

NACIONES UNIDAS

ASAMBLEA
GENERAL



Distr.
GENERAL

A/36/296
5 junio 1981
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLES

Quincuagésimo sexto período de sesiones
tema 104 de la lista preliminar*

DEPENDENCIA COMUN DE INSPECCION

Servicios de gestión en el sistema de las Naciones Unidas

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado "Servicios de gestión en el sistema de las Naciones Unidas" (JIU/REP/81/3).

* A/36/50.

01-15164

/...

SERVICIOS DE GESTION EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Por Alfred N. Forde y Toman Hutagalung
Dependencia Común de Inspección

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE GESTION	1 - 6	1
II. LOS SERVICIOS DE GESTION EN LA ACTUALIDAD	7 - 34	1
A. Mandato	8 - 9	2
B. Organización	10 - 13	2
C. Dotación de personal y costos	14 - 15	3
D. Informes a los órganos legislativos o rectores ...	16	3
E. Relaciones con otras dependencias	17 - 22	4
F. Programas y métodos de trabajo	23 - 27	5
G. Aprobación y obligación de las recomendaciones ...	28 - 29	6
H. Producción	30 - 32	6
I. El ambiente general	33 - 34	7
III. FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE GESTION: EL PRODUCTO	35 - 65	8
A. Funciones permanentes típicas	37 - 63	9
a) Racionalización de políticas y procedimientos: preparación y revisión de manuales, etc.	39 - 49	10
b) Determinación de las necesidades de personal .	50	12
c) Gestión participativa	51 - 57	12
d) Análisis y estudios de carácter orgánico	58	14
e) Apoyo a los programas técnicos en forma de servicios de consulta en materia de gestión ..	59	14
f) Diseño y control de formularios	60 - 61	14
g) Asesoramiento sobre la introducción de nueva tecnología de oficinas, incluido el asesoramiento en materia de normalización	62	15
h) Análisis de sistemas y empleo de computadoras	63	15
B. Funciones especiales	64	15
C. Redacción de informes	65	15

INDICE (continuación)

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
IV. FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE GESTIÓN:		
EL PROCESO	66 - 84	16
A. Participación de los administradores y el personal	66	16
B. El emplazamiento y el tamaño de los servicios de gestión	67 - 70	16
C. Programa de trabajo y métodos de trabajo	71 - 74	17
D. Calificaciones, experiencia y capacitación	75 - 78	19
E. Evaluación y presentación de informes a los órganos legislativos o rectores	79 - 80	20
F. Vínculos	81 - 82	20
G. Oportunidades de carrera	83	21
H. La búsqueda de recursos	84	22
V. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85 - 102	22

Cuadros

I. Organización, dotación de personal y costo de los servicios de gestión en 1979	28
II. Porcentaje de los recursos de los servicios de gestión asignados en 1978-1979, por esferas de actividad y tipos de cuestiones	31

Anexo

I. Atribuciones de los servicios de gestión administrativa	32
--	----

/...

I. LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE GESTION

1. El sistema de las Naciones Unidas es probablemente la organización más compleja del mundo. Para ser eficaz, debe considerar constantemente lo que se está haciendo, cómo se hace y cómo podría hacerse mejor.
2. Las actividades de la competencia del sistema de las Naciones Unidas abarcan todo el espectro del comportamiento y la actividad humana. Para administrar bien sus diversas actividades, el sistema necesita una información crítica que permita ver las cosas claramente y en conjunto: necesita unos servicios que puedan examinar desinteresadamente lo que está ocurriendo y recomendar formas mejores de alcanzar los resultados; unos servicios que puedan prestar asesoramiento objetivo sobre cuestiones de organización, gestión y control, ambiente de trabajo, métodos y procedimientos. Estos servicios de gestión pueden ofrecer una base sólida para mejorar las decisiones en la esfera de la administración así como en la esfera técnica y sustantiva.
3. Todas las dependencias de las secretarías desempeñan funciones de gestión: cada una de ellas debe tratar de aplicar técnicas y procedimientos que sean eficientes en función de su costo y que brinden la necesaria satisfacción en el empleo. El uso racional de los recursos, incluidos los recursos de personal, para alcanzar los objetivos económicamente es la razón de ser de la gestión.
4. Sin embargo, cada dependencia no puede ser un feudo aislado. Como parte integrante de una organización, cada dependencia aplica la política general adoptada. No puede por lo tanto inventar ciegamente normas y procedimientos que definan su relación con otras partes de la secretaría. Estas normas de procedimiento tienen que reflejar las políticas sustantivas y administrativas de la organización y ajustarse a los requisitos, a veces contradictorios, de todos los elementos de la organización. Para contribuir a asegurar que las estructuras, funciones, normas y procedimientos reflejen esta política y sean eficaces, algunas organizaciones han creado servicios de gestión. En general, sin embargo, las organizaciones de las Naciones Unidas han dado escasa prioridad a los servicios para mejorar la gestión, a pesar de la necesidad evidente de una mayor coherencia y eficacia.
5. En el presente informe se describen las funciones de los servicios de gestión tal como se practican actualmente, y se sugieren algunos cambios para aumentar su eficacia con un costo mínimo. Se destaca la necesidad de hacer participar al personal a todos los niveles en estos esfuerzos. El informe trata de contribuir a la utilización más efectiva de los recursos y en particular de los recursos de personal, racionalizando los esfuerzos encaminados a mejorar la gestión.
6. El informe examina la función de la gestión en las 11 organizaciones participantes en la Dependencia Común de Inspección ^{1/}. Los inspectores desean expresar su agradecimiento a todos los funcionarios de estas organizaciones que han aportado información y facilitado sus opiniones sobre la gestión y los servicios de gestión del sistema de las Naciones Unidas.

II. LOS SERVICIOS DE GESTION EN LA ACTUALIDAD

7. El presente capítulo contiene un resumen de la información recibida de todas las organizaciones en respuesta a un cuestionario. Siete organizaciones independientes (Naciones Unidas, FAO, OIEA, OACI, OIT, UNESCO y OMS) así como el PNUD tienen servicios de gestión. La Sección de Mejoramiento de la Gestión de

^{1/} Naciones Unidas (incluidos el PNUD, el UNICEF, la UNCTAD, la ONUDI, el ACNUR, el PNUMA y las comisiones regionales), la FAO, el OIEA, la OACI, la OIT, la OCMI, la UIT, la UNESCO, la UPU, la OMS y la OMM.

la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (UNOG) tiene algunos vínculos con el Servicio de Gestión Administrativa (SGA) de las Naciones Unidas. Estos servicios varían considerablemente en tamaño, funciones, responsabilidades, autoridad y lugar que ocupan en la estructura orgánica (véase cuadro I).

A. Mandato

8. El mandato ^{2/} de todos los servicios de gestión reconoce su aportación a la mejora de las prácticas y resultados de la gestión. En la mayoría de los casos los servicios de gestión tienen como mandato ayudar a las dependencias a aplicar los cambios recomendados. Dos organizaciones mencionan específicamente la compilación y actualización de políticas y manuales de procedimiento como función de los servicios de gestión.

9. El SGA es el único servicio que tiene un mandato basado en una decisión legislativa, a saber la resolución 31/94 C de la Asamblea General, aprobada el 14 de diciembre de 1976. Esta decisión se tomó unos siete años después de la creación del SGA en su forma actual. Originalmente su mandato se exponía en el documento SG/ADM/SER.A/1336, de 10 de junio de 1969. Otras organizaciones han invocado las prerrogativas del jefe ejecutivo para definir el mandato de los servicios de gestión según las necesidades.

B. Organización

10. De los nueve servicios de gestión, cinco son dependencias autónomas dentro del sector administrativo y financiero de las organizaciones (véase cuadro I). El servicio de gestión de la OACI mantiene estrechas relaciones con la sección de intervención interna, en tanto que en el OIEA ambas funciones están de hecho combinadas, trabajando parte del personal en ambas esferas. En la OIT, el servicio de gestión opera en coordinación con la función de programación y con la sección de intervención interna, en tanto que en la OMS los servicios de gestión son un componente del programa de sistemas de información. En la UNESCO, el Inspector General tiene la responsabilidad global de las divisiones de Auditoría y Gestión.

11. Prácticamente todos los servicios de gestión tienen acceso, en teoría, al jefe ejecutivo de las distintas organizaciones, pero este acceso sólo es directo en el OIEA y en la OACI. En las demás organizaciones, se trata de un acceso indirecto, a través del jefe de sector o departamento en que están situados dichos servicios, salvo en circunstancias especiales o por instrucción especial: por ejemplo el Servicio de Gestión Administrativa informa al Secretario General a través del Secretario General Adjunto de Administración, Finanzas y Gestión; en la UNESCO, el servicio de gestión forma parte de la Inspección General: el Inspector General asesora al Director General en cuestiones de gestión; en la FAO y en la OMS el Subdirector General de Administración y Finanzas y el Director del Programa de Sistemas de Información respectivamente son los funcionarios principales que tienen acceso a los jefes ejecutivos en las cuestiones relacionadas con los servicios de gestión.

12. El Servicio de Gestión Administrativa (SGA) atiende las necesidades de todas las dependencias de la Secretaría de las Naciones Unidas, con excepción del PNUD y del UNICEF. Ha realizado investigaciones y estudios para la UNCTAD, la ONUDI

^{2/} Véase anexo I.

y las comisiones regionales. Sin embargo, algunas de estas comisiones han asignado con éxito a servicios especiales de gestión las tareas de sus dependencias administrativas, a fin de ayudar al SGA en sus estudios y en la aplicación de sus recomendaciones. El ACNUR y el UNICEF, a medida que sus tareas se hacen más complejas, están considerando la posibilidad de designar un funcionario que concentre sus actividades en los servicios de gestión.

13. La OCMI, la UPU y la OMM han indicado que su reducido tamaño no justifica la creación de servicios separados de gestión y que sus servicios administrativos y de personal son normalmente los puntos focales de gestión así como de organización y métodos. En caso necesario, para estudios o análisis más complejos, recurren a consultores del exterior. La UIT hace lo propio para sus estudios de carácter muy técnico.

C. Dotación de personal y costos

14. Las dependencias de los servicios de gestión generalmente tienen un equipo que varía desde una persona, como en el caso de la OACI, a seis puestos del cuadro orgánico, como en la FAO y 11 en las Naciones Unidas (SGA) (véase cuadro I). La mayoría del personal destinado a estas dependencias tiene diplomas en economía, ciencias empresariales o administración pública. Algunos tienen diplomas en disciplinas tales como ingeniería, ciencias políticas, asuntos internacionales o derecho. Unos pocos tienen formación en ciencias del comportamiento. La experiencia de trabajo en cuestiones de gestión con anterioridad a la contratación, así como la experiencia en una organización del sistema de las Naciones Unidas, varía considerablemente: desde seis meses hasta 30 años o más. La experiencia de trabajo del personal antes de incorporarse al sistema de las Naciones Unidas es, como promedio, de nueve años y medio.

15. El costo de los servicios de gestión representa una pequeña proporción de los recursos totales de las organizaciones interesadas. Varía del 0,04% en la OACI al 0,17% en el OIEA, siendo el promedio ponderado de 0,10%. En términos de personal, en el sistema de las Naciones Unidas se dedican anualmente a los servicios de gestión de 30 a 35 años de trabajo de personal del cuadro orgánico.

D. Informes a los órganos legislativos o rectores

16. Ninguna organización aparte de las Naciones Unidas informa actualmente de manera específica y regular sobre las actividades de sus servicios centrales de gestión a un órgano legislativo o rector. En las Naciones Unidas, desde 1970, el Secretario General informa anualmente sobre los proyectos para mejorar los servicios de gestión y otros servicios de asesoramiento prestados por el SGA, en primer lugar directamente a la Quinta Comisión de la Asamblea General y a partir de 1975 a través de la CCAAP. Ocasionalmente, presenta también informes a la Quinta Comisión, como el de 1976, en que se examinaban las medidas tomadas en relación con las recomendaciones del SGA 3/, que eventualmente condujo a la aprobación de la resolución 31/94 C de la Asamblea General, mencionada en el párrafo 9 -y otro en 1978 sobre la "Cuestión del control administrativo y de la gestión de las Naciones Unidas" 4/. En algunas organizaciones, la información sobre las actividades de los servicios de gestión se hace únicamente de manera indirecta, en el contexto de los informes sobre la aplicación del presupuesto por programas.

3/ A/C.5/31/6, de 15 de julio de 1976.

4/ A/C.5/33/19, de 3 de noviembre de 1978.

