



**Naciones Unidas**

**Examen de la gestión y la administración  
en la Comisión Económica para América  
Latina y el Caribe**

**Informe de la Dependencia Común de Inspección**

**Preparado por Aicha Afifi y Jorge Flores Callejas**





JIU/REP/2020/4  
Español  
Original: inglés

# **Examen de la gestión y la administración en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe**

**Informe de la Dependencia Común de Inspección**

**Preparado por Aicha Afifi y Jorge Flores Callejas**



**Naciones Unidas • Ginebra, 2020**



## *Resumen*

### **Examen de la gestión y la administración en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe**

#### **Introducción y antecedentes**

La Dependencia Común de Inspección (DCI) incluyó en su programa de trabajo para 2019 un examen de la gestión y la administración en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Posteriormente, la Asamblea General tomó nota con aprecio del programa de trabajo para 2019 en la resolución 73/287.

La Comisión Económica para América Latina fue establecida en virtud de la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, de 25 de febrero y 5 de marzo de 1948, y comenzó a funcionar ese mismo año como centro de estudio regional.

La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales. Se fundó con el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico de América Latina y el Caribe, coordinar acciones encaminadas a ese fin y reforzar los vínculos económicos entre los países de la región y con otros países del mundo.

Como parte del presente examen, se preparó una carta de gestión que se remitió a la Secretaría a finales de 2019; su principal objetivo era presentar sin demora algunas de las conclusiones preliminares del examen, para que la Secretaría tomara decisiones informadas en el contexto de la reforma en curso del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Mientras que en la carta de gestión los Inspectores se centraron en las fortalezas institucionales y el posicionamiento de la CEPAL en la reforma de la dimensión regional del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en el presente examen se incluye la respuesta del Secretario General a la carta en el capítulo sobre la coordinación regional.

En el examen, los Inspectores se basan en la labor anterior realizada por la DCI, en particular en la carta de gestión y en el examen de la gestión y la administración de la CEPAL realizado en 2012 (JIU/NOTE/2013/2).

#### **Objetivos**

El principal objetivo del examen es proporcionar una evaluación independiente de los marcos normativos y las prácticas conexas con respecto a la gestión y la administración de la CEPAL, destacando las esferas que son motivo de preocupación y las que deben mejorarse, así como los desafíos que se plantean, con miras a aumentar la eficiencia y eficacia de la comisión regional.

Los Inspectores también examinan la contribución que se espera de la CEPAL a nivel regional, su función de coordinación regional con respecto a otros actores regionales, tanto del sistema de las Naciones Unidas como externos, la división del trabajo en la región y la idoneidad de sus procesos de gestión y administración, su gobernanza y su estructura organizativa para apoyar efectivamente la implementación del desarrollo sostenible a nivel regional y nacional.

#### **Principales constataciones y conclusiones**

##### *Gobernanza*

Los mandatos de la CEPAL se derivan de las decisiones y resoluciones de la Comisión —su órgano legislativo regional—, el Consejo Económico y Social y la Asamblea General. Los Estados miembros y los miembros asociados ejercen la gobernanza institucional a nivel regional a través de su participación en las reuniones de la Comisión. El período de sesiones es el encuentro más importante de la Comisión. Permite la supervisión de la Comisión por los Estados miembros, que examinan el informe de la secretaría sobre las actividades de la Comisión y conocen la labor realizada por la CEPAL durante el período anterior.

La CEPAL también actúa como secretaría de varios de los órganos subsidiarios de la Comisión, que ofrecen a los Estados miembros y a los miembros asociados información adicional sobre la labor, las recomendaciones de política y las propuestas de la CEPAL en esferas de actividad específicas.

Durante el 36º período de sesiones de la Comisión, en 2016, los Estados miembros aprobaron la creación del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible. El Foro se convoca bajo los auspicios de la CEPAL para el seguimiento y examen de la Agenda 2030 y de la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. El Foro ofrece, entre otras cosas, una plataforma regional de aprendizaje e intercambio mutuo que permite a los países y territorios de la región compartir experiencias y buenas prácticas.

#### *Mandato y programa de trabajo*

El mandato de la Comisión incluye los aspectos sociales del desarrollo económico y la relación que existe entre los factores económicos y los sociales. Mediante la adopción de un programa de trabajo por parte de la Comisión o del Comité Plenario (en los años en que la Comisión no se reúne), los Estados miembros y los miembros asociados establecen mandatos para orientar la labor futura de la Comisión.

El mandato original incluía explícitamente los aspectos “económicos y sociales” del desarrollo. No obstante, no hacía ninguna referencia a la dimensión ambiental, aunque esta ha formado parte de los estudios y actividades de la CEPAL y ha sido refrendada por los Estados miembros con la aprobación de diferentes programas de trabajo. Además, se destaca en la resolución 700 (XXXVI) de la CEPAL que el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible será convocado bajo los auspicios de la CEPAL y que contribuirá a la implementación de la Agenda 2030 y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros medios promoviendo la integración de las tres dimensiones del desarrollo sostenible de manera holística e intersectorial, con especial énfasis, entre otras cosas, en la protección y el uso sostenible del medio ambiente.

#### *Programa de trabajo y Agenda 2030*

En el examen, los Inspectores analizan la contribución de la CEPAL en el contexto de la Agenda 2030. Llegan a la conclusión de que, desde la puesta en marcha de la Agenda 2030 en 2015, la CEPAL ha prestado un valioso apoyo a los países de América Latina y el Caribe para su implementación y seguimiento. La CEPAL ha defendido que la integración y la cooperación regionales son fundamentales para implementar con éxito la Agenda 2030, al permitir que los países aborden conjuntamente los problemas económicos y transfronterizos.

Los Inspectores constataron que la CEPAL había reajustado su programa de trabajo con arreglo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible reestructurando su marco estratégico durante el bienio 2018-2019. En el examen, los Inspectores analizan este reajuste y la contribución de los distintos subprogramas a la consecución de Objetivos de Desarrollo Sostenible específicos.

#### *Subregión del Caribe*

La CEPAL atiende las necesidades de la subregión del Caribe por distintos medios, entre ellos la ejecución de los mandatos del Comité de Desarrollo y Cooperación del Caribe, que es un órgano subsidiario de la Comisión. La agenda subregional se guía por la Agenda 2030 y por las características específicas de los pequeños Estados insulares en desarrollo. Aunque son complementarias, estas agendas plantean retos ligeramente diferentes a los países de la subregión, la mayoría de los cuales no cuenta con la capacidad necesaria para supervisar e informar sobre ambas.

Un paso importante para hacer frente a esta dificultad fue la puesta en marcha de la estrategia “El Caribe primero” durante el 37º período de sesiones de la Comisión, celebrado en 2018. La estrategia tiene como objetivo abordar los retos específicos y persistentes de la subregión del Caribe.

Los Inspectores describen y analizan las iniciativas emprendidas en el marco de la estrategia, y piden que se haga un seguimiento específico de los resultados obtenidos y se informe periódicamente a la Comisión al respecto.

#### *Estructura orgánica y dirección ejecutiva*

La CEPAL está estructurada actualmente en torno a 13 divisiones que son responsables de la ejecución de sus respectivos subprogramas, incluidas las de las dos sedes subregionales (en México y Trinidad y Tabago). Al examinar la estructura orgánica de la CEPAL, se observa un mayor número de divisiones que en las demás comisiones regionales. En el informe se incluye un análisis de los objetivos de los subprogramas y se indica que la revisión de la estructura actual de los subprogramas puede ofrecer oportunidades para lograr una mayor eficiencia.

Los Inspectores examinan la función y las actividades de las sedes subregionales y las oficinas nacionales de la CEPAL, que desempeñan un importante papel en su estructura orgánica. No obstante, la actual reforma del sistema de coordinadoras y coordinadores residentes sugiere que las funciones asumidas por las oficinas nacionales de la CEPAL deben ser reexaminadas en el contexto de los llamamientos a la coordinación y la acción unificada a nivel nacional.

La Secretaría está llevando a cabo una amplia reforma de sus estructuras, actividades y procesos, y se espera que la CEPAL, como parte de la Secretaría, aplique las reformas de gestión. En este contexto, los Inspectores analizan los principales retos a los que se enfrenta la dirección de la CEPAL para gestionar la comisión regional de forma eficiente y eficaz. Esos retos están relacionados principalmente con el proceso de reforma en curso y con los problemas de liquidez de la Secretaría.

#### *Gestión de los recursos humanos*

Como parte del presente examen, los Inspectores examinan la gestión de los recursos humanos, también en cuanto al equilibrio de género y la distribución geográfica del personal. Los Inspectores constataron que la distribución geográfica del personal era menos equilibrada que en el examen precedente, realizado en 2012. La proporción de personal de la región de América Latina y el Caribe, que representa un 77 % del total del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores, había crecido un 10 % desde 2012, en detrimento de las demás regiones. Los Inspectores proponen medidas adicionales que podrían adoptarse para contratar personal cualificado de otras regiones con el fin de lograr una distribución geográfica del personal más equilibrada.

El equilibrio de género entre el personal es un ámbito en el que se han tomado medidas desde el anterior examen. No obstante, aún queda mucho por hacer. A pesar de que las cifras en conjunto muestran un 47,3 % de personal masculino y un 52,7 % de personal femenino, la estructura de género subyacente por categoría y grado requiere más atención.

Los Inspectores analizaron otros elementos de la gestión de los recursos humanos, como las evaluaciones de la actuación profesional del personal y el cumplimiento del programa obligatorio de formación del personal establecido por la Secretaría. En ambos casos, constataron que los niveles de cumplimiento eran bajos y recomendaron a la dirección que adoptara medidas específicas para resolver esos problemas.

#### *Gestión financiera*

En total, los recursos de la CEPAL para el bienio 2018-2019 ascendieron a 140,2 millones de dólares, complementados con unos recursos extrapresupuestarios de 18,7 millones de dólares. Un análisis de los recursos para el período comprendido entre 2012 y 2020 revela que el presupuesto ordinario se ha reducido, mientras que los recursos extrapresupuestarios se mantienen.

La CEPAL se enfrenta a graves problemas de liquidez que tienen origen en el presupuesto ordinario, su principal fuente de financiación. Las limitaciones de tesorería afectaron a toda la estructura financiera de la CEPAL al final del bienio 2018-2019. Se realizó un considerable esfuerzo en el seguimiento y la reasignación de recursos en función de las principales prioridades. Este problema ha tenido repercusiones negativas en toda la

Secretaría. La ejecución del presupuesto 2018-2019 se vio seriamente limitada por las restricciones de liquidez y la insuficiencia de reservas, como confirmó el Secretario General.

La CEPAL desarrolló en 2019 una nueva estrategia para financiar sus actividades. No obstante, los Inspectores constataron que el nivel de recursos extrapresupuestarios se había mantenido estable durante los cinco años anteriores. Los principales donantes siguen siendo los mismos y el sector privado aporta solo una pequeña parte del total de los recursos extrapresupuestarios. Los Inspectores señalan oportunidades para que la CEPAL pueda aumentar su nivel de recursos extrapresupuestarios ampliando su base de donantes y subrayan la necesidad de poner en práctica la estrategia de recaudación, aplicando un enfoque sistemático y coordinado para la captación de fondos, que es más urgente que nunca, habida cuenta de la coyuntura económica mundial.

