



**Asamblea General**

Distr.  
GENERAL

A/46/327  
29 de julio de 1991  
ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLES

---

Cuadragésimo sexto período de sesiones  
Temas 107 y 114 del programa provisional\*

**EXAMEN DE LA EFICIENCIA DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO  
Y FINANCIERO DE LAS NACIONES UNIDAS**

**DEPENDENCIA COMUN DE INSPECCION**

Informe complementario sobre el Servicio de Asesoramiento  
en materia de Gestión de las Naciones Unidas

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado "Informe complementario sobre el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión de las Naciones Unidas" (JIU/REP/91/4).

---

\* A/46/150.

Anexo

JIU/REP/91/4  
Ginebra, junio de 1991

INFORME COMPLEMENTARIO SOBRE EL SERVICIO DE ASESORAMIENTO  
EN MATERIA DE GESTIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

Preparado por  
Norman Williams

Dependencia Común de Inspección

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
RESUMEN .....		3
I. LOS AÑOS INICIALES .....	1 - 8	3
II. REORGANIZACIONES Y REDUCCIONES DEL PERSONAL ....	9 - 20	5
III. FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO .....	21 - 26	8
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	27 - 33	10

Anexos

I. Resolución 31/94 C: Coordinación Administrativa y Presupuestaria de las Naciones Unidas con los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica ....		13
II. Sección P (IV): Servicio de Gestión Administrativa .....		16
III. Programa de Trabajo del Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión para 1991 .....		18

## RESUMEN

En el presente informe se examina el funcionamiento del Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión de las Naciones Unidas a la luz de un informe anterior de la DCI sobre los servicios de gestión en el sistema de las Naciones Unidas y en el contexto de la resolución 31/94 C de la Asamblea General, que estableció claramente el mandato del Servicio de Gestión Administrativa en lo que respecta al control administrativo y de gestión de las Naciones Unidas.

Durante cierto tiempo no se ha permitido al Servicio que funcione de la forma prevista originalmente por la Asamblea General. Lejos de permitírsele que conserve su carácter de entidad independiente, ha sido fusionado con otras dependencias y desplazado con otros servicios, algunas veces carentes de relación con él. Ha sufrido menoscabo de sus recursos y del respeto que inspiraba y, de resultas de las medidas mencionadas, el Servicio ha perdido también la función de dirección que debería ejercer en las Naciones Unidas una dependencia de esta clase. Para que el Servicio pueda desempeñar su importante papel, es preciso llevar a la práctica diversas modificaciones. Esas modificaciones figuran en un conjunto de recomendaciones expuestas en el presente informe.

### I. LOS AÑOS INICIALES

1. En 1981, la Dependencia Común de Inspección preparó un informe sobre los servicios de gestión en el sistema de las Naciones Unidas <sup>1/</sup>. En el presente informe se examina lo que ha acontecido durante el último decenio en uno de esos servicios: el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión de las Naciones Unidas. Además de constituir un complemento natural del informe precedente, el presente informe también responde a la recomendación 31 del Grupo de Expertos Intergubernamentales de alto nivel encargado de examinar la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas (Grupo de los 18), que dice así: "El Servicio de Gestión Administrativa, que se estableció para dar asesoramiento sobre técnicas de gestión y evaluar las estructuras administrativas y las deficiencias de gestión, tiene utilidad marginal y debería suprimirse" (A/11/49, párr. 44).

2. Los autores del informe precedente decían en su párrafo inicial: "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". Esta afirmación conserva hoy todo su acierto y validez.

3. Las organizaciones dotadas de visión, tanto en el sector público como en el privado, en su afán de mantener las cosas bajo control, recurren a variados mecanismos para apoyar a los administradores de programas que tienen la responsabilidad primordial de dirigir con éxito sus servicios. Un instrumento

---

<sup>1/</sup> JIU/REP/81/3, A/36/296.

institucional que ha resistido la prueba del tiempo es la dependencia de gestión. Independientes en su pensamiento y en sus perspectivas, generalmente subordinadas directamente al jefe de la organización, su cometido es actuar como factores de cambio para aumentar la eficiencia de las actividades sin perturbar la moral del personal.

4. En el informe antes citado se observó que, aunque la mayor parte de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas habían creado dependencias que se ocupaban de los servicios de gestión, curiosamente habían asignado escasa prioridad al mejoramiento de la gestión. Lo mismo ocurre en las propias Naciones Unidas.

5. En las Naciones Unidas, el Secretario General creó en 1969 una dependencia de este tipo - el Servicio de Gestión Administrativa (SGA) - tras una propuesta de la CCAAP formulada durante su examen del proyecto de presupuesto de ese año. Funcionó al comienzo como un grupo especial de expertos que asesoraba al Secretario General sobre la utilización de los recursos humanos y en la realización de encuestas, estudios sobre organización y análisis de sistemas en la Secretaría <sup>2/</sup>. El jefe del Servicio debía informar, por conducto del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión, a la CCAAP y a la Quinta Comisión. Los estudios sobre recursos humanos siguieron siendo la principal función de la dependencia durante la primera parte del decenio de 1970.