E. Relaciones con otras dependencias

17. Las organizaciones han notificado que, por regla general, sus servicios de gestión:

- a) llevan a cabo estudios y exámenes en materia de gestión con la participación de las dependencias de la secretaría interesada. Gracias a esta participación, las recomendaciones de cambio tienen más probabilidades de ser aplicadas;
- b) recurren al personal de otras dependencias que tienen un conocimiento especializado de las cuestiones que han de estudiarse en una misión determinada. Esto se ha hecho en parte para limitar el tamaño del núcleo de los servicios de gestión y en parte para beneficiarse de los conocimientos disponibles "en la casa".

18. El grado de participación e interacción varía. A veces una persona de la dependencia servida es elegida para servir de enlace con el servicio de gestión y ayudar en la recopilación de información. En otros casos el personal a distintos niveles de la dependencia servida participa en algunas fases del estudio o examen de gestión. La naturaleza de la tarea determina el número de funcionarios que intervienen en cada caso. Algunas organizaciones han recurrido a consultores externos. En 1979, las Naciones Unidas utilizaron de esta forma el 7% de los recursos del SGA; la OACI casi el 17% y la UNESCO el 2% de los recursos asignados a sus servicios de gestión.

19. En la mayoría de las organizaciones hay cierta interacción entre los servicios de gestión y los servicios de computadoras. En la UNOG, la FAO, la OACI y la OMS, los servicios de gestión mantienen estrechos vínculos con los servicios de computadoras. La División de Elaboración Electrónica de Datos y de Sistemas de Información de las Naciones Unidas (EDPIFD) y el SGA colaboran, aunque se trata de elementos separados orgánicamente. Ambos informan directamente al Secretario General Adjunto de Administración, Finanzas y Gestión. En el OIEA, el jefe de los servicios de gestión es un miembro del Comité de Coordinación de Computadoras del Organismo. El servicio de gestión de la OIT mantiene una relación estrecha aunque variable con los servicios de computadoras. En la UNESCO, los servicios de gestión y de computadoras son dependencias distintas orgánicamente y los contactos son oficiosos.

20. En la mayoría de las organizaciones existe también una sólida relación de trabajo con el auditor interno. En la OACI, la OIT y la UNESCO, los servicios de auditoría interna operan en paralelo con los servicios de gestión y ambos colaboran según lo exigen las circunstancias. En el OIEA, los servicios de gestión y de auditoría interna son los mismos. La División de Auditoría interna de las Naciones Unidas supervisa normalmente durante sus visitas de inspección la aplicación de las recomendaciones del SGA y señala a la atención de éste los problemas de gestión. Una entente similar existe entre los servicios de gestión y los servicios de auditoría interna de otras organizaciones, incluido el PNUD.

21. Algunas organizaciones han establecido una relación entre los servicios de gestión por una parte y la programación y evaluación por otra. Así, por ejemplo, en las Naciones Unidas, como resultado de la aprobación de la resolución 31/94 C de la Asamblea General, se ha pedido a los departamentos y oficinas desde 1978 que indiquen si en la preparación de sus propuestas de presupuesto por programas han tenido en cuenta los beneficios obtenidos o esperados gracias a la aplicación de las recomendaciones aprobadas por el SGA. La Dirección de Presupuesto y el SGA colaboran para verificar las afirmaciones de los departamentos u oficinas de que sus propuestas se ajustan a las recomendaciones aprobadas por el SGA. La OIT,

según se indicó en el párrafo 10, ha integrado las dos funciones en una dependencia única, la Oficina de Programación y Gestión, de manera que el servicio de gestión contribuye directamente a los procesos de programación y evaluación con estudios, por ejemplo estudios sobre organización y métodos, sobre el nivel de rendimiento del personal y sobre la asignación de personal y de recursos distintos del personal. En la UNESCO, el servicio de gestión tiene planes para cooperar en las actividades de evaluación con la Oficina de Estudios y Programación. La OMS ha señalado que el Programa de Sistemas de Información, del que forman parte los servicios de gestión administrativa, proporciona la información de base para la planificación y evaluación de los programas en toda la organización, así como para encuestas especiales sobre gestión.

22. Otra forma de participación frecuente ha sido la participación del personal de los servicios de gestión en los grupos de trabajo o grupos especiales internos que se ocupan de aspectos concretos, tales como la limitación de documentos, reformas estructurales, tratamiento electrónico de textos, descentralización, sistema de información. En algunos de estos grupos, los servicios de gestión han sido uno de tantos participantes. Sin embargo, con frecuencia se les pide que convoquen o dirijan estos grupos de trabajo.

F. Programas y métodos de trabajo

23. Salvo en la OACI y en la OMS, los servicios de gestión preparan programas de trabajo anuales o bienales, generalmente en consulta con los presuntos "clientes" o sobre la base de peticiones oficiales. En algunas organizaciones, tales como el PNUD, los programas son aprobados por el jefe del departamento o sector a que pertenece el servicio de gestión. En la FAO y en la UNESCO la preparación de los programas de trabajo para sus servicios de gestión forma parte del ciclo bienal del programa y presupuesto: en la UNESCO se hace también una planificación anual detallada. El OIEA prepara planes anuales que son aprobados por el jefe ejecutivo. En la OIT el programa bienal de trabajo para el servicio de gestión tiene un carácter puramente ilustrativo de las tareas que han de realizarse. Aunque el servicio de gestión de la OACI no prepara un programa de trabajo oficial, se discute periódicamente con el jefe ejecutivo la gama de tareas por realizar.

24. El cuadro II da una indicación de cómo distribuyeron sus recursos los servicios de gestión en 1978-79 entre las distintas esferas de actividad. El cuadro indica también que, con excepción del OIEA, todos los servicios de gestión se ocuparon de los problemas tanto de las dependencias sustantivas como administrativas de la secretaría. En las Naciones Unidas, por ejemplo, el SGA ha realizado estudios sobre la organización y gestión de las secretarías de las comisiones regionales así como un análisis de la organización, volumen de trabajo y dotación de personal para llevar a cabo la función de "protección" de la Oficina del ACNUR. Otros ejemplos, elegidos al azar, de trabajos sustantivos realizados por los servicios de gestión en otras organizaciones son un estudio por la Dirección de Servicios de Gestión de la FAO sobre los criterios para dotar de personal a las oficinas de los representantes de la FAO; un estudio de la UNESCO sobre descentralización de las actividades sustantivas hacia las oficinas exteriores; y una evaluación de los Servicios Administrativos de Gestión de la OMS sobre la capacidad y futuros recursos necesarios para la planificación previa a la inversión y servicios sanitarios básicos.

25. A la pregunta de si aplicaban algún aspecto de la "gestión por objetivos", la mitad de las organizaciones respondieron negativamente. Las demás señalaron que los principios de la gestión por objetivos se aplicaban de manera limitada (UNOG) o que los esfuerzos para promoverlos no habían tenido éxito (UNESCO).

/...

La OIT señaló que sus servicios de gestión habían ayudado a las dependencias a establecer objetivos y a crear la atmósfera y la capacidad para alcanzarlos.

26. Las organizaciones no tienen generalmente comités permanentes para analizar las actividades de sus servicios de gestión. En la OACI y la OIT, estos análisis son realizados por comités especiales cuando surge la necesidad. Sin embargo, en la OMS, el Grupo Asesor del Programa de Sistemas de Información actúa como comité permanente para analizar en particular el trabajo de los servicios administrativos de gestión.

27. Todas las organizaciones indicaron que sus servicios de gestión estaban insuficientemente informados de sus actividades y esfuerzos mutuos. Hubo un consenso general en que los jefes de estos servicios del sistema de las Naciones Unidas deberían reunirse periódicamente e intercambiar ideas y experiencias.

G. Aprobación y obligación de las recomendaciones

28. Los procedimientos para la aprobación de las recomendaciones de los servicios de gestión varían. En la OACI, el jefe ejecutivo aprueba las recomendaciones principales. En la UNESCO, el Inspector General somete las recomendaciones al jefe ejecutivo para su aprobación. En otras organizaciones, el jefe del departamento o sector a que pertenece el servicio de gestión generalmente da su aprobación teniendo en cuenta las observaciones de las dependencias interesadas: sin embargo, cuando las recomendaciones se refieren a cuestiones de interés para toda la organización, el jefe ejecutivo debe suscribir las propuestas. En general, los servicios de gestión discuten sus recomendaciones con las dependencias directamente interesadas antes de someterlas a aprobación.

29. La mayoría de los servicios de gestión prestan asistencia y asesoramiento a las dependencias interesadas, en caso necesario o cuando así se les pide, sobre la aplicación de las recomendaciones. En la FAO y la OIT, ocasionalmente esta asistencia ha incluido orientación y capacitación. La mayoría de los servicios de gestión tienen entre sus responsabilidades la de vigilar y mantenerse al tanto de la aplicación de las recomendaciones aprobadas.

H. Producción

30. Los servicios de gestión, como parte importante de su producción, preparan informes, estudios, análisis y recomendaciones para mejorar la utilización de los recursos. Una gran proporción de éstos se refieren a organización y métodos. Una muestra de los tipos de estudios realizados dará idea de la gama abarcada:

- Estudios de la organización de las secretarías de las comisiones regionales;
- Determinación de las necesidades de personal;
- Estudios de organización y personal;
- Estudios de organización y prácticas de gestión;
- Estudio de los aspectos administrativos y financieros de servicios de computadoras;
- Administración de formularios;
- Estudio del Servicio de Visitas a las Naciones Unidas;

/...

- Estudio de las operaciones y necesidades de recursos de la Sección de Administración del Personal;
- Estudio de los procedimientos y métodos de trabajo empleados con referencia a: a) visados y pasaportes, y b) transportes y aduanas;
- Estudios sobre la gestión de las oficinas locales;
- Estudios de los servicios financieros;
- Criterios de dotación de personal para las actividades de los representantes locales;
- Sistemas de control de documentos;
- Sistema de contratación de expertos en cuestiones de personal;
- Sistema de estimación de proyectos en tramitación;
- Estudio de listas de destinatarios para la distribución de publicaciones;
- Estudio de la plantilla de personal;
- Estudio de los subsistemas de información para fines especiales;
- Introducción de tratamiento computerizado de textos;
- Introducción de nuevo equipo de oficina.

31. Algunos servicios de gestión facilitan orientación sobre la aplicación de las recomendaciones aprobadas. La FAO y la OIT van más allá: ofrecen orientación y capacitación a los gestores y al personal de las dependencias servidas para fortalecer su capacidad de aplicar nuevos procedimientos o sistemas.

32. Aparte de las Naciones Unidas y de la OIT, las organizaciones preparan y mantienen manuales para codificar sus políticas y procedimientos. Sin embargo, en la FAO la responsabilidad de los manuales corresponde a los servicios de personal, en tanto que en la UNESCO esta responsabilidad se ha transferido recientemente de los servicios de gestión a los servicios de personal. En la OMS, la revisión de las disposiciones de los manuales y de los procedimientos administrativos siguen siendo una función de los Servicios Administrativos de Gestión, pero la tarea administrativa de llevar el manual se ha transferido a la División de Personal y Servicios Generales. En las Naciones Unidas, el antiguo Manual Administrativo ya había quedado obsoleto en los años cincuenta; en su lugar surgió el sistema de circulares y manuales de ámbito limitado; el único manual existente aplicable a toda la Secretaría se refiere a la organización de la Secretaría, y de su compilación se encarga el SGA. Hasta ahora, no se ha considerado posible la introducción de un manual único que incluya todas las políticas y procedimientos. La OIT recurre a la publicación de circulares, bajo 14 epígrafes diferentes, que considera más fácil de mantener al día y de revisar que el antiguo "Office Handbook".

I. El ambiente general

33. Los resultados de los servicios de gestión del sistema de las Naciones Unidas han sido modestos. Algunos funcionarios de los servicios de gestión expresaron su sentimiento de frustración por lo que consideraban una "falta de movimiento", una calidad estática de los servicios que ofrecían. Otros consideraban que los servicios de gestión no eran parte integrante de la filosofía de la organización:

/...

no ocupaban un lugar central en el pensamiento de la dirección. Como resultado de sus discusiones, los inspectores pudieron identificar ciertos problemas:

Interés

En algunas organizaciones no había un gran interés en los servicios de gestión. Las recomendaciones de mejoras permanecían olvidadas como textos primorosamente encuadernados: la aprobación de la aplicación de nuevos sistemas o procedimientos tardaba en llevarse a cabo: su aplicación misma tropezada con la falta de una clara definición de los intereses perseguidos por los escalones superiores de la dirección. Las perspectivas de los servicios de gestión eran más positivas cuando el jefe ejecutivo u otros administradores superiores con la responsabilidad y autoridad necesarias apoyaban inequívocamente la tarea.