### **Recomendaciones**

**El presente examen contiene cuatro recomendaciones formales dirigidas a la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL. Estas recomendaciones tienen por objeto aclarar y mejorar los marcos normativos y las prácticas conexas relativas a la gestión y la administración de la CEPAL con miras a aumentar la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas de la comisión regional. A ese respecto, los Inspectores invitan al Comité del Programa y de la Coordinación a que tome nota del presente informe y realice un seguimiento de la implementación de las siguientes recomendaciones.**

#### **Recomendación 1**

**La Secretaría Ejecutiva de la CEPAL debería realizar un seguimiento y mantener al corriente a la Comisión, a través de los informes periódicos, del impacto y los resultados específicos logrados con la estrategia “El Caribe primero”.**

#### **Recomendación 2**

**La Secretaría Ejecutiva de la CEPAL debería preparar, antes de que finalice el año 2021, un plan de acción para facilitar la coordinación e integración de las actividades de las oficinas nacionales en los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los países en que se encuentran esas oficinas.**

#### **Recomendación 3**

**La Secretaría Ejecutiva de la CEPAL, en consulta con la Secretaría, debería diseñar un plan de gestión del cambio para abordar los efectos del actual proceso de reforma en las actividades de la comisión regional y comunicar los resultados pertinentes al Secretario General y a la Comisión en el marco de sus actividades de información periódica.**

#### **Recomendación 4**

**La Secretaría Ejecutiva de la CEPAL debería asegurarse de que las evaluaciones de la actuación profesional del personal se lleven a cabo sin demora al final de cada ciclo de evaluación, según está establecido para todo el personal.**

## Índice

	<i>Página</i>
Resumen.....	iii
Acrónimos.....	viii
I. Introducción.....	1
A. Antecedentes.....	1
B. Objetivo.....	2
C. Metodología.....	3
II. Gobernanza.....	4
A. Gobernanza y mecanismos de supervisión.....	4
B. Mandato y programa de trabajo.....	7
C. Agenda 2030.....	9
D. Subregión del Caribe.....	13
III. Estructura orgánica y dirección ejecutiva.....	16
A. Estructura orgánica.....	16
B. Sedes subregionales y oficinas nacionales.....	18
C. Apoyo y retos para la dirección ejecutiva.....	20
IV. Gestión de los recursos humanos.....	23
A. Movilidad y distribución geográfica del personal.....	24
B. Equilibrio de género.....	26
C. Otros asuntos.....	27
V. Gestión financiera.....	30
A. Recursos generales.....	30
B. Recursos extrapresupuestarios.....	32
VI. Supervisión y evaluación.....	35
VII. Cuestiones transversales.....	37
A. Gestión del conocimiento y tecnología de la información y las comunicaciones.....	37
B. Análisis de riesgos.....	38
C. Contribución a la evaluación de las catástrofes en la región.....	39
VIII. Coherencia de la coordinación regional en un contexto de reforma.....	41
A. Mecanismos de coordinación regional de las Naciones Unidas.....	41
B. Contribución de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe a los planes nacionales en la región.....	44
C. Alianzas.....	44
<b>Anexos</b>	
I. Organigrama y distribución de los puestos para 2020.....	49
II. Resumen de las medidas que deberían adoptar las organizaciones participantes sobre la base de las recomendaciones de la DCI.....	50

## **Acrónimos**

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DAES	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
DCI	Dependencia Común de Inspección
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

## I. Introducción

1. La Dependencia Común de Inspección (DCI) incluyó en su programa de trabajo para 2019 un examen de la gestión y la administración en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de las Naciones Unidas. Posteriormente, la Asamblea General tomó nota con aprecio del programa de trabajo para 2019 en la resolución 73/287.
2. Como parte del presente examen, se preparó una carta de gestión<sup>1</sup>, que se remitió a la Secretaría a finales de 2019. El principal objetivo era presentar sin demora algunas de las conclusiones preliminares del examen, proporcionando así los elementos clave necesarios, a juicio de los Inspectores, para que las partes pertinentes pudieran tomar decisiones informadas en relación con el fortalecimiento de la dimensión regional del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo dentro del marco de las reformas en curso.
3. En el examen se tuvieron en cuenta las medidas adoptadas por la CEPAL en el contexto de esas reformas, incluido el fortalecimiento de su función de coordinación regional con respecto a los actores regionales, tanto del sistema de las Naciones Unidas como externos, y la división del trabajo entre ellos en la región. También se hizo referencia a la respuesta de la CEPAL ante los desafíos planteados por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, a la vez que asistía efectivamente a los Estados miembros de la región de América Latina y el Caribe.
4. Mientras que en la carta de gestión los Inspectores se centraron en las fortalezas institucionales y el posicionamiento de la CEPAL en el contexto de las reformas del Secretario General de la dimensión regional del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y de la Agenda 2030, en el presente examen los Inspectores examinan la gobernanza y la gestión de la comisión regional. No obstante, el examen también contiene información actualizada acerca de la evolución de la reforma de la dimensión regional, incluida la respuesta del Secretario General a la carta de gestión en el capítulo sobre la coordinación regional.
5. Los Inspectores se complacen en observar que el Secretario General corrobora algunas de las conclusiones contenidas en anteriores exámenes de la DCI, en que se indica que las consultas celebradas en el contexto del examen regional confirmaron un firme sentido de implicación y un reconocimiento generalizado entre los Estados Miembros de la región por el apoyo normativo recibido en años anteriores, en particular de la CEPAL. El Secretario General afirmó que la nueva arquitectura regional se basaría en esos firmes cimientos, centrándose en la conexión entre la CEPAL y el resto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo<sup>2</sup>. Este planteamiento confirma algunas de las conclusiones a las que llegó la DCI en su examen de 2012, en la carta de gestión de 2019 y en el presente examen, que sugieren que el Secretario General debería, entre otras cosas, aprovechar las fortalezas institucionales de la CEPAL, su posición privilegiada en el contexto de la cooperación y la coordinación regionales y su papel estratégico de vínculo entre los niveles mundial y nacional, al implementar las reformas de la dimensión regional del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

### A. Antecedentes

6. La Comisión Económica para América Latina fue establecida en virtud de la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, de 25 de febrero y 5 de marzo de 1948. El ámbito de trabajo de la Comisión se amplió posteriormente para incluir cuestiones que afectaban a los países del Caribe. En su resolución 1984/67, de 27 de julio de 1984, el Consejo Económico y Social decidió cambiar el nombre de la Comisión por el de Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

<sup>1</sup> Véase [www.unjui.org/content/reports-and-notes](http://www.unjui.org/content/reports-and-notes).

<sup>2</sup> A/75/79-E/2020/55, párr. 196.

7. La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales. Se fundó con el propósito de contribuir al desarrollo económico de América Latina y el Caribe, coordinar acciones encaminadas a ese fin y reforzar los vínculos económicos entre los países de la región y con otros países del mundo. Posteriormente, la promoción del desarrollo social de la región se incorporó como uno de sus objetivos principales. Los 33 países de América Latina y el Caribe, junto con varias naciones asiáticas, europeas y norteamericanas que tienen vínculos históricos, económicos y culturales con la región, conforman los 46 Estados miembros de la Comisión. Cabe destacar que la CEPAL es la comisión regional con mayor número de miembros que geográficamente no forman parte de la región<sup>3</sup>. Además, 14 territorios no independientes del Caribe son miembros asociados de la Comisión<sup>4</sup>.

8. La sede de la CEPAL se encuentra en Santiago. En 1951 se estableció la sede subregional de la CEPAL en México para atender a la subregión de Centroamérica y, en 1966, se estableció en Trinidad y Tabago la sede de la CEPAL para el Caribe. Además, la CEPAL tiene oficinas nacionales en Bogotá, Brasilia, Buenos Aires y Montevideo, así como una oficina de enlace en Washington, D. C.

9. El regionalismo ha evolucionado de forma distinta en cada una de las regiones del mundo, influenciado por factores culturales, sociales, económicos y políticos específicos y propios de cada región. Ninguna región del mundo es homogénea; no obstante, en ningún lugar se puede identificar tan claramente una identidad regional como en América Latina. La región puede dividirse en tres zonas principales: América del Sur, el Caribe y Centroamérica. Una identidad cultural compartida y una lengua común para la mayoría de los países de la región son algunos de los factores clave que facilitan la integración regional.

10. América Latina y el Caribe afronta desafíos derivados del hecho de que incluye principalmente a países de ingresos medianos, ya que 28 de los 33 Estados miembros de la región entran en esta categoría y muestran grandes disparidades. Cada vez más, estos países de ingresos medianos están siendo excluidos de un sistema de cooperación internacional que utiliza los ingresos per cápita como indicador representativo del desarrollo<sup>5</sup>.

11. La CEPAL funciona como un centro de estudio regional; su contribución al pensamiento sobre el desarrollo socioeconómico en América Latina es ampliamente reconocida por los Estados miembros de la región. La contribución de la CEPAL se pone de manifiesto en sus publicaciones emblemáticas (*Estudio Económico de América Latina y el Caribe*, *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*, *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe*, *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*, *Panorama Social de América Latina y Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*) y en la organización de foros, talleres, seminarios y reuniones de expertos, así como en la prestación de servicios de cooperación técnica a los Estados miembros.

12. En el presente examen, los Inspectores se basan en la labor anterior de la DCI, en particular en la carta sobre la gestión antes mencionada y en el examen de la gestión y la administración en la CEPAL realizado en 2012<sup>6</sup>.

## B. Objetivo

13. El principal objetivo del examen es proporcionar una evaluación independiente de los marcos normativos y las prácticas conexas con respecto a la gestión y la administración de la CEPAL, destacando los aspectos que son motivo de preocupación, los que deben mejorarse y los desafíos que se plantean, con miras a aumentar su eficiencia y eficacia.

<sup>3</sup> Los Estados miembros de la CEPAL que no forman parte de la región son: Alemania, Canadá, España, Estados Unidos de América, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Portugal, República de Corea y Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

<sup>4</sup> Anguila, Aruba, Bermudas, Curasao, Guadalupe, Guayana Francesa, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes de los Estados Unidos, Martinica, Montserrat, Puerto Rico y San Martín.

<sup>5</sup> A/74/6 (Sect. 21), párrafo 21.5.

<sup>6</sup> Véase JIU/NOTE/2013/2.