6. En un informe a la Quinta Comisión (A/C.5/31/6), el Secretario General, respondiendo a las preocupaciones expresadas por ella en cuanto a si se estaban aprovechando plenamente las posibilidades que ofrecía el SGA y se prestaba suficiente atención a la aplicación de sus recomendaciones, indicó que el grado de aplicación de las recomendaciones del SGA variaba considerablemente según los proyectos. Durante el examen del informe, tanto la CCAAP como la Quinta Comisión volvieron a manifestarse insatisfechas con la atención prestada a las recomendaciones y expresaron su firme convicción de que debía fortalecerse el SGA de modo que contara con un pequeño cuadro de funcionarios dotados de la mayor competencia posible en la esfera de la gestión, complementados por expertos en esferas especializadas, pertenecientes o no a la Secretaría. Además, se expresó la convicción de que el SGA, para asegurar el cumplimiento de su mandato, debía contar con la necesaria independencia en el ejercicio de sus funciones y de que debía precisarse claramente al personal de todos los niveles que los esfuerzos por mejorar la gestión contaban con el pleno respaldo del Secretario General.

7. El examen de estas recomendaciones por la Quinta Comisión condujo a la aprobación, por la Asamblea General, de su resolución 31/94 C (anexo I del presente informe).

8. En 1977, la inclusión de dos nuevas funciones (la revisión del Manual de Organización y el establecimiento de un nuevo programa de gestión de formularios) pareció destacar en cierta medida el papel operacional, más que consultivo, del SGA.

---

<sup>2/</sup> ST/ADM/SER.A/1336, de 10 de junio de 1969.

## II. REORGANIZACIONES Y REDUCCIONES DEL PERSONAL

9. Las funciones del Servicio de Gestión Administrativa fueron resumidas en el documento ST/SGB/Organization, en su sección P(IV)/Rev.1 (anexo II del presente informe). El documento fue publicado por el Secretario General en cumplimiento de la resolución 31/94 C de la Asamblea General, y supone la asignación al SGA de una función central como protagonista de la labor de mejoramiento de la gestión en toda la Secretaría. Sin embargo, en esa circular se omite toda referencia al párrafo e) de la resolución 31/94 C, de suma importancia, en el cual se definían procedimientos de presentación de informes en virtud de los cuales la labor del Servicio debía someterse anualmente a la CCAAP. Curiosamente, el mismo año en que se formularon las funciones del Servicio (1977), el Secretario General recomendó a la Asamblea General la fusión del SGA con el Servicio de Auditoría Interna a fin de crear un "Servicio de Auditoría Interna y Mejoramiento de la Gestión". Si bien era posible que la propuesta no careciera de méritos, la Asamblea General no aceptó la iniciativa y decidió mantener separado el SGA, ratificando en cierto sentido su convicción de que debía seguir siendo una entidad de gestión independiente, con su propio mandato claramente definido e informando de su labor a la Asamblea General por conducto de la CCAAP.

10. El Secretario General, evidentemente, no parece compartir la concepción original de la Asamblea General a este respecto, pues ulteriormente, en dos ocasiones, ha tratado oficialmente de reducir el papel y la importancia del SGA.

11. En 1985, el Secretario General, en un informe a la Asamblea General sobre la reorganización propuesta dentro del Departamento de Administración y Gestión 3/, manifestó su propósito de fusionar el SGA con la División de Elaboración Electrónica de Datos y de Sistemas de Información (DEEDSI) a fin de formar una nueva División de Servicios de Gestión subordinada directamente al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión. La idea consistía en crear un vínculo con el servicio que se ocupaba de las nuevas tecnologías. La Asamblea General tomó nota de esta propuesta, que fue llevada a la práctica en 1986. El SGA fue rebautizado con el nombre de "Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión".

12. El 23 de abril de 1986, en un memorando interno del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión dirigido a los funcionarios superiores del Departamento, se anunció la creación de una nueva unidad de organización, la División de Servicios de Gestión (en la que se consolidaban el SGA y la DEEDSI). La reorganización y el mandato del Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión, sin embargo, no se anunciaron oficialmente. Como consecuencia de ese vacío, el anuncio de las modificaciones provino de la Secretaría.

13. La fusión, que se consideró una medida interna de mejoramiento de la gestión que mejoraría el rendimiento general de la Organización, tuvo corta

---

3/ A/C.5/40/60, de 3 de diciembre de 1985.

vida. Más adelante, en el mismo año 1986, el Grupo de los 18 recomendó a la Asamblea General que se suprimiera el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión, en los términos citados en el párrafo 1 del presente informe.

14. Sin embargo, el Secretario General decidió mantener el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión y, en su informe al CPC sobre la aplicación de las recomendaciones del Grupo de los 18, declaró que en vista de "la necesidad de un pequeño servicio interno sobre asesoramiento administrativo que colabore en la tarea de simplificar la Secretaría y hacerla más eficiente, en lo sucesivo el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión funcionará bajo la autoridad directa del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión" 4/.

