue de examinar las decisiones programáticas y operacionales y un mecanismo para el seguimiento concienzudo de las decisiones ejecutivas adoptadas por recomendación de esos órganos (párr. 44) (SP-04-003-018).

77. *La CESP AO no está de acuerdo con la recomendación porque considera que existen instancias suficientes para ocuparse de las decisiones programáticas y operacionales. No obstante, la dirección de la CESP AO considerará la posibilidad de alternar las reuniones del Gabinete a las que sólo asisten los directores de programas y que se convocan con objeto de examinar cuestiones estratégicas a nivel de los programas y cuestiones comunes de los subprogramas, así como cuestiones programáticas y operacionales orientadas a la formulación de políticas con otras reuniones del Gabinete con una participación más amplia (cuadros de nivel intermedio y asesores regionales) convocadas para intercambiar información y opiniones sobre temas de interés común y cuestiones programáticas. La OSS I opina que la aplicación de esta recomendación (modificada a la luz de las observaciones formuladas por la CESP AO) podría propiciar mejoras en la dirección ejecutiva, y procederá a dar seguimiento y evaluar la situación teniendo en cuenta las observaciones de la CESP AO.*

Recomendación 19

78. La Secretaría Ejecutiva debe asegurarse de que se cumplan las normas de supervisión transparente y efectiva, respetando los niveles de subordinación jerárquica establecidos y resolviendo los problemas relativos a la rendición de cuentas de manera coherente e imparcial (párr. 45) (SP-04-003-019).

79. *La CESP AO rechaza completamente la recomendación y el párrafo pertinente.*

Recomendación 20

80. La Secretaría Ejecutiva debe definir claramente las responsabilidades sustantivas y administrativas delegadas en la Secretaría Ejecutiva Adjunta y mantener la integridad de esa delegación de facultades, junto con la rendición de cuentas por el cumplimiento de dichas responsabilidades. Deben definirse bien y respetarse los procedimientos y niveles de subordinación jerárquica respecto de la Secretaría Ejecutiva y en relación con los directores de subprogramas (párr. 46) (SP-04-003-020).

81. *La CESP AO no está de acuerdo con esta recomendación ni con el párrafo pertinente.*

(Firmado) Inga-Britt Ahlenius
Secretaria General Adjunta
de Servicios de Supervisión Interna