14. Los Inspectores examinarán la contribución que se espera de la CEPAL a nivel regional, su función de coordinación regional con respecto a los actores regionales, tanto del sistema de las Naciones Unidas como externos, la división del trabajo en la región y la idoneidad de sus procesos de gestión y administración, su gobernanza y su estructura orgánica para apoyar la implementación efectiva del desarrollo sostenible a nivel regional y nacional. Se prestará especial atención a las medidas adoptadas por la CEPAL en el contexto de las actuales reformas generales y del reposicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

### C. Metodología

15. En la metodología aplicada en el examen se combinan enfoques cualitativos y cuantitativos para la recopilación y el análisis de datos. La DCI sigue un enfoque colaborativo con las partes interesadas, solicitando comentarios y sugerencias durante el proceso de examen, que incluye, entre otras cosas:

a) La elaboración de un mandato preliminar, que se actualiza posteriormente de acuerdo con los resultados de las reuniones con las partes interesadas pertinentes, como los representantes de los Estados miembros;

b) Un examen de la documentación de los órganos rectores pertinentes, principalmente la Asamblea General y el Consejo Económico y Social, y de las diferentes reuniones ministeriales celebradas en la región, incluidos los informes y las decisiones sobre gobernanza;

c) Un examen de las políticas internas que adoptan la forma de directrices organizativas, instrucciones administrativas y otros documentos internos pertinentes;

d) Un cuestionario para los Estados miembros de la región de América Latina y el Caribe sobre el valor que aporta la CEPAL;

e) Un cuestionario para la dirección de la CEPAL.

16. Se realizaron visitas a Nueva York, donde el equipo de la DCI llevó a cabo consultas preliminares, entrevistas y reuniones en grupos de discusión con Estados miembros y funcionarios pertinentes de las Naciones Unidas; y, posteriormente, a Ciudad de México, Santiago, Puerto España y Ciudad de Guatemala, donde se mantuvieron entrevistas con la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, altos directivos y otro personal a cargo de las principales funciones administrativas, de gestión y de supervisión en la sede y las oficinas subregionales de la CEPAL. El equipo de la DCI también mantuvo entrevistas con otras partes interesadas y socios de la CEPAL, incluidos representantes de Gobiernos e instituciones que se benefician de las actividades operacionales de la CEPAL, como universidades y bancos nacionales.

17. En aras de la eficacia de la supervisión y para evitar repeticiones, los Inspectores tienen en cuenta otros informes de supervisión recientes. De conformidad con el artículo 11, párrafo 2, del Estatuto de la DCI, el presente informe ha recibido forma definitiva tras la celebración de consultas entre los Inspectores de modo que las conclusiones y recomendaciones sean sometidas a la prueba del juicio colectivo de la Dependencia.

18. En el anexo II del informe figura un cuadro en el que se especifica si las recomendaciones requieren una decisión del órgano legislativo o rector de la organización o bien si las medidas pueden ser adoptadas por el jefe ejecutivo de esta.

19. Los Inspectores desean expresar su agradecimiento a todas las personas que les brindaron asistencia en la preparación del presente informe, y en particular a quienes participaron en las entrevistas y de tan buen grado compartieron sus conocimientos y experiencia.

## II. Gobernanza

### A. Gobernanza y mecanismos de supervisión

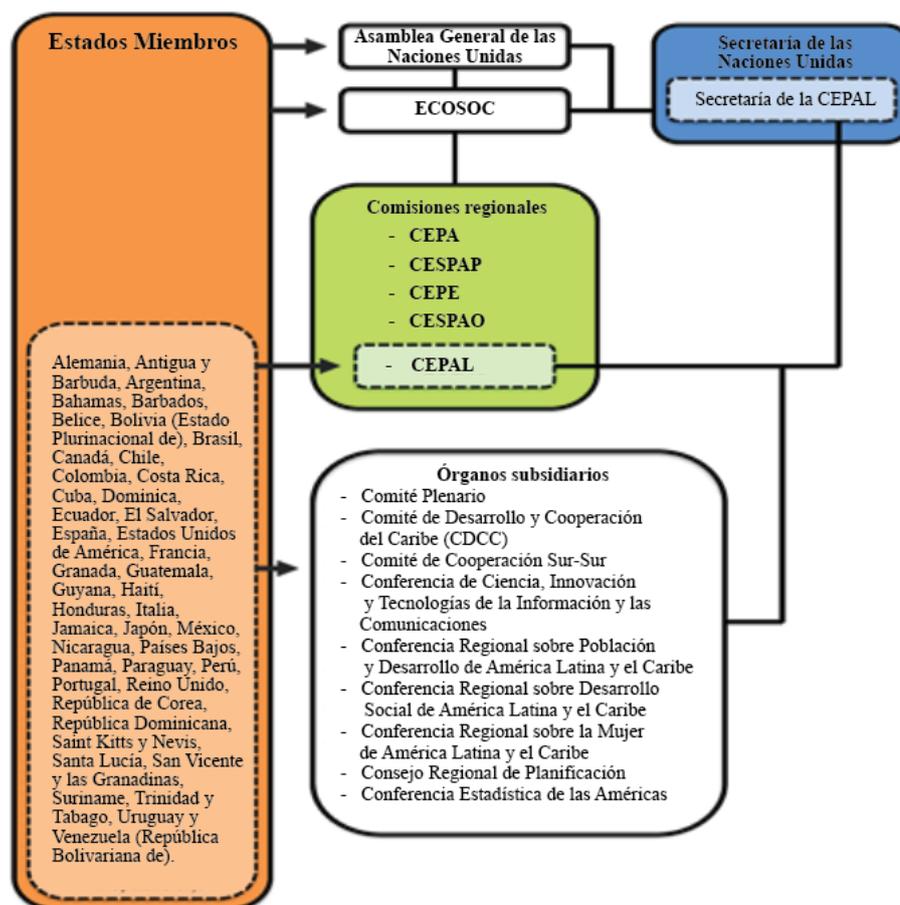
20. Para diferenciar el órgano de gobierno de su secretaría en el contexto del informe, se utiliza el término “Comisión” en referencia al órgano de gobierno regional de la CEPAL, mientras que el término “CEPAL” se utiliza para hacer referencia a la secretaría de la Comisión.

21. El mandato de la Comisión se aprobó en el sexto período de sesiones del Consejo Económico y Social, que se encarga de su supervisión general<sup>7</sup>. La Comisión está facultada para dirigir recomendaciones sobre cualquier asunto de su competencia, directamente a los Gobiernos de los Estados miembros y miembros asociados.

22. Los mandatos de la CEPAL se derivan de las decisiones y resoluciones de la Comisión, el Consejo Económico y Social y la Asamblea General. Los Estados miembros y los miembros asociados ejercen la gobernanza institucional a nivel regional a través de su participación en los períodos de sesiones de la Comisión, que se celebran una vez cada dos años, proporcionando orientación estratégica y supervisando la labor de su secretaría. A su vez, la dirección de la CEPAL señala cuestiones clave a la atención de la Comisión para facilitar el proceso de toma de decisiones, implementar estas y proporcionar servicios de secretaría eficientes a la Comisión y a los órganos subsidiarios pertinentes.

Gráfico I

Estructura de gobernanza de la CEPAL



<sup>7</sup> Modificado en sus períodos de sesiones 9°, 13°, 28° y 47°, en su segundo período ordinario de sesiones de 1979 y 1984 y en el período de sesiones sustantivo del 2005. Véase CEPAL, “Atribuciones y Reglamento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe” (Santiago, 2018).

23. En los períodos de sesiones de la Comisión, la CEPAL presenta a los Estados miembros y a los miembros asociados dos informes: uno sobre las actividades realizadas en el anterior bienio y otro sobre la cooperación técnica. Además, la CEPAL presenta a la consideración de la Comisión su propuesta de programa de trabajo para el siguiente período. El período de sesiones de la Comisión posibilita una supervisión por parte de los Gobiernos de los Estados miembros, que examinan el informe de la secretaría sobre las actividades de la Comisión y pueden conocer así la labor realizada por la CEPAL durante el período anterior. El período de sesiones es el encuentro más importante de la Comisión. Ofrece un foro que permite analizar temas relevantes para el desarrollo de los países de la región y una ocasión para examinar los progresos realizados. En el último período de sesiones (es decir, el 37º, celebrado en La Habana del 7 al 11 de mayo de 2018), la Comisión se centró en un documento de posición presentado por la CEPAL sobre la ineficiencia de la desigualdad<sup>8</sup>, en que llamaba la atención sobre la urgente necesidad de realizar avances políticos para superar el rezago económico de la región en comparación con el resto del mundo.

24. La CEPAL actúa como secretaría de los órganos subsidiarios de la Comisión que se enumeran a continuación. Estos órganos ofrecen a los Estados miembros y a los miembros asociados información adicional sobre la labor, las recomendaciones de política y las propuestas de la CEPAL sobre esferas de actividad específicas.

a) El Comité Plenario es el órgano que examina y aprueba el programa anual de trabajo de la CEPAL en los años en que la Comisión no celebra período de sesiones. En su 34º período de sesiones (octubre de 2019), el Comité Plenario examinó y aprobó el programa de trabajo de la Comisión para 2021 y analizó las perspectivas de desarrollo sostenible en la región;

b) El Comité de Cooperación Sur-Sur es el órgano encargado de fortalecer las actividades de cooperación internacional para el desarrollo, incluida la cooperación Sur-Sur, Norte-Sur, triangular y multilateral. Se reúne cada dos años durante los períodos de sesiones de la Comisión. En su última reunión, celebrada en mayo de 2018, el Comité subrayó que, más allá de la renta per cápita, el cálculo de las brechas estructurales constituía un valioso instrumento para medir y visualizar los niveles de desarrollo. El Comité también consideró la creación de una red para la implementación de la Agenda 2030 en la región, con el objetivo de fortalecer la cooperación Sur-Sur y las capacidades institucionales y técnicas de los Gobiernos de la región;

c) El Comité de Desarrollo y Cooperación del Caribe se creó en 1975, en virtud de la resolución 358 (XVI) de la CEPAL, con el objetivo de promover y fortalecer la cooperación económica y social y la integración entre los países del Caribe y promover la cooperación entre estas y los países y procesos de integración de América Latina y el Caribe. El Comité se reúne cada dos años, mientras que su comité de monitoreo se reúne anualmente. En su 27º período de sesiones (abril de 2018), se creó un equipo de tareas para seguir avanzando en la iniciativa de canje de deuda por medidas de adaptación al cambio climático, que se describe en los párrafos siguientes. El Comité también aprobó resoluciones para impulsar la creación de capacidades relacionadas con la evaluación de desastres y las estrategias de fomento de la resiliencia en el Caribe;

d) La Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe fomenta la equidad de género en los países de la región al reunir a las autoridades con responsabilidades en temas relacionados con la situación de la mujer. Se convoca con carácter permanente y regular al menos una vez cada tres años. En la XIV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (celebrada en enero de 2020), la atención se centró en la promoción de la accesibilidad a los sistemas financieros y a servicios de salud de calidad, así como en los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres, y se insistió en la importancia de un cambio sistémico en el abordaje de la migración para superar las vulnerabilidades de las mujeres;

<sup>8</sup> *La ineficiencia de la desigualdad* (publicación de las Naciones Unidas, número de venta S.18.II.G.11).