15. Apenas se había secado la tinta de ese documento cuando, a pesar de manifestaciones anteriores del Secretario General sobre la necesidad de "acortar las líneas de comunicación y asegurar una eficiencia máxima", un comunicado de prensa proclamaba en estos términos la nueva reorganización del Departamento de Administración y Gestión: "La dependencia a la que pertenece el SGA/Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión dependerá a partir del 23 de julio de 1987 del Contralor" 5/.

16. Aún habría de efectuarse un nuevo cambio de organización un año más tarde. Al adoptarse las medidas de reorganización y economía en el Departamento de Administración y Gestión, se creó una nueva División de Servicios de Evaluación y Gestión en la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Finanzas; el Servicio de Asesoramiento en Materia de Gestión pasó a formar parte de esa División. El jefe del Servicio está subordinado, a través del Director de la División, al Subsecretario General quien, a su vez, depende del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión.

17. Desde un punto de vista institucional, el SGA/Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión ha pasado por incontables cambios, cada uno de ellos supuestamente destinado a lograr una mayor eficiencia en la realización de las tareas o a acortar las líneas de comunicación. Esos objetivos no se han logrado. En realidad, los cambios estructurales y de dependencia del Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión obedecieron a menudo a razones que no eran las citadas por el Inspector, a saber, la de "lograr una mayor eficiencia". Esas razones se originaron, entre otros factores, en una pérdida de identidad y razón de ser del Servicio, en la falta de un mandato definido con precisión y, más que nada, en la breve permanencia de los funcionarios del nivel de supervisión que dirigieron el Servicio (por ejemplo: a partir de 1987, el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión ha sido supervisado por 2 Secretarios Generales Adjuntos, 2 Subsecretarios Generales, 4 funcionarios de categoría D-2 y 4 de categoría D-1, durante períodos excepcionalmente breves).

---

4/ A/42/234, de 23 de abril de 1987.

5/ SG/A/386.

18. A las vicisitudes institucionales que ha debido sufrir el Servicio se han sumado las reducciones impuestas a su dotación de personal. En el último decenio, el Servicio ha perdido cuatro funcionarios del cuadro orgánico e igual número de puestos del cuadro de servicios generales, como se indica a continuación:

<u>Período</u>	<u>Puestos del cuadro orgánico</u>	<u>Puestos del cuadro de servicios generales</u>
1976-1983	11	9
1984-1985	9	7
1986-1987	8	7
1988 a la actualidad	7	5

Los cuatro puestos del cuadro orgánico eran los siguientes: 1 puesto de categoría D-2 (que pasó a la Oficina del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión); 1 puesto de categoría D-1 (que pasó junto con su titular a la DEEDSI); 1 puesto de categoría P-5 (que pasó a la Oficina del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión); y 1 puesto de categoría P-3 que fue suprimido por reducción presupuestaria debido a la crisis financiera. Además, el SGA cedió 1 puesto de categoría P-4 a cambio de 1 puesto de categoría P-3. Esto significa una reducción de personal cercana al 40%, efectuada en gran parte en el nivel superior.

19. Esta erosión de los recursos del Servicio y de la confianza depositada en él ha afectado a su rendimiento, por lo que la recomendación del Grupo de los 18 citada anteriormente debe apreciarse teniendo en cuenta ese factor. Sin embargo, la función que el Servicio tiene a su cargo y debe desempeñar es demasiado importante para que pueda considerarse la idea de suprimirlo.

20. A lo largo de los años, el SGA/Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión ha contribuido eficazmente a diversas medidas de mejoramiento funcional y estructural de la Secretaría. Además de los temas de estudio mencionados en el párrafo 5, el Servicio ha ayudado a los Departamentos en la realización de análisis de sistemas, la determinación de prioridades entre los programas y la identificación de casos de superposición de tareas. El Inspector no ha llevado a cabo un examen detallado de la labor del Servicio, pero ha extraído la impresión de que las cosas pueden mejorarse, como casi siempre ocurre. Pero lo que le parece infinitamente más importante que determinar si en este momento el Servicio alcanza o no un nivel aceptable de eficiencia es la misión misma del Servicio. Esa misión, establecida en la resolución 31/94 C, va más allá de las dificultades mediatas o inmediatas. Sin duda alguna, es más importante hoy que hace dos decenios, y es preciso que se trate de llevar a cabo.

### III. FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO

21. En el plan de mediano plazo para el período 1992-1997 <sup>6/</sup> se sugieren, en términos generales, los siguientes cometidos funcionales para el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión:

a) Dar asistencia de asesoramiento en gestión a las oficinas y Departamentos interesados prestando la mayor atención a mejorar la eficiencia y a dar respuestas más oportunas y eficaces a los problemas de gestión determinados por, entre otros órganos, la Asamblea General, la CCAAP, el CPC, la DCI, así como los auditores externos e internos;

b) Prestar servicios de apoyo al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión en la emisión de instrucciones administrativas, la actualización y mantenimiento del Manual de Organización de la Secretaría y la gestión del suministro y diseño de formularios.