Subutilización

Algunas organizaciones estimaron que se les encomendaba, deliberadamente, tareas relativamente poco importantes, en tanto que los problemas de fondo reclamaban atención. La actitud de los escalones superiores de la administración es esencial para una explotación adecuada de los escasos recursos de los servicios de gestión en el sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tenían más trabajo del que podían absorber.

En la periferia

Muchas organizaciones realizaban esfuerzos importantes para mejorar la gestión por medios distintos a los servicios de gestión; estos esfuerzos son muy dignos de elogio. Desgraciadamente, sin embargo, en algunos casos los servicios de gestión funcionan "al margen", en una especie de limbo administrativo, desempeñando un papel relativamente pasivo en la formulación o ejecución de los nuevos esfuerzos. La insuficiencia de personal, en número y experiencia, fue la razón dada para explicar la reducida responsabilidad encomendada en los servicios de gestión en tales casos.

34. Los inspectores observaron con satisfacción que algunas organizaciones consideraban los servicios de gestión como "activadores", "agentes de cambio" cuya contribución impregnaría insensiblemente la fuerza de trabajo. Su objetivo era ayudar al personal a superar las dificultades interviniendo en la situación problemática, facilitando indicios y sugerencias y dejando al personal encontrar una solución, ayudándole en caso necesario. Este enfoque permitía una mayor autoconfianza y resultaba a veces más productivo que los informes. Este aspecto coincide con la impresión que tuvieron los inspectores de que los servicios de gestión necesitaban más personal capacitado en los servicios del comportamiento. Si bien los procesos m^e cánicos deben estudiarse y mejorarse, también hay que fomentar las relaciones humanas y más intangibles.

III. FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE GESTIÓN: EL PRODUCTO

35. El capítulo precedente muestra las diversas formas en que las organizaciones llevan a cabo la función de mejorar la gestión. Esta diversidad de enfoques se justifica sin duda en vista de las diferencias de programas, estructuras y tamaños de las organizaciones. Sin embargo, algunas de las funciones principales de mejorar la gestión podrían ser llevadas a cabo con carácter permanente por todas las organizaciones. La escasa prioridad que muchas organizaciones atribuyen a la función de los servicios de gestión revela en algunos casos decepción ante esfuerzos anteriores, en otros renuencia a dedicar los recursos requeridos y, a veces,

/...

la indisposición de algunos funcionarios superiores a que se revise su trabajo. Los inspectores creen que estas actitudes adolecen de falta de visión y que debido a ellas se dejan pasar magníficas oportunidades de mejorar la eficacia de las organizaciones. En consecuencia, en este y en el capítulo siguiente los inspectores formulan propuestas para definir mejor la función de mejorar la gestión y fortalecerla a un costo mínimo.

36. Un servicio de gestión debe tener como función básica y permanente la de tratar metódicamente de mejorar la gestión en la organización. Debe motivar el cambio con espíritu crítico y reflexivo. Su segunda función debe ser la de responder a los problemas concretos a medida que surjan, tratando de resolver los conflictos. La proporción de tiempo dedicado a cada función variará entre una organización y otra y dentro de una misma organización en un momento determinado, pero, como promedio, deberá dedicarse un 70% del tiempo disponible a las funciones básicas y permanentes y un 30% a las funciones especiales. Esta proporción no implica magia alguna: sólo significa que si las funciones especiales representan una proporción excesiva de las preocupaciones de los servicios de gestión, habrá una falta de coherencia en el esfuerzo central de gestión.

A. Funciones permanentes típicas

37. Estas funciones se enumeran más adelante y cada una de ellas se describe con más detalle en los párrafos siguientes. La enumeración no es exhaustiva: pueden requerirse funciones adicionales en algunas organizaciones para tener en cuenta sus responsabilidades concretas. Aunque el servicio de gestión debe ser el responsable de esas funciones, debe poder recurrir para este fin al tiempo del personal de otras dependencias. Debe reconocerse también que la mejora de la gestión puede llevarse a cabo en forma distinta que mediante la acción exclusiva de los servicios de gestión: algunas organizaciones contratan consultores externos para tareas concretas o designan equipos internos para planear o ejecutar ciertas reformas de gestión. Los servicios de gestión deben contar con la experiencia de los niveles superiores de dirección y ser llamados a prestarles ayuda en la planificación y ejecución de estas actividades.

38. Las funciones permanentes pueden abarcar una amplia gama de actividades:

- a) Racionalización de políticas y prácticas: preparación y revisión de manuales u otras circulares administrativas sobre políticas y procedimientos;
- b) Determinación de las necesidades de personal;
- c) Gestión participativa;
- d) Análisis y estudios de carácter orgánico;
- e) Apoyo a los programas técnicos en forma de servicios de consulta en materia de gestión;
- f) Diseño y control de formularios;
- g) Asesoramiento sobre la introducción de nueva tecnología de oficinas, incluido el asesoramiento en materia de normalización;
- h) Análisis de sistemas y empleo de computadoras.

a) Racionalización de políticas y procedimientos: preparación y revisión de manuales, etc.

39. Las prácticas de una organización se derivan de su política. Las normas y procedimientos constituyen la aplicación a la vida de trabajo cotidiana de la política de la organización. Deben ser claros, lógicos y conocidos por aquellos que deben tomar una decisión. El sistema de las Naciones Unidas no es una excepción a esta regla.

40. La tarea de normalización, simplificación y codificación de normas y procedimientos exige una atención continua. No es raro encontrar en los servicios administrativos operacionales personas con formación especializada en ciencias de la gestión o que disponen de tiempo para idear procedimientos eficaces y mantenerlos bajo revisión constante. Esta es una tarea de los servicios de gestión. Su deber es asegurar:

- que la organización no quede estancada en una rutina, incapaz de evolucionar a medida que cambien los programas y actividades, y
- que los cambios de política se reflejen rápidamente en cambios en las normas y procedimientos.

41. La preparación y revisión oportuna de un manual constituye una oportunidad excelente para revisar y racionalizar las políticas y procedimientos antes de incluirlos en el manual. El esfuerzo de simplificación y racionalización debe estar dirigido por un servicio de gestión, pero deben participar activamente tanto los sectores administrativo como sustantivo de la Secretaría. La redacción del manual puede estar a cargo del personal del servicio de gestión en consulta con la dependencia interesada, o de la dependencia de la Secretaría más directamente afectada. Por ejemplo, el servicio financiero puede proporcionar el proyecto para el capítulo del manual sobre normas y procedimientos financieros de interés para todas las dependencias de la Secretaría. El servicio de gestión debe contar con la experiencia necesaria para que los procedimientos recomendados sean sencillos, claros y eficaces y tengan en cuenta las necesidades tanto de los sectores administrativos como sustantivos de la Secretaría. También debe encargarse del diseño y presentación del manual y de la edición y publicación de los textos.

42. Varias organizaciones notificaron que al preparar sus manuales y las revisiones a los mismos habían aprovechado la oportunidad para revisar sus políticas y simplificarlas y mejorarlas. Los inspectores están convencidos de que este aspecto de la preparación de los manuales es particularmente importante y puede ser una forma sumamente eficaz de racionalizar la labor de una organización en forma permanente. Recomiendan que todas las organizaciones, al preparar o revisar los manuales, examinen ab initio sus políticas y procedimientos a fin de proceder a una simplificación y racionalización.

43. Otro objetivo esencial de un manual es mantener debidamente informado al personal a todos los niveles de las políticas y procedimientos de la organización, como guía para su trabajo cotidiano. Los inspectores han observado con frecuencia que cuando los funcionarios ignoran o están mal informados de los procedimientos básicos de la organización, pueden producirse errores costosos, así como demoras y frustraciones. Ciertas decisiones que debieran ser de rutina exigen un tiempo excesivo debido al empleo de procedimientos impropios o de formularios inadecuados. Para poder actuar en esas circunstancias es necesario establecer una red de contactos personales y consultas que llevan mucho tiempo. Como reacción ante la dificultad de llevar a cabo el trabajo de rutina, se han creado muchos puestos de funcionarios y asistentes administrativos (por ejemplo unos 300 en

/...

las Naciones Unidas en Nueva York, Ginebra y Viena) a fin de acelerar los asuntos corrientes. Los inspectores creen que esta categoría de personal, esencial en la actualidad, podría reducirse gradualmente o al menos no seguir aumentando si las políticas y procedimientos se codificasen debidamente y su conocimiento fuera del dominio público.

44. El manual puede ser también un medio de capacitación. El personal nuevo puede familiarizarse con los fines de la organización y con sus propios deberes si se simplifican y publican las políticas y procedimientos. Si bien el manual no puede sustituir a los contactos personales, los nuevos funcionarios necesitarán menos orientación si pueden basarse en instrucciones inequívocas del manual.

45. Por las tres razones mencionadas, los inspectores creen que las organizaciones, en particular las más importantes, que no disponen todavía de manuales, deberían prepararlos. En particular, las Naciones Unidas podrían, a juicio de los inspectores, mejorar considerablemente su labor si preparasen un manual utilizando los criterios descritos en el párrafo 41 *supra*; podría asignarse personal para esta tarea si se le diera prioridad: los inspectores estiman que la preparación inicial de un manual completo en secciones correspondientes que representasen el trabajo de las diversas dependencias exigiría de 3 a 5 años de trabajo en las Naciones Unidas. No es preciso que todo el personal esté familiarizado con el manual completo en su integridad, pero cada funcionario debería poder encontrar en él las prácticas y procedimientos establecidos aplicables a su situación de trabajo y ver las relaciones con otros en caso necesario.

46. Otro problema que preocupa es el del Manual de Políticas y Procedimientos del PNUD. Este Manual es importante no sólo para el PNUD y su red de representantes residentes sino también para todos los organismos de ejecución. Sin embargo, el Manual está todavía incompleto y ha quedado obsoleto en gran parte, y a menudo una política o procedimiento nuevo tarda varios años en reflejarse en él. Los inspectores toman nota con satisfacción de la intención del Administrador del PNUD de conceder elevada prioridad a la actualización de todos los manuales del PNUD.

47. Los inspectores tienen la impresión de que hay cierta resistencia por parte de los funcionarios de nivel medio a preparar manuales, ya que prefieren reservarse el conocimiento de las políticas y procedimientos, por cuanto relacionan este conocimiento con el poder. Los servicios administrativos también parecen preferir mantener secretos las políticas y procedimientos que aplican en su trabajo, como protección contra las encuestas que les exigirían justificar sus decisiones habida cuenta de los reglamentos. Pero estas actitudes son perjudiciales para una gestión sana, y un clima de trabajo en que se conozcan públicamente las normas y procedimientos contrarrestaría estas tendencias.

48. En algunas organizaciones que disponen de un servicio de gestión, la preparación del manual es la responsabilidad del servicio de personal (FAO, UNESCO). Tal vez haya razones históricas para ello, y si en los casos citados se permite a los servicios de gestión hacer una contribución positiva al producto final, el resultado tal vez sea aceptable para la organización. Los inspectores creen, sin embargo, que los servicios de gestión deberían en general tener la responsabilidad final de la producción del manual por las razones siguientes:

Primero: Los manuales deberían abarcar toda la gama de políticas y procedimientos de una organización y no sólo las cuestiones de personal. Las cuestiones de finanzas, presupuesto, cooperación técnica, conferencias, viajes, administración de edificios, necesitan todas ellas ser clasificadas y definidas para su uso práctico por el personal. Además, la preparación

de un manual exige una organización y unos métodos que corresponden más estrechamente a las calificaciones de los funcionarios de los servicios de gestión que de los servicios de personal.

Segundo: Los servicios de personal se ocupan generalmente de una serie de funciones que corresponden más estrechamente a su esfera de responsabilidad: no es extraño que se olviden de revisar y actualizar los manuales.

Tercero: Ningún servicio administrativo debería encargarse de promulgar, para uso por toda la Secretaría, procedimientos sobre cuestiones que le afectan directa e íntimamente. La preparación de estos procedimientos exige independencia e imparcialidad si no se quiere que estos procedimientos muestren preferencia por los servicios administrativos en perjuicio de otras dependencias.