e) El Consejo Regional de Planificación orienta y supervisa las actividades del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. El Consejo se reúne cada dos años. Su última reunión se celebró en agosto de 2019;

f) La Conferencia Estadística de las Américas contribuye al progreso de las políticas y actividades de estadística en los países de la región. Promueve la cooperación internacional, regional y bilateral entre las oficinas nacionales de estadística y los organismos internacionales y regionales. La Conferencia Estadística de las Américas se reúne cada dos años. Su última reunión se celebró en noviembre de 2019;

g) La Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo en América Latina y el Caribe. En 2012, en virtud de la resolución 670 (XXXIV) de la CEPAL, el Comité Especial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe sobre Población y Desarrollo pasó a denominarse Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo de América Latina y el Caribe. La Conferencia se centra en el seguimiento y la revisión de los temas relacionados con población y desarrollo, migración internacional, pueblos indígenas y poblaciones afrodescendientes y envejecimiento. Se reúne periódicamente, al menos una vez cada tres años. Su último período de sesiones se celebró en agosto de 2018, y en él se examinó la implementación del Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo y se consideró el establecimiento de una plataforma virtual para el seguimiento regional del Consenso;

h) La Conferencia de Ciencia, Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones fue creada en 2012 en virtud de la resolución 672 (XXXIV) de la CEPAL y la resolución 2012/35 del Consejo Económico y Social. Entre sus objetivos figuran los de promover el desarrollo y mejoramiento de las políticas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, y aquellas relacionadas con el avance de la sociedad de la información y del conocimiento. La Conferencia debería celebrar reuniones anuales y preparar un programa bienal de actividades de cooperación regional e internacional<sup>9</sup>. No obstante, no ha mostrado el mismo nivel de actividad que los demás órganos subsidiarios de la CEPAL; la reunión más reciente de la Conferencia se celebró en 2016 (con motivo de su segundo período de sesiones, que tuvo lugar los días 12 y 13 de septiembre de 2016 en San José). Además, en el informe de la CEPAL presentado en la segunda reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible (2018) sobre las actividades de sus órganos subsidiarios<sup>10</sup> no figura información de la Conferencia de Ciencia, Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Tampoco se ha podido encontrar ningún informe de la Conferencia a la tercera reunión del Foro (2019). No obstante, la CEPAL actúa como secretaría técnica de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2020), que fue aprobada en 2018 por la Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe<sup>11</sup>;

i) La Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe se estableció en 2014 en virtud de la resolución 682 (XXXV) de la CEPAL y la resolución 2014/32 del Consejo Económico y Social. Entre sus objetivos figuran los siguientes: promover el mejoramiento de las políticas nacionales de desarrollo social y la cooperación internacional, regional y bilateral en la esfera del desarrollo social con el fin de examinar la pobreza multidimensional y avanzar en la medición de la pobreza, la desigualdad y las brechas estructurales. Se reúne cada dos años. Su última reunión se celebró en octubre de 2019.

<sup>9</sup> Resolución 672 (XXXIV) de la CEPAL, anexo, I, párrafos 2 c) y 4.

<sup>10</sup> Véase CEPAL, "Informe de los órganos subsidiarios de la CEPAL ante el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, mayo de 2017 a abril de 2018" (Santiago, 2018). Puede consultarse en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43378>.

<sup>11</sup> En la Agenda se propone el uso de las tecnologías digitales como instrumentos para el desarrollo sostenible. Véase CEPAL, "Informe de la Sexta Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe: Cartagena de Indias (Colombia), 18 a 20 de abril de 2018" (Santiago, 2018). Puede consultarse en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44296/1/S1800305\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44296/1/S1800305_es.pdf).

25. La CEPAL también es objeto de supervisión interna a través de las auditorías, evaluaciones y exámenes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), la auditoría externa de la Junta de Auditores y los informes de la DCI.

## B. Mandato y programa de trabajo

26. El mandato de la Comisión incluye los aspectos sociales del desarrollo económico y la relación que existe entre los factores económicos y los sociales. Mediante la adopción de un programa de trabajo, que incluye un calendario de conferencias, por parte de la Comisión (cada dos años) o del Comité Plenario (en los años en que la Comisión no se reúne), los Estados miembros y los miembros asociados establecen los mandatos que guiarán el trabajo futuro de la Comisión.

27. El mandato de la CEPAL se ha descrito en anteriores exámenes de la DCI. No obstante, merece la pena mencionar que, aunque entre las atribuciones de la CEPAL se señalan específicamente los aspectos sociales del desarrollo económico<sup>12</sup>, no se hace ninguna referencia a los aspectos ambientales. Existe un amplio consenso en torno a la idea de que esos tres factores —económico, social y ambiental— están intrínsecamente vinculados y en muchos estudios se relacionan directamente las cuestiones ambientales, como el cambio climático, con el desarrollo social y el económico. Además, la labor del Consejo Económico y Social se centra en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: la económica, la social y la ambiental.

28. América Latina y el Caribe está sufriendo ya los efectos del cambio climático. El Caribe y Centroamérica son las dos subregiones más vulnerables a los efectos de los desastres naturales dentro de la región. En concreto, los pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe se ven a menudo afectados por las consecuencias del cambio climático. Vale la pena señalar que tanto la Comisión como el Consejo Económico y Social y la Asamblea General han encomendado a la CEPAL mandatos relativos a la dimensión ambiental del desarrollo sostenible. Además, la dimensión ambiental ha formado parte de estudios y actividades anteriores de la CEPAL, lo que la convierte de hecho en parte de su mandato principal. En varios documentos de posición publicados por la CEPAL se afirma que el cambio climático guarda relación con la existencia de patrones de producción y consumo insostenibles basados en el uso intensivo de combustibles fósiles. En su documento de posición sobre la igualdad en el centro del desarrollo sostenible<sup>13</sup>, la CEPAL propuso un gran impulso ambiental basado en inversiones en sectores estratégicos para reactivar el crecimiento y promover un sendero de desarrollo bajo en carbono. La CEPAL sostiene que ese impulso ambiental es, por tanto, el motor de un nuevo modelo de desarrollo con la sostenibilidad y la igualdad en su centro. Además, la inclusión de la dimensión ambiental en el mandato de la CEPAL ha sido refrendada por los Estados miembros a través de la adopción de diferentes programas de trabajo, incluido el de 2020, que es el más reciente. Sin embargo, ya existen en la región entidades que se encargan de la gobernanza ambiental, como el Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe, un mecanismo regional intergubernamental que realiza aportaciones y contribuciones relevantes a foros de mayor nivel. La oficina regional para América Latina del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) actúa como secretaría del Foro. Cuenta con el apoyo de un comité técnico compuesto por el PNUMA, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la CEPAL, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial.

29. Un ejemplo del compromiso ambiental de la CEPAL es el Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos

<sup>12</sup> CEPAL, “Atribuciones y reglamento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe”, párr. 1 f): “Ocuparse, según convenga, al desempeñar las funciones arriba citadas, de los aspectos sociales del desarrollo económico y de la relación que existe entre los factores económicos y los sociales”.

<sup>13</sup> *Horizontes 2030: La igualdad en el centro del desarrollo sostenible* (publicación de las Naciones Unidas, número de venta: S.16.II.G.11).

Ambientales en América Latina y el Caribe (Acuerdo de Escazú)<sup>14</sup>, un importante logro regional que contribuye a la protección del derecho de toda persona a vivir en un medio ambiente sano y al desarrollo sostenible. Es el primer tratado ambiental de alcance regional para América Latina y el Caribe que garantiza el ejercicio efectivo de los derechos de acceso a la información ambiental, participación pública en los procesos de adopción de decisiones relativas al medio ambiente y acceso a la justicia en asuntos ambientales (principio 10 de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo). La CEPAL apoyó la preparación del Acuerdo y realizará un seguimiento de su aplicación.

### **Programa de trabajo**

30. A través de la ejecución de su programa de trabajo, la Comisión pretende encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos que comparten todas las comisiones regionales, entre los que figuran los siguientes: apoyar el pilar del desarrollo de las Naciones Unidas; fomentar la integración económica a escala subregional y regional; prestar apoyo a los Estados miembros en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda de Acción de Addis Abeba, y facilitar el desarrollo sostenible contribuyendo a reducir las brechas económicas, sociales y ambientales que presentan los países de la región entre sí y con respecto a las economías industrializadas.

31. El mandato de la CEPAL orienta su programa de trabajo, que se desglosa en 13 subprogramas interdependientes y complementarios (descritos a continuación). Los subprogramas se implementan según un enfoque integrado y multidisciplinar. El personal directivo superior de la CEPAL y los representantes de los Estados miembros informaron a los Inspectores de que la CEPAL celebra consultas periódicas con los Gobiernos para evaluar sus necesidades y prioridades como punto de partida para la preparación de su programa de trabajo. Estas consultas se realizan en los períodos de sesiones de la Comisión, por medio del Comité Plenario y sus órganos subsidiarios, y a través del diálogo entre el personal de categoría superior de la CEPAL y el personal técnico de los países de la región. Las consultas dan lugar a la realización de actividades de cooperación técnica. A nivel interno, el personal directivo superior de la CEPAL lleva a cabo reuniones periódicas de planificación estratégica con las divisiones sustantivas para definir las prioridades del programa de trabajo y los objetivos que deben cumplirse.

32. Los Inspectores, al analizar el cuestionario que se había remitido a los Estados miembros, observaron que estos estaban muy satisfechos con el apoyo recibido y los servicios prestados por la CEPAL. Esta opinión se confirmó durante las entrevistas y las reuniones de los grupos de discusión. La información concuerda con las conclusiones extraídas en el anterior examen de la DCI. En el 37º período de sesiones de la Comisión, los Estados miembros tomaron nota con beneplácito del informe sobre las actividades de la CEPAL y subrayaron los amplios resultados alcanzados en las distintas áreas de trabajo, destacando su enfoque en los resultados y su capacidad de respuesta a las necesidades de la región.

### **Aprobación del proyecto de presupuesto por programas**

33. En las respuestas al cuestionario, la dirección de la CEPAL indicó que las resoluciones aprobadas por la Comisión no siempre eran plenamente reconocidas por la Asamblea General, incluido su mecanismo administrativo, ni por el Consejo Económico y Social, como mandatos que debiera aplicar la Comisión. La dirección de la CEPAL afirmó que era necesario que las resoluciones de la Comisión fueran reconocidas como mandatos a todos los efectos. Al respecto, los Inspectores observaron una solución de continuidad entre la preparación y la aprobación del programa de trabajo anual por parte de la Comisión o del Comité Plenario, que examinan y aprueban los programas de trabajo anuales, pero no desempeñan ningún papel en la asignación de recursos, y la aprobación del proyecto de

<sup>14</sup> Aprobado en Escazú, Costa Rica, el 4 de marzo de 2018. El Acuerdo se abrió a la firma el 27 de septiembre de 2018 en la Sede de las Naciones Unidas. Para que entre en vigor, el Acuerdo tiene que ser ratificado por 11 de los 33 países de la región antes del 26 de septiembre de 2020. Hasta la fecha, 22 países han firmado el Acuerdo y 9 lo han ratificado, a saber: Antigua y Barbuda, Bolivia (Estado Plurinacional de), Ecuador, Guyana, Nicaragua, Panamá, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas y Uruguay.

presupuesto por programas, que es responsabilidad de la Asamblea General a través de sus comisiones pertinentes. Las responsabilidades de gobernanza se reparten en cierta medida entre la Comisión (y el Comité Plenario), que se centra en cuestiones sustantivas y programáticas, y la Asamblea General, incluido su mecanismo administrativo, que decide sobre las propuestas presupuestarias.