22. Las actividades que actualmente cumple el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión pueden resumirse en la siguiente forma:

- a) Actividades de asesoramiento en materia de gestión, que comprenden:
  - i) Mejoramiento y racionalización de las unidades de organización;
  - ii) Fijación de metas de rendimiento;
  - iii) Simplificación de las prácticas y procedimientos administrativos de rutina;
- b) Funciones de control:
  - i) Control del sistema de emisión de instrucciones administrativas (circulares del Secretario General, instrucciones administrativas y circulares informativas);
  - ii) Gestión y control del empleo de formularios administrativos corrientes (nuevos formularios, revisiones y versiones actualizadas o reimpresas);
  - iii) Actualización del Manual de Organización.

23. Las funciones de "control" antes mencionadas evidentemente tienen cierta importancia, pero a juicio del Inspector no constituyen la razón de ser de un servicio de gestión que debe atenerse rigurosamente al ritmo de gestión de la Organización. Ello supone un contacto permanente con los diversos Departamentos que el Servicio debe atender. Debe conocer sus problemas minuciosamente y tener la competencia necesaria para sugerir, por lo menos, vías de solución. Un asesoramiento útil no tiene por qué asumir

---

<sup>6/</sup> A/45/6, incisos c) y d) del párrafo 42.49.



únicamente la forma de un informe escrito. Si el Servicio no tiene el grado de especialización necesario para resolver un problema, debe estar en condiciones de sugerir fuentes de esa especialización y participar plenamente en el desarrollo de las correspondientes consultas externas. A este respecto, el Inspector considera desconcertante que el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión no haya participado nunca, o casi nunca, en los estudios de gestión encomendados por los distintos Departamentos. Debería ser regla general que, cada vez que se encomendaran tales estudios, el Servicio participara en ellos desde el principio (por ejemplo, en la formulación del objeto del estudio).

24. El Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión debería participar más activamente en la determinación de los problemas de gestión, ya fuera de manera independiente o junto con los Departamentos, y con los auditores internos y externos. También podría haber una vinculación estrecha con la Dependencia Común de Inspección, ya que el Servicio, en el ámbito de las Naciones Unidas, podría atender los problemas que planteara la DCI o las recomendaciones que ella formulara. Sobre todo, el Servicio debería elaborar un programa bienal de trabajo y presentarlo a la CCAAP para que lo examinara y formulara sus observaciones antes de su inclusión en el presupuesto por programas. Es posible que el programa de trabajo tuviera que ajustarse todos los años, si las circunstancias lo impusieran. Se trata de que el Servicio cumpla un papel mucho más activo en cuanto a impulsar cambios en los procedimientos de gestión, en lugar de actuar por reacción o incluso permanecer en actitud pasiva.

25. En el capítulo precedente se mencionó que el Servicio había perdido a cuatro funcionarios del cuadro orgánico y a cuatro funcionarios del cuadro de servicios generales. En la medida de lo posible, esas pérdidas deberían recuperarse. Los nombramientos deberían efectuarse a nivel superior. Si no se refuerza su dotación de personal, el Servicio se verá en grandes dificultades para desempeñar la función que en su origen previó para él la Asamblea General, y le resultará muy arduo asumir la función activa que se ha indicado. Por otra parte, parece muy poco probable que el Servicio logre acercarse siquiera a la meta de terminar el ambicioso programa de trabajo que se ha fijado para 1991 (véase el anexo III). Si resultara imposible recuperar totalmente la dotación de funcionarios del cuadro orgánico, sería preciso aprovechar mucho mejor la competencia técnica que puede encontrarse dentro de la Secretaría, ya sea formalmente (mediante la adscripción de ciertos funcionarios, a jornada completa, para determinados estudios) o informalmente, a través de reuniones de análisis. En todo caso, el Inspector considera necesario que se designe a un ingeniero industrial de primera categoría, con título y experiencia práctica en administración, y a un analista de sistemas debidamente calificado.

26. En lo que respecta a las prioridades, aunque la solución de los problemas concretos de las distintas unidades de organización puede ser una tarea más satisfactoria, tanto para el Servicio como para las dependencias a las que atiende, es posible que la estrechez de recursos del Servicio no permita que se recurra a él de forma muy generalizada, si bien el Inspector sigue estando convencido de que los medios disponibles podrían aprovecharse mejor y centrarse en la ejecución de un programa bien elaborado y aprobados con

antelación. Si los recursos siguieran siendo insuficientes, tendría que recurrirse a estudios de carácter normativo y más general. A continuación se dan algunos ejemplos al respecto:

- Asesoramiento en materias relativas a principios y técnicas generales de gestión;
- Desarrollo de normas de productividad;
- Determinación de las necesidades de personal;
- Análisis y estudios de organización;
- Racionalización de métodos y prácticas administrativas.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

27. Para que pueda funcionar con eficacia y eficiencia, una institución tan vasta y compleja como las Naciones Unidas debe analizar permanentemente sus operaciones cotidianas de gestión. Plenamente consciente de esta realidad, la Asamblea General, sobre la base de una recomendación de la CCAAP, aprobó, para el Servicio de Gestión Administrativa el papel de "un mecanismo interno central competente que esté provisto del mandato necesario y goce del máximo apoyo del Secretario General", destinado a mejorar la gestión de manera eficaz y permanente.