49. Por todas estas razones, los inspectores recomiendan enérgicamente que la preparación y actualización de los manuales de políticas y procedimientos, así como la publicación de circulares administrativas sobre políticas y procedimientos, sea una función permanente del servicio de gestión, como parte del esfuerzo para racionalizar, simplificar y codificar las normas y procedimientos. Sin embargo, la preparación y revisión de estas circulares no debería convertirse en una preocupación excesiva de los servicios de gestión, aunque a menudo serán el producto final, por ejemplo de un estudio o reforma sobre cuestiones de procedimiento.

b) Determinación de las necesidades de personal

50. Los gastos de personal representan, como promedio, el 70% de los presupuestos ordinarios de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y en 1980 ascendieron a unos 900 millones de dólares; sin embargo, las técnicas y procedimientos para determinar y aprobar el número y nivel del personal necesario dejaron mucho que desear. La DCI ha preparado un informe separado sobre esta cuestión (Métodos para determinar las necesidades de personal - JIU/REP/81/1) y las recomendaciones no se repiten aquí. Baste decir que los servicios de gestión pueden desempeñar un papel importante ayudando al jefe ejecutivo a evaluar el número de personal que requieren las dependencias de la Secretaría mediante el establecimiento de normas, evaluaciones del trabajo e investigaciones análogas. Debería realizarse un examen de la organización y método como cuestión de rutina antes de determinar las necesidades de personal, a fin de establecer si las funciones realizadas son necesarias, y si pueden racionalizarse o incluso eliminarse.

c) Gestión participativa

51. Si bien la mayoría de las otras funciones discutidas en este capítulo son por su naturaleza mecánicas, los inspectores consideran que los servicios de gestión deben infundir a sus tareas un profundo sentido de valor humano. El recurso principal del sistema de las Naciones Unidas es su personal, y corresponde a las organizaciones promover un clima y unas condiciones que permitan al personal contribuir mejor al logro de los objetivos. Los servicios de gestión deben también conservar esta confianza.

52. El hecho de que los miembros del personal procedan de unos 140 países con diversas prácticas administrativas y sociales constituye una fuente de complejidad, pero también de fuerza para las organizaciones que tratan de promover la cooperación internacional. Es necesario que las organizaciones reconozcan el valor de estas diferencias y establezcan sistemas de gestión que se beneficien de las mismas. En algunas partes del sistema de las Naciones Unidas se ha intentado un estricto enfoque jerárquico o cuasi militar de la gestión pero ha

fracasado por no tener en cuenta o no aprovechar las diversas experiencias del personal. Para poder beneficiarse plenamente de la amplia distribución geográfica del personal se requiere una cierta forma de gestión participativa.

53. La gestión participativa implica la participación del personal en el proceso de adopción de decisiones a los distintos niveles. Evidentemente, todos los funcionarios no pueden intervenir en todas las decisiones: la gestión debe tener la visión última para apreciar y la autoridad última para ejecutar lo que considere mejor para la organización. El hacer esto, sin embargo, permitiendo al mismo tiempo al personal intervenir en el proceso, es un acto creativo. En algunos sectores del sistema de las Naciones Unidas ya existen elementos de esta práctica. Pero se deben más a la actitud ilustrada de determinados supervisores que a una política deliberada. Los inspectores observaron un descontento considerable y creciente entre muchos funcionarios a todos los niveles, que no podían comprender en qué forma contribuían sus esfuerzos individuales a los objetivos de su organización o que tenían que poner en práctica instrucciones que les parecían desacertadas o contraproducentes. La discusión por los supervisores de las formas en que deben realizarse estas tareas y de cómo contribuirán al logro de los objetivos permitirá hasta cierto punto corregir los malentendidos y centrar la atención en los esfuerzos constructivos.

54. Las organizaciones de las Naciones Unidas, en particular las que tienen presupuestos por programas, planes a plazo medio y planes de trabajo interno, dedican grandes esfuerzos a la definición de los objetivos y a la determinación de los recursos y técnicas necesarios para alcanzarlos. Estos mecanismos de planificación indican la orientación que deben seguir las organizaciones, las líneas de referencia con respecto a las cuales deben evaluarse los progresos y las contribuciones que cada dependencia debe hacer al logro de los objetivos. Constituyen el marco necesario para la gestión participativa que debe integrarse en el proceso de planificación y preparación de informes. La participación debe extenderse toda la gama del proceso, desde la planificación, pasando por la ejecución, hasta las medidas complementarias.

55. Algunas organizaciones recurren a los planes internos de trabajo para asegurar que el personal participe en las decisiones y sepa lo que se espera de ellos y cómo se conseguira ejecutar los programas de manera efectiva. En la medida en que este proceso implica la participación del personal encargado de llevar a cabo el programa y tiene debidamente en cuenta sus preferencias profesionales, puede considerarse participativo. Por ejemplo, las Naciones Unidas en respuesta a una propuesta de la DCI contenida en su "Informe sobre la programación y evaluación en las Naciones Unidas" 5/ están elaborando programas de trabajo y procedimientos internos para informar sobre la ejecución de los programas de las dependencias de sus secretarías que se ocupan del desarrollo económico y social. Una de las finalidades de este procedimiento es determinar las medidas que se exigen de cada persona para la aplicación de cada elemento del programa y permitir diálogos periódicos sobre los progresos realizados. Otros ejemplos son la "reseña de actividades del programa" de la UNESCO, en que se especifican las decisiones que corresponden a los individuos o grupos de individuos y las "minutas de las decisiones sobre programas" de la OIT, que confía las diversas decisiones a las distintas dependencias. Lo que se necesita es asegurar que estos procesos y esfuerzos similares en otras organizaciones sean realmente participativos y por lo tanto se beneficien plenamente de las diversas experiencias del personal.

56. Quizá el sistema más conocido de gestión participativa sea el de gestión por objetivos. Se trata de un sistema dinámico que trata de integrar los objetivos inmediatos y a largo plazo de una organización con los objetivos y satisfacción

de su personal. La gestión por objetivos se ha utilizado a través de los años en los sectores privados y públicos, a veces como sistema formal elaborado, otras en forma sencilla y oficiosa. Pero el éxito ha sido desigual, y es evidente que la gestión por objetivos todavía no responde plenamente a las esperanzas, debido probablemente a que trata de ocuparse en forma demasiado sistemática de actitudes del comportamiento sutiles y complejas. No obstante, los inspectores están convencidos de que sería beneficioso aplicar algunos de los principios y técnicas de la gestión por objetivos, pero con la flexibilidad necesaria, como paso hacia la gestión participativa. Por ejemplo, aparte de las estrategias generales fijadas por los órganos intergubernamentales, los objetivos deberían evolucionar dentro de una organización a través de un diálogo que determine en forma realista la capacidad del personal para conseguir esos objetivos y que defina claramente la contribución de cada persona.

57. Desde luego, cada organización tendrá que determinar qué aspectos de la gestión participativa son adecuados a la misma y cuál es la mejor forma de aplicar los principios. Cualquiera que sea el método adoptado, sin embargo, deberá estar sujeto a revisión sobre la base de la experiencia y deberá tener en cuenta las funciones y carácter cambiante de las organizaciones. En consecuencia, deberá ser una responsabilidad continua de los servicios de gestión fomentar este enfoque, que da gran importancia a la máxima participación posible del personal en el desarrollo de la organización y el logro de sus objetivos.

d) Análisis y estudios de carácter orgánico

58. Esta es una tarea normal de los servicios de gestión. Debe ser práctica corriente dentro de las organizaciones que, siempre que se prevean adiciones o revisiones de la estructura orgánica, se pida a los servicios de gestión que asesoren sobre las propuestas.

e) Apoyo a los programas técnicos en forma de servicios de consulta en materia de gestión

59. En todas las organizaciones, los servicios de gestión deberían trabajar en las esferas sustantivas así como administrativas asesorando sobre las técnicas más efectivas en función de su costo para la ejecución de los programas. En particular, deberían ayudar a los administradores de los programas técnicos en la solución de problemas que pudieran impedirles llevar a cabo sus programas con eficiencia y eficacia.

f) Diseño y control de formularios

60. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas hacen un gran uso de formularios y cuestionarios de todos los tipos. Muchos de los formularios están mal diseñados, lo que complica la labor de completarlos y utilizarlos. Un formulario mal diseñado puede aumentar los costos al exigir información innecesaria, omitir datos requeridos, pecar de falta de claridad o tener un formato o presentación que dificulte su cumplimentación. Esto es especialmente cierto en el caso de los formularios que han de servir de insumos a una computadora. No se presta la atención suficiente a las consideraciones prácticas, tales como el número de ejemplares realmente necesarios o a cómo y dónde se han de archivar los formularios.

61. El diseño de los formularios es una función especializada que exige la visión y el criterio de personas capacitadas. Los formularios representan a menudo el producto final visible de un procedimiento complejo y deben diseñarse en colaboración entre los técnicos responsables de los procedimientos y el personal de los servicios de gestión. Los inspectores recomiendan que como función permanente de los servicios de gestión figure el diseño y control de formularios, a fin de eliminar los formularios necesarios y mejorar la eficacia de los formularios requeridos.

g) Asesoramiento sobre la introducción de nueva tecnología de oficinas, incluido el asesoramiento en materia de normalización

62. Todas las organizaciones de las Naciones Unidas utilizan cada vez más moderno equipo de oficinas. En la actualidad la variedad de equipo disponible, la amplia gama de especificaciones para elegir y la diversidad de tareas a que se destina el equipo ponen de relieve la necesidad de estudiar cuidadosamente el rendimiento de la nueva tecnología antes de adquirirla. Estos estudios exigen no sólo un conocimiento de su capacidad sino también de las tareas que han de realizarse con su ayuda. La instalación de un equipo moderno brinda a menudo la oportunidad de simplificar los procedimientos y de facilitar servicios adicionales como subproductos. Es importante que se utilice plenamente la capacidad de la nueva tecnología o, si no se necesita esta capacidad, que se adquiera un equipo más sencillo y menos costoso. Hay casos en que se han utilizado poderosas calculadoras como simples máquinas de sumar o de escribir: en tales casos, podría haberse adquirido equipo menos costoso. Es un derroche comprar equipo cuyo pleno potencial no puede explotarse. Los inspectores recomiendan que, como función continua, los servicios de gestión estudien y asesoren sobre la adquisición y utilización de nueva tecnología de oficinas. Igualmente deberían prestar asesoramiento en materia de normalización a través de la organización.

h) Análisis de sistemas y empleo de computadoras

63. Hay buenas razones para hacer participar plenamente a los servicios de gestión en las decisiones encaminadas a introducir nuevos sistemas a base de computadoras o a revisar los existentes; la opinión de los servicios de gestión constituye un elemento útil en el análisis de sistemas. Asimismo los servicios de gestión deberían asesorar sobre la adquisición de equipo de computadoras y sobre otras cuestiones, tales como las ventajas del alquiler frente a la compra; el empleo de minicomputadoras como alternativa a los servicios centralizados de computadoras; etc.

B. Funciones especiales

64. Las funciones especiales a que podría dedicarse un servicio de gestión son las siguientes:

- a) representar al director de la administración o al jefe ejecutivo en los comités internos en relación con cuestiones tales como los sistemas de información, las publicaciones, el espacio de oficinas, etc., y preparar informes consultivos sobre estos temas para dichas reuniones;
- b) participar en los consejos superiores de gestión en que se toman las decisiones administrativas o sustantivas que afectan a la organización, dotación de personal u otros aspectos de la mejora de la gestión;
- c) a instancia de los funcionarios superiores, otras funciones que los servicios de gestión sean competentes para proseguir o asesorar al respecto.

C. Redacción de informes

65. Una observación sobre la redacción de informes. Es importante que los informes de los servicios de gestión estén bien razonados y sean claros y concisos. Deben evitar la jerga administrativa y ser fáciles de comprender. Un informe mal escrito, mal presentado puede constituir en sí mismo un obstáculo a la aplicación.

/...

IV. FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE GESTIÓN: EL PROCESO

A. Participación de los administradores y el personal

66. Existe una tensión básica inherente cuando se trata de establecer servicios de gestión en las organizaciones. Toda dependencia que tenga la capacidad y el mandato de investigar el trabajo de otras dependencias de una organización será forzosamente fuente de sospechas e incluso de temores. La amplitud del mandato es, desde luego, un elemento crítico, pero por otra parte puede haber conflicto entre los servicios de gestión y otros elementos de una organización que estimen que su independencia o libertad de acción están amenazados. Por consiguiente, es importante, antes de crear los servicios de gestión, y, ulteriormente, con periodicidad, que sus fines y objetivos sean discutidos plenamente por el jefe ejecutivo o sus representantes con los administradores de todas las dependencias orgánicas y los miembros del personal, por las razones siguientes:

Primero, que los administradores y los miembros del personal consideren la labor de los servicios de gestión como parte intrínseca y contribuyente al resultado de su trabajo individual y por consiguiente al éxito de la organización. Para mostrar este espíritu de coparticipación en los objetivos de los servicios de gestión, el personal tendrá en cuenta el grado de interés que el jefe de la organización y sus diversos administradores demuestren en la situación;

Segundo, que los servicios de gestión no sean considerados como una forma de dictadura desde el exterior, o como una fuente de doctrinas conformistas rígidas; más bien deben ser vistos como una fuerza motriz que integre, participe, sintetice y adapte; los servicios de gestión deben evitar la rigidez y contribuir a crear un clima que reconozca el mérito y la iniciativa; los servicios de gestión tendrán éxito en la medida que puedan reactivar el potencial humano en torno suyo;

Tercero, que haya una creencia común en la necesidad de un cuerpo de profesionales independientes para ayudar a los administradores a obtener el máximo de sus recursos financieros, humanos y de otro tipo. Los administradores saben muy bien hasta qué punto la presión de las operaciones cotidianas puede impedirles abordar los problemas que implican cambios de sistema o de actitud, pero hay que persuadirles de que confíen esta tarea en otros; y

Cuarto, que los servicios de gestión mediante sus investigaciones imparciales puedan señalar el cambio hacia nuevas políticas: los escalones superiores de la dirección deben fomentar estas iniciativas.