34. En el párrafo 4.8<sup>15</sup> se establece que los programas y subprogramas del proyecto de marco estratégico serán examinados por los órganos intergubernamentales sectoriales, funcionales y regionales competentes, antes de que los examinen el Comité del Programa y de la Coordinación, el Consejo Económico y Social y la Asamblea General. Lo ideal sería que el programa de trabajo aprobado por la Comisión o el Comité Plenario incluyera todos los mandatos pertinentes y las consecuencias financieras conexas. También deberían formar parte de la solicitud presupuestaria que deben examinar y aprobar el Consejo Económico y Social y la Asamblea General. No obstante, el énfasis en los plazos estrictos, que no están sincronizados con la aprobación del programa de trabajo por la Comisión, y la aplicación por la Secretaría de criterios financieros y presupuestarios rigurosos con respecto a la formulación de las propuestas presupuestarias dificultan que la CEPAL recoja en su presupuesto las necesidades que surgen a nivel regional, lo que compromete el cumplimiento de los mandatos para los que no se han asignado recursos específicos.

35. No hay una solución sencilla para este asunto; en opinión de los Inspectores, se trata de una cuestión de coherencia entre la identificación y constatación oportunas de las necesidades regionales por parte de la CEPAL y la Secretaría, y el apoyo prestado por los Estados miembros y los donantes. La consecuencia obvia es que el presupuesto puede no reflejar plenamente el programa de trabajo aprobado, lo que resulta especialmente importante en un escenario en que la gestión se basa en los resultados. Asimismo, es un problema persistente, ya identificado en el examen de 2012 de la DCI, en que los Inspectores afirmaron que los representantes de los Estados miembros reconocían que solo ellos tenían la última palabra sobre el mandato y la asignación de recursos de la CEPAL; sin embargo, la rápida evolución de la región y la creciente demanda de los servicios que ofrece la CEPAL no quedaron fielmente recogidas en el proceso presupuestario de las Naciones Unidas<sup>16</sup>.

36. Además, el Secretario General ha confirmado la necesidad de mejorar los procedimientos presupuestarios actuales en la Secretaría. Señaló que el ciclo era prolongado y la documentación estaba fragmentada, y ello no permitía evaluar estratégicamente el programa de trabajo de la Organización, por lo que propuso simplificar y mejorar los procesos de planificación y presupuestación a fin de apoyar mejor la adopción de decisiones y aumentar la transparencia de la información<sup>17</sup>.

37. El nuevo ciclo presupuestario anual de la Secretaría ofrece una oportunidad para minimizar ese problema, dado que la determinación de las necesidades regionales debe hacerse ahora con carácter anual; el ciclo es más corto y está más cerca de los períodos de implementación, por lo que cabe esperar un mayor grado de certidumbre y precisión, así como más ocasiones de responder a las solicitudes de servicios. **Los Inspectores opinan que la CEPAL, que actúa como vínculo entre la Comisión, el Consejo Económico y Social y la Secretaría, tiene que asegurarse de que su presupuesto contenga todos los elementos programáticos necesarios para reflejar los mandatos de la Comisión, así como la previsión de solicitudes de servicios y apoyo de los Estados miembros y los miembros asociados.**

### C. Agenda 2030

38. El equipo de la DCI llevó a cabo un examen documental para analizar la contribución de la CEPAL a la Agenda 2030 y el apoyo prestado a los países y territorios de la región. Llegó a la conclusión de que, desde la aprobación de la Agenda 2030 en 2015, la CEPAL había prestado un valioso apoyo a los países de América Latina y el Caribe en relación con

<sup>15</sup> Véase ST/SGB/2018/3.

<sup>16</sup> JIU/NOTE/2013/2, párr. 17.

<sup>17</sup> A/74/852, párr. 1.

su implementación y seguimiento. La CEPAL sostiene que la integración y la cooperación en el ámbito regional son fundamentales para la implementación de la Agenda 2030, ya que permiten que los países aborden conjuntamente los problemas económicos y transfronterizos que afectan la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible centrándose en varios pilares para la adopción de medidas:

- a) El desarrollo y fortalecimiento de instituciones regionales y nacionales para promover la coherencia de las políticas y la integración de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, incluidos los observatorios de igualdad de género, planificación y energía;
- b) La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación y los presupuestos nacionales, a fin de asegurar la coherencia, solidez y coordinación institucional y de las políticas;
- c) El fortalecimiento de la capacidad de los Estados miembros para reunir, procesar, analizar y difundir datos, estadísticas e indicadores;
- d) El análisis y la promoción de vías innovadoras en cuanto a los medios de implementación, teniendo en cuenta las especificidades regionales y subregionales en materia de financiación, tecnología y comercio;
- e) La generación de espacios para el diálogo entre múltiples partes interesadas y el intercambio de conocimientos entre Gobiernos, empresas y ciudadanos, y la mejora de la coordinación con el sistema de las Naciones Unidas, las entidades regionales y un amplio abanico de partes interesadas.

#### **Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible**

39. En mayo de 2016, la Comisión aprobó la resolución 700 (XXXVI), por la que se creaba el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible. El Foro es un mecanismo regional para el seguimiento y examen de la implementación de la Agenda 2030, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, así como sus medios de implementación, incluida la Agenda de Acción de Addis Abeba.

40. El objetivo de este Foro multisectorial, que, bajo los auspicios de la CEPAL, convoca anualmente a los Estados miembros, organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, organismos regionales y subregionales, instituciones financieras internacionales, el sector privado y representantes de la sociedad civil, es generar una plataforma regional de intercambio y aprendizaje entre pares, que permita a los países de la región compartir experiencias y buenas prácticas.

41. El Foro evoluciona a medida que lo hace la región, adaptando su programa a las prioridades de esta. Por ejemplo, la primera reunión del Foro, que se celebró en 2017, incluía intercambios a través de una plataforma de aprendizaje entre pares en que los participantes compartían sus puntos de vista sobre el desarrollo de mecanismos institucionales para el seguimiento de la Agenda 2030 y hacer frente a las brechas en materia de capacidades y datos para medir la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la región. En la segunda reunión, los Estados miembros elogiaron la labor realizada por la CEPAL durante sus 70 años de existencia y sus continuos esfuerzos para apoyar los procesos dirigidos por los países. Asimismo, se dedicó una parte de la reunión a la continuidad en la implementación de la Agenda 2030. En la tercera reunión del Foro se procuró ofrecer un espacio para que los países de la región pudieran reflexionar sobre las políticas necesarias para cumplir la Agenda 2030 a partir de la experiencia acumulada durante el primer ciclo del foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible.

42. En 2017 asistieron 800 participantes al Foro y a los tres actos paralelos celebrados; en 2018, se dieron cita 1.000 participantes en el Foro, que contó con más de 30 eventos paralelos, y, en 2019, 1.200 participantes tomaron parte en su sesión plenaria y se organizaron más de 50 eventos paralelos, lo que pone de manifiesto la creciente importancia en la región de ese encuentro. En opinión de los Inspectores, la participación abierta en los foros regionales de los representantes regionales de las Naciones Unidas —incluidos los coordinadores residentes de los países de la región, y sus fondos, programas y organismos especializados— es un paso importante para abordar la arraigada cuestión de la coordinación regional al tiempo que se informa a nivel nacional.

## Reajuste del programa de trabajo en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

### Sostenible

43. Además de las iniciativas mencionadas para remodelar la arquitectura de la gobernanza de la región en el contexto de la Agenda 2030 y como consecuencia de la creación del Foro, la CEPAL ha reajustado su programa de trabajo con arreglo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En ese sentido, se propuso una reestructuración en el marco estratégico de la CEPAL para 2018-2019, a saber, la integración del subprograma 4 (financiación para el desarrollo) en el subprograma 3 (políticas macroeconómicas y crecimiento). De ese modo también se quería dar respuesta a la creciente demanda por parte de los Estados miembros de que los análisis y las propuestas en materia de política abordaran los nuevos retos que plantea la Agenda 2030.

44. La integración de los dos subprogramas ha permitido a la Comisión ampliar la capacidad para formular nuevas políticas macroeconómicas (fiscales, monetarias y financieras) encaminadas a movilizar recursos internos y externos en línea con los objetivos y metas descritos en la Agenda 2030, en particular el Objetivo 8, sobre la promoción del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, y el Objetivo 17, sobre el fortalecimiento de los medios de implementación y la revitalización de la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. También ha facilitado la introducción de nuevas áreas de trabajo que surgen de la Agenda de Acción de Addis Abeba, como los flujos financieros ilícitos, la coordinación tributaria y la fijación de precios de transferencia, entre otras. En ese sentido, la CEPAL afirma que la integración de los dos subprogramas ha generado sinergias y eficiencias que facilitan una mejor respuesta a las demandas de los Estados miembros.

45. Un análisis de los subprogramas pertinentes y las múltiples entrevistas mantenidas con el personal directivo superior de la CEPAL, incluidos los jefes de los subprogramas, mostraron que esos subprogramas se ajustaban a la Agenda 2030. En cuanto a la importancia de los objetivos individuales en los subprogramas, los más importantes son los siguientes: 17, 8, 10 y 16. De los 13 subprogramas, 8 están alineados con el Objetivo 17 y el Objetivo 8, 7 con el Objetivo 10, y 6 con el Objetivo 16. En el siguiente gráfico se ilustra el alineamiento de los subprogramas con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Gráfico II

### Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se ha dado más prioridad en la programación

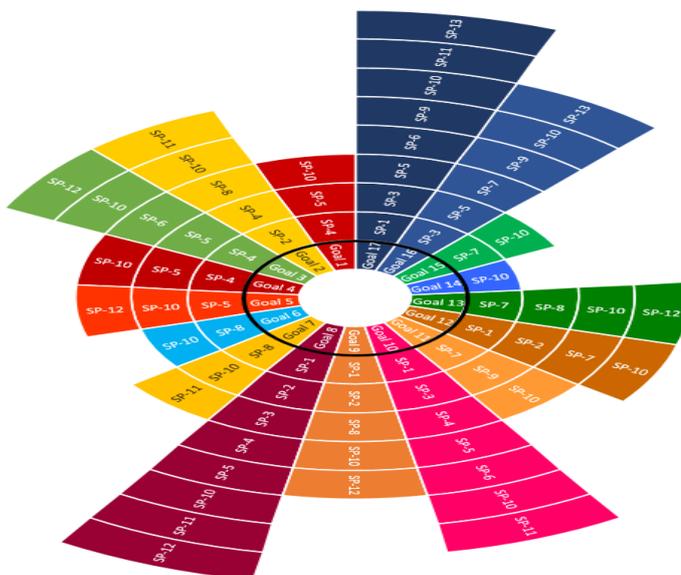


### Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se ha dado menos prioridad en la programación



46. Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se ha dado menos prioridad en los subprogramas se encuentran el Objetivo 14, que únicamente se incluye en un subprograma, y los Objetivos 15 y 6, que se incluyen tan solo en dos subprogramas. Hay que tener en cuenta que los elementos de la Agenda 2030 son integrados, multinivel e interdependientes, lo que significa que los avances logrados en algunos objetivos pueden contribuir al avance de otros.