28. El Secretario General, al referirse a la recomendación 31 del Grupo de los 18, de que se eliminara el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión, reafirmó claramente la importante función que ese Servicio estaba llamado a desempeñar, afirmando que "tras un detenido examen de la cuestión no podía proponer su eliminación sin que afectara seriamente al trabajo del Departamento de Administración y Gestión" <sup>7/</sup>, y declaró, además, que el Servicio había desempeñado funciones especialmente importantes en el período que se examinaba y seguía desempeñándolas <sup>8/</sup>. No obstante, y a pesar de esas aseveraciones, el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión no está siendo utilizado de la forma prevista por la Asamblea General hace dos decenios. Para poder responder a su propósito original, el Servicio debe, ante todo, estar situado en la estructura institucional de forma que le sea posible actuar con independencia de pensamiento y de acción. Idealmente, esto significaría darle, como en la mayor parte de las organizaciones, acceso directo al jefe ejecutivo, en este caso al propio Secretario General. Sin embargo, dada la compleja naturaleza de las Naciones Unidas y el enorme peso de las tareas que ya tiene a su cargo el jefe ejecutivo, tal vez esa vinculación orgánica no fuera viable, a menos que la prefiriera personalmente el Secretario General. Sería preciso, por lo tanto, optar por una solución

---

<sup>7/</sup> Párrafos 57 y 59 del documento A/43/286 y Corr.1.

<sup>8/</sup> Documento A/45/226, párr. 132.

algo menos que ideal: el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión debería depender directamente del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión.

29. En la actualidad, el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión forma parte de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Finanzas, bajo la dirección del Contralor. Nada tiene que hacer allí, como tampoco tenía por que estar vinculado con el DEEDSI. Su misión rebasa con mucho los estrechos límites de las funciones de contraloría, por lo que no debe limitarse su libertad de acción en cuanto a determinar y resolver los problemas de gestión. El Servicio, por lo tanto, debería volver a establecerse como entidad independiente, dotada del personal necesario y de una autoridad que le permitiera cumplir el mandato previsto en la resolución 31/94 C. Debería tener el apoyo pleno y expreso del Secretario General.

30. Desde hace algún tiempo, el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión parece haber perdido la confianza de los interesados, es decir, los Departamentos y demás unidades orgánicas a los que debe ayudar a poner en orden sus asuntos. También su prestigio parece haberse ensombrecido dentro del propio Departamento de Administración y Gestión. Ello se debe, en una medida nada despreciable, a la forma en que el Servicio fue desplazado y tratado como un apéndice de otras oficinas con responsabilidades incompatibles. También se debe a la reducción de su personal en los momentos en que se reiteran las exhortaciones a aumentar la eficiencia.

31. Aunque los directores de programas de los departamentos son los encargados principales de asegurar el funcionamiento eficiente y sin tropiezos de sus oficinas, la responsabilidad del Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión a ese respecto sigue siendo tan grande que sus recursos actuales - y los que razonablemente cabe esperar que se le añadan en una época de escasez de medios -, difícilmente alcanzan para atender cabalmente a todos sus usuarios potenciales, que incluyen a las comisiones económicas regionales, la UNCTAD y la OACNUR. Por lo tanto, el Servicio tendrá que limitar el número de los estudios sobre el mejoramiento de la gestión relativos a los distintos departamentos y dedicarse a estudios de carácter más normativo. Por ejemplo:

1. La simplificación de los procedimientos y el desarrollo de métodos de mayor rendimiento para cumplir las tareas.
2. El desarrollo de normas de distribución del trabajo.
3. La delimitación de los ámbitos de autoridad y de responsabilidad y la eliminación de las superposiciones y duplicaciones.
4. El aprovechamiento lógico y eficiente de los recursos humanos disponibles.

32. A la luz de lo antes expuesto, los Estados Miembros tal vez deseen, una vez examinado el presente informe:

i) Reafirmar el mandato establecido en la resolución 31/94 C, fortaleciéndolo de forma de que el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión sea más vigoroso e independiente.

Recomendación 1;

ii) Autorizar el restablecimiento o la redistribución de cuatro puestos del cuadro orgánico de categoría superior. Recomendación 2.

33. El Secretario General, por su parte, podría:

i) Velar por que el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión prepare un programa de trabajo bienal para que el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión lo presente a la CCAAP a fin de que ésta lo examine y formule sus observaciones antes de su inclusión en el presupuesto bienal por programas. Recomendación 3;

ii) Presentar un informe bienal a la Asamblea General sobre la labor del Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión. El informe debería ser analítico y centrarse en el logro de resultados.