B. El emplazamiento y el tamaño de los servicios de gestión

67. Al decidir el lugar en que han de situarse los servicios de gestión se presentan diversas posibilidades: la solución dependerá de las circunstancias de una situación determinada y de las necesidades específicas de la organización. Sin embargo, algunas directrices son evidentes:

Primero: El jefe de la organización o su jefe ejecutivo deben demostrar su interés en los servicios de gestión por el papel central que desempeñan en las tareas de la organización. La conclusión de lo dicho sería que el servicio de gestión debería estar situado en la oficina del jefe de la organización o en un lugar tal que tenga pleno acceso al jefe de la organización a través del administrador de categoría superior designado, según lo exijan las circunstancias.

/...

Segundo: Los servicios de gestión deben formular, interpretar y aplicar la política de la organización, asegurando la utilización económica y adecuada de los recursos. Su labor puede afectar las actividades de cualquier departamento, administrativo o sustantivo. Los servicios de gestión deben en consecuencia estar situados de manera que permitan al jefe de los servicios de gestión estar presente y contribuir a todos los consejos y reuniones políticas de alto nivel, en la medida en que afecten a la gestión y utilización de los recursos en la sede o sobre el terreno.

Tercero: Algunas personas consideran que los servicios de gestión deberían ser autónomos, estar libres del "control" de ningún departamento. Los inspectores no creen que haya una respuesta categórica a esta cuestión. Lo que es importante es que la dependencia, dondequiera que esté situada, esté dirigida e integrada por profesionales y especialistas calificados para hablar de igual a igual con los administradores y el personal de cualquier nivel de la organización. El jefe de la dependencia debe gozar de la confianza de sus superiores y tener el apoyo de la jerarquía. Si así ocurre, el emplazamiento de la dependencia tendrá menos importancia que en caso contrario.

68. En resumen, las circunstancias de cada caso dictarán la elección del emplazamiento, pero la autoridad de la dependencia dependerá del interés que el jefe de la organización ponga en su trabajo y de la medida en que los administradores y el personal se identifiquen con sus objetivos.

69. No hay ninguna fórmula sencilla para decidir el número de funcionarios que requiere un servicio de gestión, aunque el volumen del presupuesto total de la organización puede constituir una indicación. Los inspectores son partidarios de dependencias pequeñas, con un personal altamente calificado, compuestas de dos a doce profesionales, siempre que tengan la posibilidad y la autoridad para pedir al personal de otras dependencias que participe en estudios concretos. El número de funcionarios necesarios para cada organización dependerá desde luego de la naturaleza y del alcance de las actividades que se espera lleve a cabo el servicio de gestión y de la importancia que se atribuya a su trabajo.

70. En algunas organizaciones ciertos trabajos relacionados con la mejora de la gestión, por ejemplo la elaboración de datos, se encomiendan a una dependencia que oficialmente no se denomina servicio de gestión, pero que realiza trabajos de este tipo. Un servicio de gestión en una organización que se sirva de computadoras puede aportar un insumo importante a las aplicaciones de las computadoras, y debería coordinar su labor con la de otros servicios de computadoras. Es también importante que todos los servicios encargados de mejorar la gestión de una organización se identifiquen claramente de manera que cada uno de ellos se beneficie del trabajo de los demás.

C. Programa de trabajo y métodos de trabajo

71. Cuando exista una política central relativa a la mejora de la gestión, debe establecerse un programa de trabajo a corto y a largo plazo. Los servicios de gestión deben funcionar en el marco de una política de gestión y deben proyectar y programar sus actividades anualmente. Es importante evitar que el trabajo de la dependencia se haga en respuesta a solicitudes de diversas fuentes, formuladas al azar con carácter de emergencia. Algunos proyectos pueden exigir atención urgente no prevista, y debe haber flexibilidad suficiente para permitir su examen; sin embargo, la dependencia debe tener un programa de trabajo proyectado previamente, que permita fundir anualmente los múltiples aspectos de la mejora de la gestión en una estructura determinada. La mayoría de los sistemas de gestión del sistema de las Naciones Unidas tienen programas de trabajo establecidos anualmente y revisan esos programas en el momento oportuno. Los inspectores elogian esta práctica.

/...

72. Del mismo modo que los administradores y el personal deben participar en los preparativos para establecer los servicios de gestión, así también deben participar en la preparación de los programas de trabajo de la dependencia. Si bien el analista de los servicios de gestión aporta un conocimiento especializado a cada problema, debe consultar y trabajar en equipo con las personas cuyas actividades se espera sean más rentables y más provechosas. Para ello no existe un camino sencillo que asegure el éxito; pero si los administradores, a nivel superior y medio, apoyan los cambios, y si su personal coopera en la formulación de un programa que conduzca a nuevos procedimientos o métodos que redunden en beneficio de su trabajo, aumentan las probabilidades de que las recomendaciones de cambio sean aceptables. Considerados desde otro ángulo, los servicios de gestión cobrarán más fuerza si convencen a los miembros del personal de que mejorando su rendimiento individual y su capacidad para evaluar sus propias actividades contribuyen a mejorar la propia gestión.

73. La práctica, seguida a veces, de invitar a un funcionario de otra dependencia a que participe en un estudio en que dicho funcionario tiene una experiencia y conocimiento especiales, es acertada. Cuanto menos se aislen los "servicios de gestión" del resto de la organización, mayores probabilidades de aceptación tendrán sus propuestas. También debe contratarse personal con los conocimientos adecuados fuera del sistema de las Naciones Unidas, por una duración determinada y ocasionalmente para aportar nuevas ideas y actualizar los conocimientos.

74. Es también necesario asegurar la aplicación de las recomendaciones. Las recomendaciones son inútiles si no se ponen en efecto o si sólo se ponen a regañadientes y de manera ineficaz. Una vez más los métodos de trabajo, cuando hay colaboración, pueden determinar la actitud del personal respecto a su aplicación. Los cambios discutidos y compartidos tendrán probablemente más apoyo que los decididos arbitrariamente o por una autoridad remota. El informe del Secretario General en que se examinan las medidas adoptadas respecto de las recomendaciones del servicio de gestión administrativa en 1975 se refiere a los problemas de aplicación en los siguientes términos:

"La experiencia registrada hasta la fecha indica que, en general, se ha logrado un alto grado de aplicación cuando los estudios se limitaban a la competencia de un departamento u oficinas o se referían a cuestiones de administración relativamente directas. En cambio, se ha registrado la tendencia a un nivel reducido de aplicación cuando la recomendación se refería a más de una oficina o cuando se recomendaban técnicas de administración nuevas o más complejas. Esta situación en la Secretaría de las Naciones Unidas es, en términos generales, muy similar a la experiencia que registran las grandes organizaciones, tanto públicas como privadas. Los cambios en las prácticas tradicionales sólo se aceptan cuando las oficinas interesadas comprenden plenamente la naturaleza de los cambios que se recomiendan y se convencen de que obtendrán beneficios tangibles de su aplicación. A su vez, este proceso depende de si existe -y en qué grado- en la organización flexibilidad en el enfoque administrativo e incentivos para mejorar." 6/

Este pasaje pone de relieve el problema de la resistencia de las organizaciones al cambio y sugiere un remedio, con el que los inspectores están de acuerdo, para superar estas barreras. Todos los servicios en cuestión deben prever los problemas de aplicación y prepararse para ellos de antemano, dando plena participación a los administradores y al personal en el proceso de estudio y revisión.

6/ A/C.5/31/6, 15 de julio de 1976, párr. 61.

D. Calificaciones, experiencia y capacitación

75. Una sólida preparación académica y una experiencia pertinente en el sistema de las Naciones Unidas o en otras organizaciones son la base para la elección del personal de los servicios de gestión. Esto no tiene nada de extraño. Sin embargo, hay otros tres factores que deben influir en la elección:

76. a) ¿Ha mostrado el candidato en su trabajo anterior un criterio analítico para enfocar los problemas de gestión? ¿Es probable que el candidato, por instinto o disposición, promueva el cambio?
- b) ¿Es probable que el candidato aprecie el diálogo y las oportunidades de negociación que su posición exigirá?
- c) ¿Es susceptible el candidato de ulterior capacitación en las artes y ciencias más concretas del análisis de la gestión?

76a. Los inspectores desean insistir en estos factores: las dotes humanas y la capacidad para absorber nuevas ideas. Algunos miembros de los servicios en cuestión llegan a sus dependencias con una formación especializada, por ejemplo, en organización y métodos, o en análisis de sistemas, o en investigación operacional. Otros deben ser capacitados en algunas de las técnicas establecidas, y para este fin las organizaciones facilitan a veces la capacitación necesaria o hacen de forma que se lleve a cabo en instituciones ajenas al sistema de las Naciones Unidas. Estos esfuerzos son dignos de elogio. Sin embargo, tendrán que ser reforzados si se quiere que el ímpetu de la mejora de la gestión sea mantenido y aumentado. Tanto en la contratación como en la capacitación del personal debe insistirse en los conocimientos y experiencia en las ciencias del comportamiento. El recién llegado requerirá desde luego una introducción sistemática, incluida la capacitación en el trabajo mediante tareas prácticas, para realizar su trabajo en los servicios de gestión, pero los especialistas necesitarán también de vez en cuando asimilar nuevos conocimientos y actualizar sus técnicas. La capacitación debe extenderse a todos, mediante una planificación progresiva.

77. Una faceta importante de los servicios de gestión, como se ha visto, es la asistencia que pueden prestar a los administradores, supervisores y al personal para mejorar su rendimiento individual. Esto se consigue en parte mediante la capacitación de los administradores (a todos los niveles) de la organización, a fin de que comprendan mejor la necesidad de mejorar las prácticas de gestión. La capacitación complementaria del personal en esferas tales como métodos de trabajo, principios de comportamiento social, incluida la gestión participativa, evaluación del trabajo, programación y presupuestación, complementarían el esfuerzo de los servicios de gestión. Este tipo de capacitación, para administradores y personal, se organiza en la actualidad con la ayuda de algunos servicios de gestión en el interior de las organizaciones. Este esfuerzo vale la pena.

78. Hay una razón más por la que los inspectores consideran necesaria la capacitación en gestión y métodos de trabajo. Las personas que trabajan en las Naciones Unidas y en los organismos especializados proceden de muchas culturas diferentes: hay una gran diversidad de experiencias sociales y de actitudes culturales. Debe aprovecharse la oportunidad de utilizar esta combinación de experiencias culturales para identificar y aplicar los métodos de mejorar la gestión. A este respecto serían muy útiles unos seminarios breves (de uno o dos días) de evaluación u orientación para administradores de nivel superior o medio, a fin de discutir e identificar los estilos de gestión más adecuados para promover la función especial del sistema de las Naciones Unidas. Ha habido cierta tradición de autocracia en los órganos del sistema de las Naciones Unidas que ha

dejado escaso margen a la iniciativa o a la creatividad y que es contraria al desarrollo y enriquecimiento del personal, como debiera ser su objetivo. El CCCA podría ayudar reuniendo a todos aquellos que participan en la capacitación para las funciones administrativas y los servicios de gestión en el sistema de las Naciones Unidas.

E. Evaluación y presentación de informes a los órganos legislativos o rectores

79. Debe hacerse una evaluación consciente de la labor de los servicios de gestión basada en su programa de trabajo y en sus resultados anuales. Para este fin, el programa de trabajo debería, en la medida de lo posible, evaluar o cuantificar los resultados previstos de las actividades de la dependencia. De esta forma la dependencia podrá mostrar mejor su utilidad.