Gráfico III  
**Alineamiento de los subprogramas (subprogramas 1 a 13) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Objetivos 1 a 17)**



Fuente: A/74/6 (Sect. 21), pág. 5.

47. En el 37º período de sesiones de la Comisión, los Estados miembros acogieron con beneplácito el programa de trabajo, reconociendo que las prioridades de la CEPAL para 2020 reflejaban el necesario alineamiento y adaptación a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>18</sup>.

48. Los Inspectores reconocen como buena práctica los mecanismos para recoger las necesidades y prioridades de los Estados miembros de la región en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible) y reconocen los esfuerzos realizados para alinear la programación de la CEPAL con esos objetivos.

### Seguimiento y presentación de información sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible

49. Los Inspectores constataron que los mecanismos regionales de información existentes son complejos y se superponen. En este sentido, es esencial que los informes regionales sobre los progresos realizados para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible sean uniformes entre las distintas regiones y coherentes con el marco de indicadores mundiales (en concreto, los 231 indicadores únicos de la Agenda 2030) para poner de manifiesto efectivamente las lagunas y dificultades críticas. El marco de indicadores se perfecciona anualmente y es examinado de manera exhaustiva por la Comisión de Estadística según van mejorando los métodos y la disponibilidad de datos.

50. El Secretario General, en su documento de estrategia a nivel de todo el sistema<sup>19</sup>, ha establecido que, en el ámbito regional, los informes anuales sobre los resultados regionales de todo el sistema de las Naciones Unidas en apoyo de la Agenda 2030 serán coordinados por las comisiones regionales, apoyadas por la Oficina de Coordinación del Desarrollo. Cabe señalar que a esta oficina se le han encomendado las funciones de gestión y supervisión del sistema de coordinadoras y coordinadores residentes recientemente establecido y que tiene el mandato de responder a las necesidades y demandas de los equipos de las Naciones Unidas en los países y del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

51. Un ejemplo de la contribución de la CEPAL a la coordinación de los informes regionales fue la elaboración del *Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los*

<sup>18</sup> Véase la resolución 728 (XXXVII) de la CEPAL.

<sup>19</sup> A/75/79-E/2020/55, párr. 43.

*desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*, que se presentó en la tercera reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible. En el informe se hace balance de los logros alcanzados y de los retos a los que se enfrenta la región. Este informe de avance cuatrienal, coordinado por la CEPAL, es el resultado de un esfuerzo regional de carácter interinstitucional que contó con la participación de un gran número de fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas. En opinión de los Inspectores, puede ser un buen ejemplo de cooperación regional entre organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y de buena práctica en el contexto de la presentación de informes sobre la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

52. La labor estadística y las redes de la CEPAL contribuyen al marco global de indicadores. No obstante, se trata de un trabajo en curso, que incluye el desarrollo y la armonización de indicadores regionales y nacionales. Es crucial que la CEPAL siga coordinándose con los organismos, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de generar un conjunto único de estadísticas con metodologías comparables. Además, la creación de la red para el fortalecimiento de las capacidades nacionales para la implementación y seguimiento de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe es otro ejemplo de la contribución y las actividades de la CEPAL para implementar la Agenda 2030. En su tercera reunión (abril de 2019), los miembros del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible acogieron con agrado la creación de la red.

53. No obstante, para los nuevos mandatos y tareas se requieren recursos adecuados, sobre todo en un momento en que las capacidades de las comisiones regionales resultan insuficientes para satisfacer el aumento de la demanda de apoyo estadístico, como confirmó la OSSI en su evaluación temática de las comisiones regionales<sup>20</sup>. Según el informe de la OSSI, las comisiones regionales no tienen suficiente capacidad para hacer frente a las necesidades estadísticas cada vez más diversas resultantes de la Agenda 2030. En las cinco comisiones regionales, el principal obstáculo identificado para la prestación de apoyo eficaz y fiable a los Estados Miembros en relación con la Agenda 2030 era la capacidad insuficiente para atender a las necesidades más importantes en materia de estadísticas y la falta de recursos para responder de manera apropiada. Los Inspectores comparten las preocupaciones expresadas en el informe de la OSSI.

54. Según la versión que se ha avanzado de la propuesta del Secretario General<sup>21</sup>, se establecerán portales sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todas las regiones con el propósito de ofrecer datos consolidados sobre los progresos realizados a nivel regional, y servirán de ventanilla única donde encontrar datos sobre los Objetivos. Los portales, que son plataformas interinstitucionales de conocimientos y datos de las Naciones Unidas sobre la implementación y medición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, consolidarán las capacidades existentes en relación con los datos y las estadísticas, transmitirán los avances en la medición de los Objetivos en cada región y difundirán datos coherentes a nivel regional y mundial. El portal de América Latina y el Caribe será coordinado por la CEPAL y contará con el apoyo de un comité directivo. Será accesible para los equipos en los países, los Estados miembros y el público en general.

#### **D. Subregión del Caribe**

55. La CEPAL atiende las necesidades de la subregión del Caribe por distintos medios, entre ellos la ejecución de los mandatos del Comité de Desarrollo y Cooperación del Caribe. La agenda subregional se guía por la Agenda 2030 y por las características específicas de los pequeños Estados insulares en desarrollo. Aunque son complementarias, las dos agendas plantean retos ligeramente diferentes a los países de la subregión, la mayoría de los cuales tienen problemas de capacidad para supervisar e informar sobre ambas.

<sup>20</sup> E/AC.51/2017/8, párr. 38.

<sup>21</sup> A/75/79–E/2020/55.

56. En el examen de la DCI de 2012, los Inspectores concluyeron que la CEPAL se enfrentaba a un reto considerable a la hora de impulsar la participación de la subregión del Caribe de manera más inclusiva. Durante el 37º período de sesiones de la Comisión, celebrado en 2018, la CEPAL puso en marcha su estrategia “El Caribe primero” y presentó *The Caribbean Outlook 2018*<sup>22</sup> en el marco de sus esfuerzos por abordar las persistentes dificultades específicas de la subregión del Caribe, entre los que figuran las siguientes medidas clave:

- a) Adoptar un enfoque estratégico sobre los desafíos persistentes del Caribe en materia de desarrollo;
- b) Impulsar las actividades de promoción nacional y regional para la búsqueda de soluciones;
- c) Dar protagonismo al discurso sobre temas críticos para el Caribe en todos los foros de la CEPAL;
- d) Aprovechar el apoyo financiero y la asistencia técnica para las prioridades del Caribe convenidas;
- e) Promover una mayor participación del Caribe en los foros e iniciativas de la CEPAL.

57. Como parte de su estrategia “El Caribe primero” y en un intento de abordar los retos a los que se enfrenta la subregión en el acceso a la financiación, hay que poner de manifiesto la vulnerabilidad económica y ambiental de los pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe. No se puede pasar por alto la enorme carga de la deuda del Caribe, por lo que la CEPAL ha puesto en marcha una iniciativa de canje de deuda por medidas de adaptación al cambio climático y la creación concomitante de un Fondo de Resiliencia del Caribe para la adaptación y mitigación del cambio climático. Esta propuesta, que se ha presentado en varios foros, incluido el Consejo Económico y Social, ha sido bien recibida por el Banco Mundial, la Secretaría del Commonwealth y los Estados miembros del Caribe.

58. Desde el lanzamiento de la estrategia “El Caribe primero”, todas las reuniones de los órganos subsidiarios de la CEPAL incluyen en su programa un tema sobre los retos a los que se enfrentan los pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe. Asimismo, durante la segunda y tercera reuniones del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, un panel dedicado al Caribe informó de los retos de los países caribeños y señaló sus vulnerabilidades económicas, sociales y ambientales, que siguen planteando obstáculos a su desarrollo. La CEPAL también organizó sesiones de aprendizaje entre pares sobre los desafíos que plantea la implementación de la Agenda 2030 en el Caribe.

59. Durante 2018, la CEPAL brindó apoyo a los países del Caribe prestando asistencia técnica a través de la identificación de logros, brechas, necesidades de recursos y desafíos pendientes para lograr un desarrollo sostenible. Como preparación para el examen de mitad de período de las Modalidades de Acción Acelerada para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (Trayectoria de Samoa), que se celebraría en Nueva York en septiembre de 2019, de acuerdo con la resolución 72/217 de la Asamblea General, los países del Caribe firmaron la Declaración de San Pedro con objeto de facilitar un enfoque sostenido para abordar los desafíos que en materia de desarrollo sostenible enfrentan los pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe.

60. El análisis de los recursos de programas muestra que los recursos del presupuesto ordinario asignados a las actividades realizadas por la sede subregional de la CEPAL para el Caribe representan el 12,8 % (4.199.300 dólares) del total de los recursos de programas y que las actividades subregionales en el Caribe se encuentran entre los tres primeros subprogramas si se considera el monto de los recursos asignados a subprogramas<sup>23</sup>. La sede subregional recibe apoyo adicional de la sede de la CEPAL en asuntos transversales y administrativos,

<sup>22</sup> La sede subregional de la CEPAL para el Caribe empezó a publicar *The Caribbean Outlook* en 2018 con el apoyo de la División de Desarrollo Económico de la CEPAL.

<sup>23</sup> Estimación antes del ajuste de costos para 2020. Véase A/74/6 (Sect. 21).

mientras que la sede subregional de México presta apoyo a otros países del Caribe (es decir, a los países de Centroamérica, Cuba, Haití y la República Dominicana).

61. Los Inspectores se congratulan de las iniciativas puestas en marcha en el marco de la estrategia “El Caribe primero”. No obstante, la tan esperada estrategia debe traducirse en resultados concretos, que tendrían que ser objeto de seguimiento y notificarse periódicamente a la Comisión.

**Recomendación 1**

**La Secretaría Ejecutiva de la CEPAL debería realizar un seguimiento y mantener al corriente a la Comisión, a través de los informes periódicos, del impacto y los resultados específicos logrados con la estrategia “El Caribe primero”.**

### III. Estructura orgánica y dirección ejecutiva

#### A. Estructura orgánica

62. La CEPAL es un departamento de la Secretaría y su estructura orgánica se definió inicialmente en el boletín del Secretario General ST/SGB/2000/5. No obstante, se han producido cambios organizativos desde que se estableció la estructura original y actualmente la CEPAL se organiza en torno a 13 divisiones que son responsables de la ejecución de sus respectivos subprogramas, incluidas las de las dos sedes subregionales, que se enumeran a continuación. El Anexo I contiene el organigrama y la distribución de puestos de la CEPAL para 2020. Los diferentes subprogramas incluidos en el programa de trabajo se establecieron a raíz de los mandatos encomendados a la CEPAL por la Comisión, el Consejo Económico y Social y la Asamblea General.