Recomendación 4;

iii) Cerciorarse de que el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión se vincule más estrechamente con otros servicios similares del sistema, así como con la DCI y los auditores externos e internos. Recomendación 5;

iv) Velar por que el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión esté íntimamente relacionado con todas las tareas de consultoría que se encomienden para el estudio de métodos de gestión.

Recomendación 6;

v) Disponer que el Servicio de Asesoramiento en materia de Gestión dependa directamente del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión. Recomendación 7.

Anexo I

Resolución 31/94 C

COORDINACION ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTARIA DE LAS  
NACIONES UNIDAS CON LOS ORGANISMOS ESPECIALIZADOS Y  
EL ORGANISMO INTERNACIONAL DE ENERGIA ATOMICA

"La Asamblea General,

Tomando nota con reconocimiento del informe del Secretario General 52/ sobre el examen de las medidas adoptadas respecto de las recomendaciones del Servicio de Gestión Administrativa y del informe conexo de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto 53/,

Convencida de que, para asegurar el funcionamiento eficiente y económico de la Organización, es indispensable un programa eficaz y continuo de mejora de la gestión y de que esto, a su vez, exige contar con un mecanismo interno central competente que esté provisto del mandato necesario y goce del máximo apoyo del Secretario General,

Tomando nota de la opinión expresada por el Secretario General de que, aunque se ha conseguido un "grado aceptable de éxito" 54/ en la aplicación de las recomendaciones anteriores del Servicio de Gestión Administrativa, es necesario adoptar medidas adicionales en toda la Secretaría para garantizar que los esfuerzos encaminados a mejorar la gestión den mejores resultados,

Tomando nota asimismo de la declaración formulada a este respecto por el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión en la Quinta Comisión, en particular del párrafo 17 del acta resumida en que figura la declaración 55/,

Estando de acuerdo con las observaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto que figuran en los párrafos 12 a 19 de su informe, en particular las contenidas en el párrafo 14,

---

52/ A/C.5/31/6.

53/ Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo primer período de sesiones, Suplemento No. 8 (A/31/8 y Add.1 a 26), documento A/31/8/Add.5.

54/ A/C.5/31/6, párr. 64.

55/ Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo primer período de sesiones, Quinta Comisión, 24a. sesión e ibid., Quinta Comisión, Fascículo del período de sesiones, corrección.

1. **Pide al Secretario General que:**
  - a) **Aplique con prontitud las medidas mencionadas en el párrafo 67 de su informe 52/;**
  - b) **Refuerce el papel y las funciones actuales del Servicio de Gestión Administrativa:**
    - i) **Autorizando al Servicio a identificar los problemas de gestión o las esferas que exijan la introducción de mejoras de gestión, a examinarlos y a informar al respecto, con recomendaciones concretas acerca de las medidas necesarias;**
    - ii) **Examinando los informes y las recomendaciones, cuando se reciban, y tomando las medidas necesarias para asegurar la pronta y eficaz aplicación por las oficinas o departamentos interesados de las recomendaciones que haya aprobado;**
    - iii) **Facultando al Servicio a mantener en observación la aplicación de las recomendaciones aprobadas por el Secretario General y, cuando fuere necesario, a prestar asistencia para dicha aplicación;**
    - iv) **Instando a las oficinas o departamentos competentes a que informen a intervalos semestrales sobre los progresos que se estén haciendo en la aplicación de las recomendaciones aprobadas, así como sobre los problemas y dificultades que surjan en ese proceso;**
  - c) **Informe a todos los funcionarios de la Secretaría del papel y las funciones revisados del Servicio de Gestión Administrativa y de que éste goza de su entero apoyo, y los exhorte a que le presten su plena cooperación y asistencia;**
  - d) **Preste especial atención a la cuestión de la dotación de personal del Servicio de Gestión Administrativa a fin de asegurar que, en todo momento, la plantilla del Servicio esté compuesta por personas con la máxima competencia técnica;**
  - e) **Presente cada año a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto un informe resumido sobre los proyectos de mejora de la gestión y demás servicios de asesoramiento prestados por el Servicio de Gestión Administrativa durante los 12 meses precedentes; esos informes incluirán también:**
    - i) **Una lista completa de todos los informes y recomendaciones presentados por el Servicio de Gestión Administrativa durante el año, con una indicación de las recomendaciones, o de las partes de éstas, que no hayan sido aprobadas por el Secretario General;**

ii) Un resumen de los informes sobre la marcha de los trabajos presentados durante el año precedente de conformidad con el apartado iv) del inciso b) supra, junto con una evaluación, por el Secretario General, de los beneficios que se hayan obtenido hasta la fecha, o que se espere obtener en el futuro como consecuencia de la aplicación de las recomendaciones aprobadas a que se refieren estos informes;

f) Procure que los proyectos de presupuesto por programas, a partir del correspondiente al bienio 1978-1979, reflejen todos los beneficios derivados de los esfuerzos para mejorar la gestión mencionados en el apartado ii) del inciso e) supra;

g) Informe a la Asamblea General en su trigésimo tercer período de sesiones sobre los resultados obtenidos mediante la aplicación de las medidas mencionadas en el párrafo 6 de su informe 52/ y de los procedimientos establecidos en la presente resolución.