80. La evaluación de su trabajo debe ser objeto de un breve informe del jefe ejecutivo al órgano legislativo o rector que controle las actividades de la organización. Este informe debería en la medida de lo posible estimar cuantitativamente las economías que se han conseguido gracias al esfuerzo de la dependencia y qué mejoras se han producido en la utilización de los recursos, humanos y de otro tipo. Es importante que el órgano legislativo o rector conozca plenamente la función e importancia de la ayuda de los servicios de gestión para permitir a la organización ser eficiente y eficaz en términos tanto financieros como humanos.

F. Vínculos

81. Sería mutuamente beneficioso que los servicios de gestión, diseminados a través del sistema de las Naciones Unidas, no trabajasen tan aisladamente unos de otros. Los inspectores han encontrado casos en que una serie de organizaciones estudian los mismos temas o temas similares, por ejemplo las necesidades de personal, la computerización de los datos financieros, las listas de direcciones postales, los sistemas de información, para no citar más que unos pocos, ignorando prácticamente las conclusiones o soluciones propuestas por las otras organizaciones, y en que cada una de ellas trata de "reinventar la rueda". Sin duda sería sumamente ventajoso abandonar estas torres de marfil y compartir mutuamente los éxitos y fracasos.

82. Los inspectores no creen que sea necesario, aunque ello fuera posible para las dependencias, establecer un mecanismo oficial de coordinación, sino que debe aprovecharse toda oportunidad de traspasar de una organización a otra la experiencia acumulada. Esto puede hacerse de varias maneras:

- a) Mediante préstamos de personal. No siempre será fácil o posible que la organización preste un especialista en gestión a otra, pero puede haber casos en que sea posible el préstamo durante un período limitado a fin de compartir experiencias en servicios de gestión. Los préstamos por poco tiempo de personal de los servicios de gestión para misiones concretas en otras organizaciones podrían reforzar los objetivos comunes y promover el profesionalismo de los servicios de gestión en las Naciones Unidas;
- b) Mediante la asistencia a las organizaciones más pequeñas. Las organizaciones más pequeñas requieren a veces asesoramiento en organización y métodos, o en otras esferas de la competencia de los servicios de gestión. Ocasionalmente, solicitan este asesoramiento a consultores

externos a las Naciones Unidas. Convendría que se conociesen debidamente las capacidades de los distintos servicios de gestión de las Naciones Unidas y que fuesen aprovechados de vez en cuando por aquellos que necesitan ayuda a fin de que, en la medida de lo posible, pudiera prestarse un especialista de una organización grande en condiciones convenidas a una organización pequeña para una tarea determinada. Este sistema podría aplicarse también entre organizaciones mayores, como se sugiere en el párrafo a), cuando un servicio de gestión haya adquirido una especialización en una esfera que en el otro esté menos desarrollada. Si bien en algunos casos será necesario recurrir a consultores del exterior, la utilización de los expertos que existen en el sistema de las Naciones Unidas, que ya están familiarizados con los problemas institucionales de las Naciones Unidas, podría ser una medida acertada;

- c) Mediante la capacitación compartida. Parecería conveniente profundizar la experiencia del personal de los servicios de gestión organizando breves cursos de capacitación a los que asistiría personal de distintas dependencias. Los textos utilizados para esta capacitación podrían incluir estudios de casos de diversas organizaciones, y la capacitación podría beneficiarse así de la diversidad de experiencias de trabajo. Para esto tal vez no haga falta establecer mecanismos formales: una organización podría ofrecer a otras dos o tres plazas en un curso de capacitación. Esta idea podría comenzar poniéndose en práctica con la ayuda del CCCA, reuniendo a las personas responsables de la capacitación para los servicios de gestión en las diferentes organizaciones;
- d) Mediante el intercambio de información. Los servicios de gestión a veces se interesan en el mecanismo de adopción de normas de trabajo a fin de conocer mejor las necesidades de personal y contribuir a los análisis de rendimiento. Se establecen normas de productividad, se instituyen procedimientos nuevos y se trata de introducir cambios en las relaciones de trabajo. Es muy recomendable que las dependencias intercambien mutuamente este tipo de información;
- e) Mediante reuniones anuales. Convendría que los jefes y los funcionarios superiores de los servicios de gestión pudiesen reunirse una vez al año para discutir su trabajo, intercambiar experiencias y reforzar gradualmente el cuadro profesional de especialistas encargados de mejorar la gestión en el sistema de las Naciones Unidas. Estas reuniones no tienen que revestir necesariamente carácter oficial, sino que podrían estructurarse por adelantado dando oportunidad a todas las dependencias de que sugieran los temas que consideren útil discutir. El CCCA, que ha participado en la organización de reuniones similares en otras especialidades (idiomas y documentación, capacitación) podría ser útil a este respecto.

G. Oportunidades de carrera

83. Los inspectores han propuesto que se fomente el profesionalismo en los servicios de gestión en el caso de personas con el temperamento, la capacitación y los conocimientos requeridos. Sin embargo, estas personas no deben limitarse a trabajar en los servicios de gestión durante toda su carrera o durante períodos superiores a diez o quince años. Debe permitirse la posibilidad de que las personas con amplia experiencia en los servicios de gestión asuman tareas operacionales en su organización o en otras organizaciones. El ambiente de un servicio administrativo activo después de una carrera en los servicios de gestión facilitaría el intercambio de ideas entre el analista y el administrador. Como corolario, el acceso a los servicios de gestión y la reintegración posterior a la

/...

carrera deberían proyectarse de forma que la combinación de culturas y nacionalidades representadas en los servicios de gestión evolucione con el tiempo, a fin de reflejar la diversidad de las Naciones Unidas, y el reto que ello representa.

H. La búsqueda de recursos

84. La complejidad y amplia gama de los problemas de gestión con que se enfrentan las organizaciones exigen que los recursos que se dedican a los servicios de gestión sean proporcionales al papel clave que están llamados a desempeñar en la mejora de la gestión. Habida cuenta de las actuales limitaciones presupuestarias, habrá que buscar nuevos recursos, bien mediante un replantamiento de las prioridades y la consiguiente modificación de las asignaciones presupuestarias o recurriendo en mayor grado al personal de otras dependencias para que lleve a cabo tareas concretas dentro del programa de trabajo de los servicios de gestión y bajo su supervisión. Ambas formas de proceder podrían también combinarse. Los inspectores creen que cualquier esfuerzo concreto para proporcionar a los servicios de gestión los medios financieros o de otro tipo para operar efectivamente redundará en beneficio de las organizaciones. El dinero destinado a fortalecer y mejorar estos servicios será dinero bien gastado y deberá conducir a ahorros aún mayores.

V. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

85. Siete de las once organizaciones participantes de la DCI tienen servicios de gestión, y dentro de las Naciones Unidas también los tienen el PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (UNOG). Los nueve servicios de gestión estudiados varían considerablemente en tamaño, funciones, emplazamiento, responsabilidades y autoridad. La mayoría de las organizaciones parecen no conceder una gran prioridad a la mejora de los servicios de gestión, con lo que se desaprovechan grandes oportunidades de mejorar la eficacia de las organizaciones (párrafos 7 y 35).

Recomendación 1: Todas las organizaciones deberían desempeñar algunas funciones importantes de mejora de la gestión con carácter permanente (párrafo 35).

86. Las funciones de un servicio de gestión pueden agruparse, por una parte, en funciones básicas y continuas, consistentes en tratar de mejorar metódicamente la gestión de la organización y, por otra, en funciones especiales para responder a problemas y situaciones concretas a medida que surjan. Las funciones continuas incluirían la racionalización de políticas y prácticas mediante la preparación y revisión de manuales u otras circulares administrativas sobre políticas y procedimientos; la determinación de las necesidades de personal; la gestión participativa; el análisis y revisión de carácter orgánico; los servicios consultivos de apoyo a los programas técnicos; el diseño y control de formularios; el asesoramiento sobre la introducción de nueva tecnología de oficinas, incluido el asesoramiento sobre normalización; y los análisis de sistemas y empleo de computadoras (párrafos 36, 38 y 64).

Recomendación 2: Como promedio, debería dedicarse a las funciones básicas y continuas un 70% del tiempo disponible y un 30% a las funciones especiales (párrafo 36).

/...

87. Toda vez que las normas y procedimientos de una organización constituyen una prolongación de la vida de trabajo cotidiana de la política de la organización, deben ser claros, lógicos y conocidos por aquellos que deben tomar las decisiones oportunas. El trabajo de racionalizar y codificar las normas y procedimientos resultaría beneficiado si le prestasen atención continua personas calificadas que fuesen imparciales y no tuviesen intereses creados (párrafos 39, 40 y 48).

Recomendación 3: Los servicios de gestión deben asegurar que la organización no quede estancada en una rutina incapaz de evolucionar a medida que cambien los programas y actividades; y que los cambios de política se reflejen rápidamente en cambios en las normas y procedimientos (párrafo 40).

88. La preparación y revisión oportuna de un manual constituye una oportunidad excelente para revisar y racionalizar las políticas y procedimientos. Por ello, unos manuales debidamente redactados y actualizados deberían mantener al personal a todos los niveles debidamente informado de las políticas y procedimientos de la organización como orientación para su trabajo cotidiano. Además, unas normas y procedimientos de conocimiento público contribuirían considerablemente a una gestión acertada y a un clima de trabajo sano. Los manuales pueden servir también de instrumento de capacitación, aunque no deben convertirse en sustitutos de los contactos personales. Los manuales deberían abarcar toda la gama de políticas y procedimientos de una organización. Su preparación presupone una organización y unos métodos y exige objetividad e imparcialidad (párrafos 41, 43, 44, 47 y 48).

Recomendación 4: Todas las organizaciones deberían preparar manuales para que sus políticas y procedimientos resulten claros para todos los interesados. La preparación y revisión de estos manuales debería constituir una función permanente de los servicios de gestión (párrafos 45 y 49).

Recomendación 5: La preparación o revisión de los manuales de políticas y procedimientos supondría: a) revisiones ab initio por todas las organizaciones de sus políticas y procedimientos con miras a simplificarlos y racionalizarlos; y b) el liderazgo de los servicios de gestión dentro de la organización en el esfuerzo de simplificación y racionalización, pero con la participación activa de las dependencias sustantivas y administrativas de la secretaría de la organización (párrafos 41 y 42).

89. Los gastos de personal representan como promedio el 70% de los presupuestos ordinarios de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; no obstante, las técnicas y procedimientos para determinar y aprobar el número y nivel del personal necesario dejan mucho que desear (párrafo 50).

Recomendación 6: Los servicios de gestión deberían desempeñar una función importante asesorando al jefe ejecutivo de la organización en cuanto a las necesidades de personal, mediante revisiones de la organización y métodos y mediante el establecimiento de normas, evaluaciones de trabajo e investigaciones análogas (párrafo 50).

90. Toda vez que los miembros del personal proceden de 140 países con prácticas administrativas y sociales diferentes, los sistemas de gestión tienen que estar concebidos de manera que se beneficien plenamente de las diversas experiencias del personal. Cuando no se les permite intervenir o participar en el proceso de adopción de decisiones, se producirá inevitablemente malestar entre los miembros del personal que no pueden comprender cómo contribuyen sus esfuerzos individuales a los objetivos de su organización o que tienen que poner en práctica instrucciones que les parecen desafortunadas o contraproducentes. Los presupuestos por programas, los planes a plazo medio y los planes internos de trabajo brindan generalmente el marco necesario para un plan de gestión participativa. Quizá el

/...

sistema más conocido de gestión participativa sea la gestión por objetivos, que trata de integrar los objetivos inmediatos y a largo plazo de una organización con los objetivos personales y la satisfacción de los funcionarios (párrafos 51 a 56).

Recomendación 7: Los servicios de gestión deben tener como responsabilidad permanente la de promover la gestión participativa en forma adecuada a los objetivos de la organización, pero con sujeción a una revisión basada en la experiencia y teniendo en cuenta la evolución de las funciones y del carácter de la organización (párrafo 57).

91. En todas las organizaciones cabe asignar una función activa a los servicios de gestión en esferas tanto sustantivas como administrativas (párrafo 59).

Recomendación 8: Las organizaciones deben alentar a sus servicios de gestión a que ofrezcan servicios consultivos de gestión sobre problemas sustantivos, que pudieran impedir la ejecución eficaz y efectiva de los programas técnicos (párrafo 59).

92. A través del sistema de las Naciones Unidas se utilizan ampliamente formularios y cuestionarios, pero muchos de ellos están mal diseñados. El diseño de los formularios es una función especializada que exige la visión y apreciación de personal especializado (párrafos 60 y 61).

Recomendación 9: El diseño y control de los formularios, con el fin de eliminar los formularios innecesarios y de mejorar la eficacia de los necesarios, debería ser una función continua de los servicios de gestión, en estrecha colaboración con los usuarios (párrafo 61).