63. Los subprogramas son los siguientes:

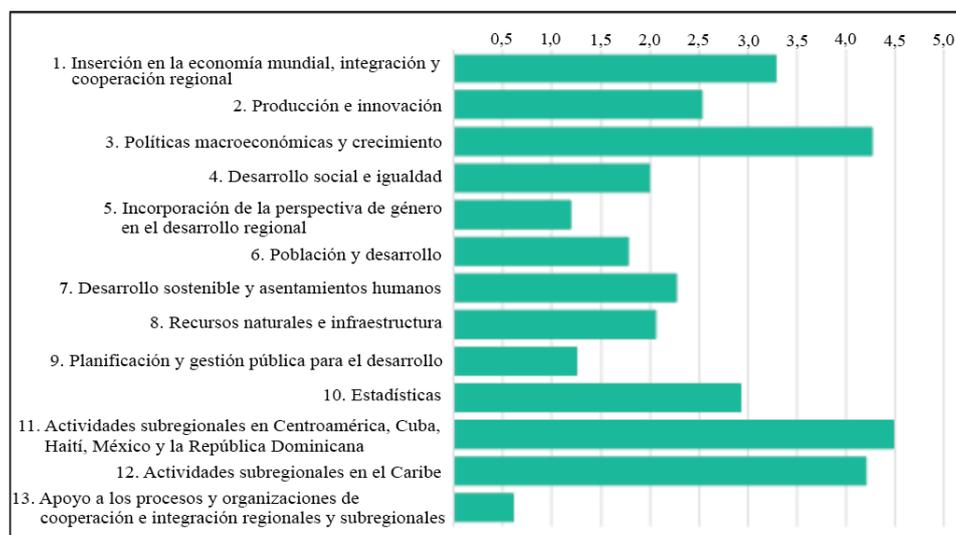
1. Inserción en la economía mundial, integración y cooperación regional;
2. Producción e innovación;
3. Políticas macroeconómicas y crecimiento;
4. Desarrollo social e igualdad;
5. Incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo regional;
6. Población y desarrollo;
7. Desarrollo sostenible y asentamientos humanos;
8. Recursos naturales e infraestructura;
9. Planificación y gestión pública para el desarrollo;
10. Estadísticas;
11. Actividades subregionales en Centroamérica, Cuba, Haití, México y la República Dominicana;
12. Actividades subregionales en el Caribe;
13. Apoyo a los procesos y organizaciones de integración y cooperación regionales y subregionales.

64. La distribución de los recursos por subprograma se refleja en el siguiente gráfico. Cabe señalar que la estructura orgánica también incluye: Información Pública, Publicaciones y Servicios Web, la Biblioteca y otras unidades administrativas y de apoyo (como la División de Planificación de Programas y Operaciones, la División de Administración, la Sección de Recursos Humanos y la Unidad de Gerencia de Proyectos, entre otras).

## Gráfico IV

**Distribución de los recursos para 2020 por subprograma**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: A/74/6 (Sect. 21), pág. 75.

65. La estructura orgánica de la CEPAL presenta un mayor número de divisiones que las demás comisiones regionales<sup>24</sup>. Con el fin de lograr una mayor adecuación y de estar mejor posicionada para seguir implementando la Agenda 2030, la CEPAL ha adaptado su programa de trabajo. Un ejemplo de ello es la integración del antiguo subprograma 4 (financiación para el desarrollo), centrado en la movilización externa de recursos, en el subprograma 3 (políticas macroeconómicas y crecimiento), que se produjo en el bienio 2018-2019, como ya se ha descrito. Otro ejemplo lo constituyen los ajustes propuestos en el proyecto de presupuesto por programas para 2021, que consisten en una actualización de las estrategias de ejecución de los subprogramas 1, 2 y 8 para incorporar el área temática de agricultura en el subprograma 8 (antes figuraba en el subprograma 2) y el área temática de infraestructura en el subprograma 1 (antes figuraba en el subprograma 8), de conformidad con la resolución 736 (PLEN.34) de la CEPAL.

66. Al analizar con más detalle los objetivos de los subprogramas, incluidos en el presupuesto por programas para 2020, los Inspectores percibieron cierto grado de superposición entre el subprograma 13 (apoyo a los procesos y organizaciones de integración y cooperación regionales y subregionales) y el subprograma 1 (inserción en la economía mundial, integración y cooperación regional). No obstante, la CEPAL, en sus comentarios finales sobre el presente examen, indicó que, si bien ambos subprogramas promueven la integración y la cooperación regional y subregional, el subprograma 13 se centra en el uso de los espacios multilaterales que ofrecen los órganos subsidiarios intergubernamentales de la CEPAL, en particular el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, las reuniones de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y otros mecanismos de integración regional y subregional para promover el diálogo y el aprendizaje entre pares en los países de la región para la implementación de la Agenda 2030. El subprograma 13 también apoya a las organizaciones regionales y subregionales promoviendo la coordinación y la cooperación y contribuyendo a los procesos de convergencia cuando se requiere la participación de la Comisión. No obstante, la asistencia técnica es un componente clave del subprograma 1 en la promoción de la integración regional, el comercio intrarregional y la inserción de estos en la economía mundial con objeto de aumentar la capacidad de los Estados miembros de la

<sup>24</sup> Por ejemplo: la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia Occidental tiene siete divisiones, además de su Centro para la Mujer; la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico tiene ocho divisiones; la Comisión Económica para África tiene nueve divisiones, y la Comisión Económica para Europa tiene ocho subprogramas sustantivos.

región para cooperar y participar más eficazmente en el comercio mundial y regional. El subprograma 1 también apoya a los Estados miembros en la elaboración y el examen de políticas sobre logística a nivel nacional y subregional. Por tanto, los Inspectores llegan a la conclusión de que, aunque ambos subprogramas apoyan a los países de la región a fomentar los procesos de integración, su enfoque es diferente.

67. Los Inspectores observan que al subprograma 13 es al que menos recursos se han destinado, con gran diferencia, ya que solo representa alrededor del 1,5 % (es decir, 599.200 dólares) del total de recursos del programa de trabajo<sup>25</sup>. El hecho de que los recursos para el subprograma 13 sean tan limitados pone en tela de juicio su existencia como subprograma independiente. Además, el análisis de las actividades realizadas en el marco del subprograma 13 muestra que, para 2020, apoya a las organizaciones subregionales y regionales mediante la prestación de servicios para reuniones y de asesoría política. Su objetivo es, entre otros, apoyar el fortalecimiento de las actividades de la Comisión para potenciar los mecanismos de integración regional y fomentar la cooperación regional. El subprograma contribuye a la organización del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible. Además, colaboró en la elaboración del segundo informe anual para el Foro sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030.

68. En opinión de los Inspectores, las actividades realizadas en el marco del subprograma 13 son principalmente de carácter secretarial. Además, un examen más detallado de las actividades que lleva a cabo prestando servicios a los organismos intergubernamentales y de expertos revela la existencia de una mezcla de temas que parecen entrar en el ámbito de otros subprogramas. Por ejemplo, en su proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019<sup>26</sup>, el subprograma 13 incluía como producto la prestación de servicios como los siguientes para reuniones relacionadas con diversos temas: examinar los avances logrados en cuanto a indicadores de progreso para la Agenda 2030, lo que parece ser un producto más apropiado para el subprograma 10 (estadísticas); debatir y compartir experiencias sobre políticas económicas y sociales regionales, tema que es competencia del subprograma 4 (desarrollo social e igualdad), y mantener los avances logrados en el diálogo birregional con asociados de fuera de la región, con la participación de los interesados regionales del sector empresarial y la sociedad civil, lo que parece no guardar relación con el objetivo principal del subprograma 13 (es decir, el apoyo a la integración y la cooperación regional y subregional).

69. Aunque un análisis sustantivo detallado de la estructura programática queda fuera del alcance de este examen, los Inspectores observaron que podrían obtenerse sinergias en torno a diferentes subprogramas (por ejemplo, los subprogramas 1, 4, 6, 9 y 13), dadas, entre otras cosas, las similitudes percibidas entre, por ejemplo, los objetivos del subprograma 4 sobre desarrollo social e igualdad (es decir, lograr una mayor igualdad social y económica en la región y contribuir al bienestar general de los habitantes de la región, centrando la atención en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1, 2, 3, 4, 8 y 10), y el subprograma 6, sobre población y desarrollo (es decir, integrar plenamente los asuntos de población en la planificación, las políticas y los programas de desarrollo de los países de América Latina y el Caribe, centrando la atención en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3, 10 y 17). Los Inspectores creen que en un examen de la estructura actual de los subprogramas se pueden descubrir oportunidades para ganar en eficiencia y recomiendan que la CEPAL siga actualizando y optimizando su estructura orgánica en el contexto de la preparación periódica de su presupuesto por programas.

## **B. Sedes subregionales y oficinas nacionales**

70. América Latina y el Caribe puede dividirse en tres zonas principales: América del Sur, el Caribe y Centroamérica. La CEPAL ha establecido una oficina principal en cada una de estas zonas geográficas. Las dos sedes subregionales prestan apoyo a ámbitos geográficos y culturales diferentes; mientras que la labor de la oficina de Puerto España se dirige a algunos

<sup>25</sup> A/74/6 (Sect. 21), pág. 66.

<sup>26</sup> A/72/6 (Sect. 21), pág. 72.

de los países y territorios francófonos y anglófonos del Caribe, la oficina de México atiende a los países de Centroamérica, así como a Haití y los países hispanohablantes del Caribe.

71. Cabe destacar que las actividades subregionales que se llevan a cabo en Centroamérica, Cuba, Haití, México y la República Dominicana en el marco del subprograma 11 reciben la mayor dotación de recursos del presupuesto ordinario (4.482.100 dólares en 2020), que representan el 13,7 % del total de recursos ordinarios asignados al programa de trabajo en 2020. La sede subregional de México cuenta con un total de 52 puestos (25 del Cuadro Orgánico y categorías superiores financiados con cargo al presupuesto ordinario y 24 del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, complementados con 3 puestos con cargo a recursos extrapresupuestarios). Como se ha indicado anteriormente, las actividades subregionales realizadas en el Caribe en el marco del subprograma 12 representan el 12,8 % (es decir, 4.199.300 dólares) de los recursos del presupuesto ordinario<sup>27</sup> y en la plantilla de la oficina de Puerto España figuran 38 puestos (18 del Cuadro Orgánico y categorías superiores con cargo al presupuesto ordinario y 18 del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, complementados con 2 puestos con cargo a recursos extrapresupuestarios).

### **Sede subregional de México**

72. La sede subregional de México interactúa activamente con los Estados miembros de la subregión y con las entidades regionales y subregionales (a saber, la Secretaría Permanente del Tratado General de Integración Económica Centroamericana, el SICA y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños). El apoyo que presta en relación con diferentes cuestiones y proyectos nacionales se extiende a la promoción y la asistencia a la integración latinoamericana.