2. Pide a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto que:

a) Señale a la atención de la Asamblea General cualquier situación o problema que pueda surgir de los informes anuales mencionados en el inciso e) del párrafo 1 supra y que requiera la atención de la Asamblea;

b) Presente sus observaciones y recomendaciones sobre el informe que se le pide al Secretario General en el inciso g) del párrafo 1 supra.

3. Decide examinar en su trigésimo tercer período de sesiones la cuestión del control administrativo y de la gestión de las Naciones Unidas, sobre la base del informe que se le pide al Secretario General en el inciso g) del párrafo 1 supra y de las observaciones y recomendaciones que formule al respecto la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

98a. sesión plenaria  
14 de diciembre de 1976"

Anexo II

Sección P (IV)

SERVICIO DE GESTION ADMINISTRATIVA

Funciones

Asesora a la Secretaría en materia de gestión interna y, en esa capacidad:

Determina los problemas de gestión existentes o las esferas en que se necesita mejorar la gestión, los estudia e informa al respecto al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión y a otros funcionarios pertinentes, haciendo recomendaciones concretas respecto de las medidas necesarias;

Lleva a cabo encuestas o estudios de gestión a solicitud del Secretario General o de los jefes de departamento y de oficina e informa al respecto a los funcionarios pertinentes, así como al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión;

Presta ayuda y asesoramiento, en los casos en que se le solicita en las actividades de mejoramiento de la gestión de los departamentos y oficinas; a estos efectos, participa en los grupos de trabajo, equipos de tarea, etc. que aquéllos convocan;

Brinda asesoramiento y formula observaciones sobre las cuestiones que entrañan principios y técnicas de gestión que le remiten el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión o los jefes de departamento u oficina;

Patrocina estudios de productividad en determinadas dependencias y respecto de categorías concretas de trabajo.

Sigue de cerca la aplicación de las recomendaciones aprobadas por el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión y, en todos los casos en que es necesario, presta asistencia en dicha aplicación;

Presta ayuda, si es necesario, a la División de Presupuesto para asegurarse de que las propuestas del presupuesto por programas reflejen los beneficios en que debe traducirse la aplicación de todas las recomendaciones aprobadas del Servicio de Gestión Administrativa;

Recopila y mantiene al día el manual de la Organización de la Secretaría y autoriza enmiendas a él;

Estudia y autoriza la publicación y distribución de todos los boletines sobre normas, instrucciones administrativas, manuales y circulares informativas;



Administra y fiscaliza el empleo de formularios administrativos uniformes;

Lleva a cabo las tareas especiales relacionadas con las funciones arriba descritas que pueda asignar al servicio el Secretario General Adjunto de Administración y Gestión.

ST/SGB/Organization  
Section P (IV)/Rev.1

Anexo III

PROGRAMA DE TRABAJO DEL SERVICIO DE ASESORAMIENTO EN MATERIA DE GESTIÓN PARA 1991

Actividad o proyecto	Unidad e organización interesada	Funcionarios del Servicio	Fechas previstas	Situación
I. <u>Trabajos en curso</u>				
a) <u>Estudios de gestión y organización</u>				
1. Examen de la organización y funcionamiento de la División de Publicaciones (DSC) - Etapa II	DSC	Olivero	Mayo/junio	Ha terminado la etapa I; se reexaminará la distribución.
2. Examen de las actividades de la Secretaría en materia de la información pública	DIP	Madarshahi/ Kedir	Abril-octubre	
3. Examen de los centros de información	DIP	Madarshahi	Sin determinar	
4. Examen de los métodos y procedimientos de la Dependencia de Seguros		Klein	Marzo - fecha sin determinar	Se inició el mejoramiento del formulario de seguro médico después de la reparación del servicio.
5. Informe del Secretario General sobre los aspectos administrativos, estructurales y de otro tipo del mejoramiento de la eficiencia de la Organización	Secretario General Adjunto de Administración y Gestión	Klee/Olivero		
6. Examen de la gestión de la Oficina del Asesor del Personal	OGRH	Olivero	Abril-mayo	Comienzo: 15 de abril.
7. Proyecto sobre medición del volumen de trabajo	Contralor	Klein	Marzo-julio	
8. Examen de la organización del Departamento de Administración y Gestión	Departamento de Administración y Gestión	Madarshahi/ Kedir	Enero-mayo	
9. Examen de la organización de la OAPAG	OAPAG	Klee	Sin determinar	