93. La amplia gama de tecnología nueva de oficinas utilizada actualmente, y la diversidad de las tareas que deben realizarse, hacen a veces difícil la elección del equipo. Los servicios de gestión deberían asesorar sobre la introducción de nueva tecnología de oficinas. Debería aprovecharse la oportunidad en el momento de introducir el nuevo equipo para simplificar los procedimientos y ofrecer servicios adicionales como subproductos (párrafo 62).

Recomendación 10: Una función continua de los servicios de gestión debería ser la de asesorar sobre la introducción y utilización de la nueva tecnología de oficina y sobre la normalización en toda la organización. Los servicios de gestión deberían participar también en las cuestiones relacionadas con el análisis de sistemas y empleo de computadoras (párrafos 62 y 63).

94. Los informes de los servicios de gestión mal escritos o mal presentados pueden constituir un obstáculo a la ejecución (párrafo 65).

Recomendación 11: Los informes de los servicios de gestión deberían estar redactados en forma bien razonada, clara y concisa (párrafo 65).

95. Con frecuencia, la existencia o la creación inminente de un servicio de gestión puede constituir una fuente de sospechas o temores, o puede ser considerada por otros sectores de la organización como una amenaza para su independencia o su libertad de acción (párrafo 66).

Recomendación 12: Antes de crear un servicio de gestión y posteriormente con periodicidad, los jefes ejecutivos o sus representantes deberían discutir sus objetivos y fines con los administradores de todas las dependencias de la organización así como con los miembros del personal (párrafo 66).

/...

96. Las circunstancias individuales y las necesidades concretas de la organización afectarán forzosamente la elección del emplazamiento de los servicios de gestión, así como su tamaño. El tamaño de cada dependencia dependerá, desde luego, de la naturaleza y alcance de las tareas que se le asignen (párrafos 67 a 70).

Recomendación 13: Al considerar el emplazamiento de los servicios de gestión se imponen las siguientes consideraciones: el jefe de la organización deberá demostrar su interés en los servicios de gestión por el papel central que desempeñan en la mejora de la gestión; debería darse al jefe de los servicios de gestión la oportunidad de estar presente y contribuir a todos los consejos, reuniones de política en que se discutan cuestiones que afecten a la gestión y al empleo general de los recursos; y los servicios de gestión deberían tener la confianza y el apoyo de las jerarquías de la organización (párrafo 67).

97. La falta de un marco de política y de un programa en que se unifiquen los diferentes aspectos de la mejora de la gestión conforme a un criterio determinado conduce a una dispersión de esfuerzos y recursos de los servicios de gestión. En los casos en que los administradores de nivel superior y medio apoyan los cambios y en que su personal participa en la formulación de programas que, en definitiva, dan lugar a procedimientos y métodos beneficiosos para su trabajo, son mayores las posibilidades de que resulten aceptables las recomendaciones de los servicios de gestión y de que se reduzca la resistencia de la organización al cambio (párrafos 71 a 74).

Recomendación 14: Cuando haya una política central dirigida a mejorar la gestión, debería establecerse un programa de trabajo a largo y a corto plazo. Los administradores y el personal deberían participar en la preparación de los programas de trabajo de los servicios de gestión.

Recomendación 15: Como práctica corriente, debería invitarse al personal de otras dependencias que tenga una experiencia o conocimientos especiales en relación con el trabajo que han de llevar a cabo los servicios de gestión a que participen en dicho trabajo. También debería contratarse personal con la experiencia adecuada fuera del sistema de las Naciones Unidas, con contratos de duración determinada, para aportar nuevas ideas y actualizar los conocimientos (párrafo 73).

Recomendación 16: Los servicios de gestión deberían prever los problemas de aplicación y prepararse por anticipado haciendo participar plenamente a los administradores y al personal en los procesos y análisis de revisión (párrafo 74).

98. La elección del personal de los servicios de gestión debería basarse no sólo en las calificaciones académicas y la experiencia pertinente en el sistema de las Naciones Unidas, sino también en consideraciones tales como la capacidad para iniciar los cambios necesarios, la capacidad de comunicar con otros y la susceptibilidad de ulterior capacitación. Si se quiere sostener y aumentar el impulso de la mejora de la gestión, habrá que ofrecer oportunidades adecuadas de capacitación tanto al personal recién contratado, para familiarizarlo con su trabajo en los servicios de gestión, como al personal existente en los servicios de gestión que tal vez tenga que actualizar sus conocimientos. La capacitación de los supervisores a fin de que reconozcan la necesidad de las prácticas de gestión y puedan absorber éstas, así como la capacitación del personal en esferas pertinentes para la mejora de la gestión, contribuirá también a apoyar los esfuerzos de los servicios de gestión. Los administradores deberán también utilizar y aprovechar plenamente la diversidad cultural del personal de las organizaciones de las Naciones Unidas; es éste un recurso que podría muy bien, con imaginación, promover la función especial del sistema de las Naciones Unidas (párrafos 75 a 78).

/...

Recomendación 17: Los programas de capacitación para el personal de los servicios de gestión deben estar concebidos de manera que promuevan los conocimientos de una manera progresiva. La contratación y capacitación debería prestar gran importancia a los conocimientos y experiencias en las ciencias del comportamiento. Los supervisores y el personal deberían recibir sistemáticamente capacitación, con la ayuda de los servicios de gestión, en las prácticas modernas de gestión destinadas a mejorar el rendimiento (párrafos 76 y 77).

99. Al igual que otras actividades llevadas a cabo por el sistema de las Naciones Unidas, la labor de los servicios de gestión debería estar sujeta a una evaluación consciente (párrafos 79 y 80).

Recomendación 18: Las organizaciones deberían informar brevemente a sus órganos legislativos o rectores sobre la labor de sus servicios de gestión. Estos informes deberían, cuando fuese posible, indicar las economías que se han realizado gracias al trabajo de los servicios de gestión y qué mejoras se han producido en la utilización de los recursos, financieros y humanos (párrafo 80).

100. Los servicios de gestión de las distintas organizaciones han venido operando hasta la fecha aislados unos de otros. Deberían brindarse más oportunidades para intercambiar experiencias y compartir los conocimientos de los éxitos y fracasos mutuos (párrafo 81).

Recomendación 19: Las organizaciones deberían promover vínculos más estrechos entre sus servicios de gestión mediante:

- a) préstamos por corto tiempo de personal de los servicios de gestión para tareas específicas en otras organizaciones;
- b) asistencia a las organizaciones más pequeñas mediante préstamos de especialistas de gestión, en condiciones convenidas, para tareas concretas;
- c) capacitación compartida en la que el CCCA podría tomar la iniciativa reuniendo a las personas responsables de la capacitación en servicios de gestión de las diferentes organizaciones;
- d) intercambio de información; y
- e) reuniones anuales de los jefes y funcionarios superiores de los servicios de gestión para discutir su trabajo e intercambiar experiencias. Estas reuniones no tienen por qué ser oficiales sino que podrían estructurarse de antemano dando oportunidad a todas las dependencias de sugerir las cuestiones que deben discutirse. El CCCA podría desempeñar a este respecto una función coordinadora (párrafo 82).

101. El profesionalismo de los servicios de gestión quedaría muy reforzado si se brindase oportunidades a aquellos que tienen amplia experiencia en los servicios de gestión para reincorporarse a sus tareas operacionales en la misma organización o en otra y viceversa (párrafo 83).

Recomendación 20: Las organizaciones deberían adoptar políticas de promoción de las oportunidades de carrera que permitan el acceso a los servicios de gestión y la reinserción profesional ulterior de manera que se combinen las culturas y nacionalidades representadas (párrafo 83).

/...

102. Todo esfuerzo para dotar a los servicios de gestión de los medios financieros o de otro tipo para operar eficazmente redundará en beneficio de las organizaciones (párrafo 84).

Recomendación 21: Las organizaciones deberían tratar de aumentar los recursos destinados a los servicios de gestión bien mediante una reevaluación de las prioridades y un consiguiente traspaso de asignaciones presupuestarias o recurriendo en mayor medida al personal de otras dependencias para llevar a cabo tareas concretas dentro del programa de trabajo de los servicios de gestión y bajo la supervisión de los mismos. Ambas formas de proceder podrían combinarse (párrafo 84).

Organización, dotación de personal y costo de los servicios de gestión en 1979

Organización	Servicio de gestión		Título	Situación actual dentro de la organización	Categoría del Jefe	Número total de personal del cuadro orgánico y proporción de tiempo destinado a tareas de gestión	Costo en 1979 (dólares EE.UU.) y porcentaje de los gastos totales <u>1/</u>	Observaciones
	SI	No						
Naciones Unidas/Nueva York	X		Servicio de Gestión Administrativa (SGA)	Uno de los seis servicios del Departamento de Administración, Finanzas y Gestión (los otros corresponden a servicios financieros, personal, servicios generales, auditoría interna y elaboración electrónica de datos y sistemas de información).	D-2	11 (100%)	723 650	(ADIT.)
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	X		Sección de Mejoramiento de la Gestión (MIS)	Parte de los servicios administrativos y financieros, abarca dos responsabilidades funcionales: organización y métodos y elaboración electrónica de datos.	P-5	3 (Jefe - 40% 2 - 100%)	161 900	
PNUD	X		Sección de Revisión y Análisis de la Gestión (NRAP)	Parte de la Dirección de Finanzas y Administración.	P-5	2 (1 - 100% 1 - 67%)	125 700 (0,15%)	Primeramente el servicio de gestión se creó como un servicio de organización y métodos en 1971 en la División de Gestión Administrativa y Presupuesto. Reorganizado en 1973 y de nuevo en 1975, en que pasó a convertirse en División de Control de la Gestión y Auditoría. Interrumpido de 1976 a 1978. Restablecido a principios de 1978 como Sección de Servicios de Gestión dentro de la División de Servicios Administrativos y de Gestión, la sección se convirtió en una dependencia separada con su título actual en mayo de 1979 dentro de la Dirección de Finanzas y Administración.
FAO	X		Subdirección de Organización y Métodos (AFMO)	Subdirección de la División de Administración de Servicios de Gestión (AFM), una de las cuatro divisiones del Departamento de Administración y Finanzas. AFM comprende la Oficina del Director (AFMD), la Dependencia de Sistemas Informativos de Gestión (AFMI), la Subdirección de Sistemas de Ordenación Electrónica (AFME) y la Subdirección de Organización y Métodos (AFMO)	P-5	7 (Director de la AFM - 30% 6 - 100%)	283 800 (0,09%)	La división ha existido desde 1970. Las otras dos dependencias del Departamento de Administración y Finanzas proporcionan servicios de computadoras y servicios afines de mejoramiento de la gestión.
OIEA	X		Oficina de Verificación Interna de las Cuentas y de Gestión Administrativa (ADIT)	Parte del Departamento de Administración con acceso directo al Director General. Comprende los servicios de gestión y las funciones de auditoría interna.	P-5	5 (Jefe - 30% 1 - 25% 2 - 30% 1 - 50%)	130 000 (0,17%)	El servicio de gestión se creó en 1969 y se incorporó a la denominada entonces dependencia de auditoría interna para constituir la ADIT.