Actividad o proyecto	Unidad de organización interesada	Funcionarios del Servicio	Fechas previstas	Situación
<p>b) <u>Asesoramiento especial en materia de gestión</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoramiento técnico sobre la reforma de los informes de evaluación de la actuación profesional</li> <li>2. Apoyo administrativo al Comité de Examen de las Propuestas de los Funcionarios</li> <li>3. Encuesta sobre utilización de locales - grupo de trabajo</li> <li>4. Grupo de Trabajo sobre la Red de Zona Local</li> <li>5. Costos de apoyo a organismos</li> </ol>	<p>OGRH</p>	<p>Klee</p>	<p>Según las reuniones</p>	<p>En curso.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Apoyo administrativo al Comité de Examen de las Propuestas de los Funcionarios</li> </ol>	<p>Secretario General Adjunto de Administración y Gestión</p>	<p>Olivero/Klein</p>		<p>En curso.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Encuesta sobre utilización de locales - grupo de trabajo</li> </ol>	<p>Secretario General Adjunto de Administración y Gestión</p>	<p>Olivero</p>	<p>Por determinarse</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Grupo de Trabajo sobre la Red de Zona Local</li> </ol>	<p>Secretario General Adjunto de Administración y Gestión</p>	<p>Olivero</p>	<p>Sin determinarse</p>	<p>En curso.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Costos de apoyo a organismos</li> </ol>	<p>Contralor</p>	<p>Olivero</p>	<p>Abril</p>	
<p>II. <u>Otros proyectos posibles y servicios de complementación en 1991</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio sobre organización destinado a consolidar las estructuras administrativas de las Naciones Unidas relativas a los estupeficientes y fortalecer la ONUV</li> <li>2. Complementación del estudio sobre servicios de idiomas en la CEPA</li> <li>3. Estudio complementario sobre la OACNUR</li> <li>4. Examen de las necesidades de personal de la DCI</li> <li>5. Examen de la organización de la CEPAL</li> </ol>				

Actividad o proyecto	Unidad de organización interesada	Funcionarios del servicio	Observaciones
<p>III. <u>Continuación de funciones en curso</u></p> <p>1. Manual de Organización</p>	<p>Secretario General Adjunto de Administración y Gestión, departamentos y oficinas de la Secretaría</p>	<p>Klee</p> <p>Klein</p> <p>Klein</p> <p>Olivero Klein</p> <p>Klein</p> <p>Olivero</p> <p>Kedir</p> <p>Madarshahi</p>	<p>Secretario General y Oficina Ejecutiva del Secretario General: Proyecto presentado en 1987.</p> <p>Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Se espera nuevo proyecto.</p> <p>OAPAG - Se espera solicitud de estudio sobre la organización.</p> <p>OAODM - Se le enviaron directrices para la elaboración de una circular del Secretario General.</p> <p>DAPACS - En espera de la aprobación de la Oficina del Secretario General Adjunto de Administración y Gestión.</p> <p>DSC - En espera de sus observaciones y nuevo proyecto sobre la División de Publicaciones.</p> <p>DCTD - Proyecto terminado; falta aclarar un punto.</p> <p>CET - Proyecto recibido.</p> <p>CCTD - Proyecto solicitado.</p> <p>CEPA - En espera de la aprobación del proyecto definitivo por la CEPA.</p> <p>CESPAP - En espera de su aprobación del proyecto definitivo.</p> <p>CEPE - Proyecto solicitado.</p> <p>CEPAL - Proyecto enviado a la CEPAL.</p> <p>CESPAO - Proyecto enviado a la CESPAO; en suspenso debido a la crisis.</p> <p>UNCTAD - En suspenso (?)</p> <p>PNUMA - Proyecto enviado al PNUMA para recibir sus observaciones.</p> <p>CNUAH - Proyecto recibido.</p> <p>UNDRO - Enviado a la UNDRO para su aprobación.</p> <p>OACNUR - Proyecto recibido, pero incompleto.</p> <p>CMA - Proyecto solicitado.</p> <p>Departamento de Administración y Gestión:</p> <p>OSG - Proyecto recibido.</p> <p>OPPBF - Proyecto recibido, en curso de revisión.</p> <p>OGRH - En espera de aprobación del proyecto definitivo por el Secretario General Adjunto.</p> <p>DAG - Proyecto recibido.</p>

Actividad o proyecto	Unidad de organización interesada	Funcionarios del servicio	Observaciones
<p>III. <u>Continuación de funciones en curso (continuación)</u></p> <p>2. Circulares administrativas</p> <p>3. Gestión de formularios</p>	<p>Secretario General Adjunto de Administración y Gestión y departamentos y oficinas de la Secretaría</p>	<p>Kedir Madarshahi Klein</p> <p>Nolan</p> <p>Kilfoil</p>	<p>DAESI - En espera de nuevo proyecto. ONUG - Se solicitó nuevo proyecto. ONDV - Se tomó contacto con la Oficina de Gioconelli a través de la Oficina de Enlace. La nueva estructura estará terminada en junio de 1991.</p> <p>ST/SGB: _____ ST/AI: _____ ST/IC: _____</p> <p>Versiones actualizadas: _____ Revisiones: _____ Nuevos formularios: _____</p>