(continúa)

Cuadro I (continuación)

Organización	Servicio de gestión		Título	Situación actual dentro de la organización	Categoría del jefe	Número total de personal del cuadro orgánico y proporción de tiempo destinado a tareas de gestión	Costo en 1979 (dólares EE.UU.) y porcentaje de los gastos totales 1/	Observaciones
	Sí	No						
OACI	X		Oficina de Servicios Directivos (MPO)	Parte del Despacho del Secretario General. Incluye la sección de intervención interna, la subsección de control de documentos y la subsección de tratamiento de datos.	P-5	1 (40%)	22 300 (0,04%)	Desde la creación de la OACI hasta mediados de los años 50 todas las cuestiones de plantilla y clasificación eran de la competencia de la Subdirección de Organización y Personal. Posteriormente, las cuestiones de organización y personal se encomendaron a la Sección de Organización de la Dirección de Servicios Administrativos. En 1965, la Sección de Organización, con el nombre de Oficina de Servicios Directivos, asumió nuevas responsabilidades y pasó a formar parte del Despacho del Secretario General. Aunque la sección de auditoría interna forma parte de la Oficina de Servicios Directivos, el auditor interno informa directamente al Secretario General sobre cuestiones de auditoría.
OIT	X		Servicios Consultivos de Gestión	Parte integrante de la Oficina de Programación y Gestión, que informa directamente al Director General.	P-5	2 (100%)	131 400 (0,06%)	Hasta 1975, los Servicios Consultivos de Gestión constituían una parte del Departamento de Servicios Financieros y de Administración General. Transferidos a su emplazamiento actual para destacar el aspecto de aplicación en relación con la planificación de programas y las funciones de auditoría interna, que son también parte de la Oficina.
OCMI		X						La organización considera que por su reducido tamaño no se justifica la creación de un servicio central de gestión. Si bien la División Administrativa sería normalmente el punto focal en relación con las cuestiones de los servicios de gestión interna, también participan otras dependencias. Se utilizan asimismo consultores del exterior.
UIP		X						La Organización ha indicado que su estructura federal (cuadro órganos permanentes, cada uno de ellos dirigido por un funcionario electo y controlado por asambleas o conferencias separadas) y el carácter reglamentario de su trabajo no se prestan al establecimiento de un servicio central de gestión.
UNESCO	X		División de Gestión	Parte de la Inspección General, que incluye también la División de Auditoría.	P-5	4 (100%), de los cuales 2 vacantes en 1979	136 000 (0,07%)	Inicialmente las funciones de gestión se asignaron a la Oficina de Gestión Administrativa y Presupuesto. Al suprimirse ésta en 1950, la función de gestión se asignó a la Oficina de Personal, con el nombre de Oficina de Personal y Gestión, como parte de la División de Organización y Política. Ulteriores reorganizaciones condujeron a la creación de un servicio de gestión en la Oficina del Presupuesto en 1959. Este servicio se convirtió en una División en 1969 con responsabilidades ampliadas. En 1970 la División fue transferida al Despacho del Director General, y posteriormente a la Subdirección General para la Administración General. Finalmente, en 1975, la División pasó a formar parte de la Inspección General.

(continúa)

Cuadro I (continuación)

Organización	Servicio de gestión		Título	Situación actual dentro de la organización	Categoría del jefe	Número total de personal del cuadro orgánico y proporción de tiempo destinado a tareas de gestión	Costo en 1979 (dólares EE.UU.) y porcentaje de los gastos totales <u>1/</u>	Observaciones
	Sí	No						
UPU		X						La Organización ha indicado que su reducido tamaño no justifica un servicio central de gestión. El Jefe de la Administración, sin embargo, es responsable de las cuestiones relacionadas con los procedimientos, formularios, organización y métodos, etc. Un Comité de Gestión, integrado por cinco miembros de la administración superior, se ocupa de las principales cuestiones.
OMS	X		Servicio de Gestión Administrativa (MGT)	Parte del Programa de Sistemas de Información (que abarca también el desarrollo de los sistemas de información, los servicios de notificación e información, y la elaboración electrónica de datos).	P-5	4 (100%) de los cuales 2 vacantes en 1979	173 700 (0,05%)	Inicialmente una dependencia separada en la División de Personal y Servicios Generales, el MGT se fundió en 1977 con el Programa de Sistemas de Información. * El puesto de jefe del MGT estaba vacante en 1979. Todas las demás partidas de gastos, por ejemplo viajes y dietas, son sufragados por los programas técnicos o por las divisiones administrativas que reciben los servicios del MGT.
OMM		X						La Organización ha manifestado que su reducido tamaño no justifica la creación de un servicio de gestión. La organización y procedimientos operativos de la Secretaría se publican en las Instrucciones Permanentes de la OMM que el Secretario General actualiza oportunamente.

1/ Tanto del presupuesto ordinario como del extraordinario. Porcentajes calculados sobre la base de la mitad de las cifras correspondientes a 1978-1979 sobre los gastos totales indicados en el cuadro 1 del informe del CAC sobre los gastos del sistema de las Naciones Unidas en relación con los programas (E/1980/81, de 28 de agosto de 1980).

Cuadro II
Porcentaje de los recursos de los servicios de gestión asignados en 1978-1979, por esferas de actividad y tipos de cuestiones

Organización	Esferas de actividad						Tipos de cuestiones		Observaciones
	Determinación de las necesidades de personal	Estudios de organización distintos de (i)	Estudios de procedimiento	Manuales, circulares, etc.	Formularios	Otros	Administrativas y de apoyo	Sustantivas	
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(i)	(ii)	
Naciones Unidas/Nueva York	30	25	20	3	2	20 (Nomenclatura de la organización, informes especiales a la Asamblea General, asesoramiento <i>ad hoc</i>).	60	40	
UNOG	10*	30*	40*	15*	2*	3 (Conferencias/reuniones).	70	30	* La mayoría de los estudios se ocupan de diversas esferas. Normalmente un estudio abarca cuestiones de procedimiento, necesidades de personal y modalidades de organización.
PNUD	-	5	30	50	10	5 (Estudios de las oficinas locales).	Sin datos	Sin datos	
FAO	5	35	40	5	10	5 (Equipo de oficinas, estudios de políticas y solicitudes diversas).	50	50	
OIEA	10	-	30	30	10	20 (Asesoramiento sobre compras).	100	-	
OACI	35	25	15	5	2	18 (Asesoramiento sobre publicaciones, cuestiones de clasificación y encuestas sobre los sueldos de los servicios generales para la OACI, empleo de computadoras y control de documentos).	50	50	
OIT	*	*	*	*	*	*	50	50	* La OIT considera difícil, si no imposible, separar el tiempo dedicado a cada categoría. Para que la aplicación tenga éxito habría que combinar las distintas categorías.
UNESCO	15	25	10	20*	10	20 (Funciones de inspección).	70	30	* La responsabilidad del manual se transfirió a la Oficina de Personal en agosto de 1979.
OMS	5*	15*	10*	5*	5*	60* (Apoyo en cuestiones de gestión a los programas técnicos en casos concretos).	40*	60*	* Estimaciones basadas en las actuales prioridades de trabajo del Servicio de Gestión Administrativa (MGT).

Anexo I

ATRIBUCIONES DE LOS SERVICIOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Naciones Unidas - Servicio de Gestión Administrativa

(ST/SGB/Organization, Sección P (IV)/Rev.1, de 29 de marzo de 1977)

1. En su calidad de órgano asesor sobre cuestiones de gestión interna:
 - a) Determina los problemas de gestión existentes o las esferas en que se necesita mejorar la gestión, lleva a cabo encuestas o estudios de gestión a solicitud del Secretario General o de los Jefes de Departamento y de Oficina y hace recomendaciones concretas respecto de las medidas necesarias;
 - b) Presta ayuda y asesoramiento, en los casos en que se le solicita, sobre las actividades de mejoramiento de la gestión;
 - c) Brinda asesoramiento y formula observaciones sobre las cuestiones que entrañan principios y técnicas de gestión, previa solicitud;
 - d) Patrocina estudios de productividad en determinadas dependencias y respecto de categorías concretas de trabajo.
2. Supervisa la aplicación de las recomendaciones aprobadas y en caso necesario presta asistencia en dicha aplicación.
3. Presta ayuda, en caso necesario, a la División de Presupuesto para asegurarse de que las propuestas del presupuesto por programas reflejan los beneficios derivados de la aplicación de todas las recomendaciones aprobadas.
4. Recopila y mantiene al día el manual de la organización de la Secretaría.
5. Estudia y autoriza la publicación y distribución de todos los boletines sobre normas, instrucciones administrativas, manuales y circulares administrativas.
6. Administra y fiscaliza el empleo de formularios administrativos uniformes.

Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra - Sección de
Mejoramiento de la Gestión

(Sobre la base de las respuestas al cuestionario de la DCI)

1. Lleva a cabo encuestas generales sobre gestión, estudios de administración, estudios sobre la utilización del personal y análisis de sistemas.
2. Ayuda a todas las dependencias orgánicas de la UNOG a elaborar sistemas y métodos para mejorar la planificación, la eficiencia operacional y el control de la gestión.
3. Desarrolla el programa para mejorar la gestión y coopera en su aplicación.
4. Identifica posibles sistemas de elaboración electrónica de datos y aplicaciones conexas, y planifica el desarrollo y utilización adecuados de los recursos para la elaboración electrónica de datos.

/...

PNUD: Sección de Estudio y Análisis de Gestión

(Sobre la base de las respuestas al cuestionario de la DCI)

1. Actualiza y lleva los manuales del PNUD.
2. Desarrolla y mantiene un sistema central de administración y control de formularios.
3. Realiza estudios de las oficinas locales y en caso necesario les facilita servicios consultivos para proponer soluciones a problemas concretos.
4. Lleva a cabo estudios de organización y gestión y análisis de las distintas dependencias de la sede del PNUD.
5. Examina las relaciones y prácticas de gestión entre las oficinas locales y la sede y sugiere métodos para mejorar la capacidad de respuesta de la organización, su eficiencia y rendimiento.

FAO: Dirección de Servicios de Gestión

(Sobre la base de las respuestas al cuestionario de la DCI)

Coopera con la administración para mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios de la Organización a los Estados Miembros, promoviendo la adopción de métodos de gestión mejores y de técnicas de computadoras. Para este fin:

1. Recomienda políticas de gestión destinadas a hacer que las operaciones de la organización sean más eficaces y económicas.
2. Lleva a cabo encuestas y estudios de gestión, o actúa de enlace con los consultores externos encargados de estos estudios.
3. Asegura la aplicación ulterior de los estudios y recomendaciones.
4. Desarrolla y supervisa sistemas para identificar las necesidades de información y facilita información en forma eficiente y económica.
5. Ayuda a los administradores en el desempeño de todos los aspectos de su función directiva, en forma económica y con mayor eficiencia.

OIEA: Oficina de Verificación Interna de las Cuentas
y de Gestión Administrativa

(Sobre la base de las respuestas al cuestionario de la DCI)

1. Facilita servicios de asesoramiento en materia de gestión a todos los departamentos.
2. Recopila y mantiene al día el Manual Administrativo del organismo y otras instrucciones administrativas.

OACI: Oficina de Servicios Directivos

(Manual sobre las funciones de la secretaría de la OACI)

1. Se encarga de establecer el control y de examinar las propuestas y recomienda cambios en cuanto a la plantilla, clasificación y estructura del personal.
2. Revisa y enmienda las descripciones de empleo y los organigramas.
3. Lleva a cabo estudios de los métodos de trabajo, procedimientos, formularios y evaluación de la producción.
4. Lleva a cabo las encuestas externas sobre sueldos del personal del cuadro de servicios generales.
5. Administra las actividades de elaboración de datos, incluido el desarrollo, análisis y programación de los sistemas necesarios.

OIT: Oficina de Programación y Gestión

(Servicios Consultivos de Gestión)

(Circular de la OIT, serie 2, Nº 87, de 29 de abril de 1976)

1. Facilita estudios y asesoramiento sobre problemas de organización, gestión y procedimiento.
2. Realiza estudios encaminados a determinar el volumen de trabajo y la plantilla necesaria, simplificando los métodos y procedimientos de trabajo y eliminando las tareas y procedimientos innecesarios.
3. Contribuye a la aplicación de las recomendaciones aprobadas y asegura las medidas complementarias adecuadas.
4. Examina las solicitudes para la utilización de consultores externos sobre cuestiones administrativas y de organización a fin de determinar si dichas solicitudes pueden atenderse con el personal y recursos de la Oficina. En su caso colabora en la selección de estos consultores, en la elaboración de su mandato, en el examen de sus progresos y en la evaluación de sus informes.
5. Participa en los estudios de viabilidad y en el diseño de nuevos sistemas importantes de información, computerizados o manuales, de carácter interdepartamental.
6. Examina y formula recomendaciones sobre los resultados de estos estudios y diseños antes de someterlos a la aprobación de los escalones superiores de la administración.

UNESCO: División de Gestión

(Extracto del programa y presupuesto aprobados para 1979-80)

1. Lleva a cabo estudios sobre la estructura orgánica, dotación de personal, volumen de trabajo, procedimientos y métodos de trabajo, a fin de proponer medidas conducentes a una utilización más económica y efectiva de los recursos.
2. Sugiere medidas para asegurar el funcionamiento eficiente de la secretaría.

/...

OMS: Servicio de Gestión Administrativa

(Sobre la base de las respuestas al cuestionario de la DCI)

1. Presta apoyo a los programas y divisiones de la OMS en la aplicación de técnicas adecuadas de carácter administrativo y de gestión mediante estudios de gestión y en su caso contribuyendo a la aplicación de las recomendaciones aprobadas.
2. Contribuye, en caso necesario, a las actividades de capacitación relacionadas con el sistema de información de la OMS y participa y aporta material para las actividades de capacitación que incluyen temas sobre ciencias de la gestión y se destinan al personal nacional e de la OMS.
3. Evalúa y hace recomendaciones sobre la estructura orgánica de las divisiones o programas, distribución del personal y utilización de equipo moderno.
4. Lleva a cabo, en su caso, actividades de desarrollo en relación con los servicios de información para fines especiales.