73. La sede subregional ha participado en algunas evaluaciones comunes para países como paso previo a la preparación de los correspondientes Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. No obstante, su participación en la preparación de estos es menos relevante. La sede subregional apoyó las iniciativas de El Salvador, Guatemala, Honduras y México para desarrollar un plan integral que permitiera abordar los retos de la migración y trabajó estrechamente con el Consejo de Ministros de Energía del SICA para aprobar, por primera vez, cuatro normas de eficiencia energética.

74. La sede subregional de México cuenta con un Oficial de Información Pública encargado de la divulgación y la comunicación, pero la gestión de las redes sociales se realiza desde la sede de la CEPAL. No existe una estrategia formal que defina claramente las funciones y responsabilidades de divulgación y comunicación de la sede, las sedes subregionales y las oficinas nacionales.

75. La CEPAL ha elaborado una metodología para la planificación de la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe, basada en la identificación de nodos críticos y vínculos entre la Agenda 2030 y los instrumentos de planificación nacional. En las entrevistas que los Inspectores mantuvieron con representantes del Gobierno de Guatemala responsables de la planificación nacional, estos expresaron su satisfacción por el apoyo recibido y el valor de la metodología diseñada para ayudarlos a potenciar sus políticas nacionales sobre estrategias multisectoriales para implementar la Agenda 2030 y lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

76. Se informó a los Inspectores de que la delegación de autoridad a la sede subregional de México es limitada y no abarca la adquisición de artículos de poco valor. Además, la autoridad delegada a la oficina en el proceso de contratación tiene que ser supervisada por la CEPAL en Santiago, también para cualquier operación administrativa en Umoja, lo que puede afectar a la capacidad de la oficina para operar con eficacia. Además, los Inspectores tomaron nota de la preocupación expresada por el personal durante las entrevistas y los grupos de discusión debido a la congelación de puestos a la espera del resultado de la reforma del Secretario General.

<sup>27</sup> A/74/6 (Sect. 21), pág. 98.

### Sede subregional para el Caribe

77. La sede subregional coordina una versión subregional del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, al que ahora también asisten las coordinadoras y coordinadores residentes correspondientes. Asimismo, ha apoyado a los países de la subregión en la preparación de sus exámenes nacionales voluntarios para la evaluación de los progresos realizados en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Igualmente, anima a otros países de la subregión a hacerlo.

78. La sede subregional coopera con otras entidades de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales (por ejemplo, la Organización Internacional para las Migraciones en el caso de los migrantes venezolanos). No obstante, es muy limitada su participación en la preparación en la región de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

79. Los Inspectores tuvieron conocimiento de que la asistencia técnica prestada por la CEPAL para la preparación de los censos nacionales es muy importante para los países de la subregión; sin el apoyo de la CEPAL, sería una empresa difícil.

80. La sede subregional presta apoyo para la evaluación de desastres en la subregión de América Latina. Además de su participación en misiones de evaluación de desastres, lleva a cabo actividades de fomento de las capacidades nacionales y coordina una red de expertos.

### Oficinas nacionales

81. La CEPAL tiene oficinas nacionales en Bogotá, Brasilia, Buenos Aires y Montevideo y una oficina de enlace en Washington, D. C. El Secretario General estableció inicialmente las siguientes funciones para las oficinas nacionales<sup>28</sup>:

- a) Preparar diversos estudios sobre el desarrollo económico y social de los respectivos países anfitriones y hacer aportes a los estudios e informes que prepara la CEPAL;
- b) Representar a la CEPAL en reuniones y seminarios y mantener informado al Secretario Ejecutivo acerca de los acontecimientos más recientes;
- c) Mantener enlace con diversas organizaciones nacionales, interregionales e internacionales.

82. El examen de las funciones realizadas por las oficinas nacionales muestra que las oficinas nacionales de la CEPAL están cumpliendo con su cometido. No obstante, la actual reforma del sistema de coordinadoras y coordinadores residentes sugiere que las funciones deben ser reexaminadas en el contexto de los llamamientos a la coordinación y acción unificada a nivel nacional. En opinión de los Inspectores, podrían derivarse beneficios adicionales de la integración de las actividades de las oficinas nacionales en los respectivos Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Además, la CEPAL podría explorar oportunidades de ubicación conjunta y otras medidas para ganar en eficiencia.

### Recomendación 2

**La Secretaria Ejecutiva de la CEPAL debería preparar, antes de que finalice el año 2021, un plan de acción para facilitar la coordinación e integración de las actividades de las oficinas nacionales en los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los países en que se encuentran esas oficinas.**

## C. Apoyo y retos para la dirección ejecutiva

83. La Secretaria Ejecutiva, a la que asisten dos Secretarios Ejecutivos Adjuntos, uno de los cuales es responsable de la administración, así como el personal de su oficina, es

<sup>28</sup> ST/SGB/2000/5, párr. 7.3.

responsable de la dirección, supervisión y gestión general de la CEPAL en la implementación de sus mandatos y programa de trabajo.

84. La Oficina de la Secretaría Ejecutiva es responsable de la integración de las cuestiones transversales, como la perspectiva de género y la sostenibilidad, en todos los subprogramas sustantivos de la CEPAL. También debe encargarse, entre otras cosas, de la coordinación del programa de trabajo con otros fondos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas en la región, así como de la coordinación del informe sobre los progresos realizados en la implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, y de los informes de las reuniones del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible.

85. La División de Planificación de Programas y Operaciones se encarga de la coordinación general, la orientación y el asesoramiento a los directores de los subprogramas en relación con lo siguiente: la formulación del proyecto de plan por programas anual; el informe sobre la labor la Comisión, y la preparación de presupuesto por programas anual. Además, el Secretario Ejecutivo Adjunto para Administración es responsable de las funciones administrativas en la sede en Santiago, las sedes subregionales y las oficinas nacionales de la CEPAL<sup>29</sup>.

86. Los Inspectores destacaron en el examen de 2012 la necesidad de simplificar aún más el organigrama y recomendaron que se redujera el número de relaciones jerárquicas directas con la Secretaría Ejecutiva para reflejar la división del trabajo entre esta y el Secretario Ejecutivo Adjunto<sup>30</sup>. Los Inspectores observan que la CEPAL aplicó las medidas recomendadas creando un nuevo puesto (el de Secretario Ejecutivo Adjunto para Administración) y reduciendo el número de puestos que dependen directamente de la Secretaría Ejecutiva.

87. La Secretaría está llevando a cabo una profunda reforma de sus estructuras, actividades y procesos. La reforma impulsada por el Secretario General se centra en tres objetivos principales, a saber: aumentar la contribución de las Naciones Unidas al desarrollo sostenible, procurar una mayor capacidad efectiva para hacer frente a los conflictos y mantener la paz, y mejorar la gestión interna de la Secretaría y su capacidad de ejecución. En relación con las mejoras en la gestión, el Secretario General ha formulado un nuevo paradigma de gestión, proponiendo medidas para: racionalizar y mejorar los procesos de planificación y presupuestación; delegar la autoridad de gestión en los administradores de los programas y exigirles una mayor rendición de cuentas respecto de la ejecución de los mandatos, y cambiar las estructuras de gestión y apoyo para respaldar mejor la ejecución de los programas y proporcionar a los administradores orientación sobre políticas estratégicas y garantía de calidad<sup>31</sup>.

88. La CEPAL, como departamento de la Secretaría, debe aplicar las reformas de gestión. En este contexto, los Inspectores mantuvieron entrevistas con los directivos de la CEPAL, quienes indicaron que los principales retos para dirigir la organización de forma eficiente y eficaz estaban relacionados con el proceso de reforma en curso de la Secretaría. Un ejemplo es el modelo global de prestación de servicios<sup>32</sup>, que genera una gran incertidumbre en cuanto a los resultados y sus repercusiones en las operaciones diarias de la CEPAL, dado que aún no se ha determinado la ubicación del centro regional para América. No obstante, la CEPAL ya ha identificado los ámbitos afectados y los puestos conexos, de modo que algunos miembros del personal están buscando otras oportunidades y estabilidad laboral.

89. En cuanto a la orientación y el apoyo a la dirección ejecutiva por la Sede, la dirección de la CEPAL indicó que la creación del Departamento de Estrategias, Políticas y

<sup>29</sup> A/74/6 (Sect. 21), párrs. 21.127 a 21.129.

<sup>30</sup> Véase JIU/NOTE/2013/2, recomendación 4.

<sup>31</sup> Véase A/72/492.

<sup>32</sup> En el núcleo del modelo global de prestación de servicios se encuentran los procesos administrativos que pueden prestarse independientemente de la ubicación. Esos procesos ofrecen potencial para la consolidación. Los servicios que históricamente se prestaban en cada lugar de destino por separado se llevarán a cabo para un grupo más amplio de clientes en virtud de acuerdos de servicios compartidos, en centros específicos, ya sea a nivel mundial, regional o en un solo lugar.

Conformidad de la Gestión y del Departamento de Apoyo Operacional, así como la nueva división del trabajo entre ambos, había afectado principalmente al área de gestión de los recursos humanos, en que los Departamentos tenían responsabilidades, y que la división del trabajo no estaba clara, ya que algunas funciones se superponían. Las comisiones regionales no cuentan con un punto focal específico en la nueva estructura, sino que existe un único punto de entrada para todas las consultas de recursos humanos de todas las entidades (el Servicio de Apoyo Operacional y Asesoramiento de la División de Servicios de Recursos Humanos del Departamento de Apoyo Operacional).

90. La dirección de la CEPAL mencionó el escaso apoyo administrativo de los Departamentos y señaló retrasos en las respuestas a los mensajes, una excesiva dependencia de las aplicaciones para resolver problemas de los servicios<sup>33</sup>, un uso excesivo de nuevos acrónimos, sobrecarga de información y deficiencias en la calidad de servicio. La opinión de la dirección de la CEPAL se vio confirmada además por varios funcionarios entrevistados, quienes afirmaron que el actual proceso de reforma, al cambiar al mismo tiempo elementos organizativos y procedimientos clave conexos, estaba afectando a la dirección de la organización, que tenía que dedicar mucho tiempo y energía a aprender, comunicar y aplicar los procesos de reforma, lo que obligaba a desviar del trabajo sustantivo unos recursos ya limitados.

91. Además de esas dificultades, la crisis de liquidez que sufrió la Secretaría al final del bienio 2018-2019, la continua mengua de recursos del presupuesto ordinario —relacionados o no con puestos— para el apoyo a los programas de la CEPAL, los cambios en la estructura financiera relacionados con la centralización de los fondos para gastos generales en la Sede y el paso de ciclos presupuestarios bienales a anuales son factores que afectan a las actividades de la CEPAL. Además, las herramientas y sistemas informáticos también están experimentando una importante evolución durante este período; la Secretaría está inmersa en una transición a los servicios de computación en la nube con la reciente puesta en marcha de un nuevo sistema de correo electrónico y nuevas aplicaciones de colaboración (a saber, Office 365, que incluye Outlook, OneDrive, Teams y SharePoint), lo que aumenta las exigencias de capacitación del personal. Cabe señalar que la actual reforma del pilar de desarrollo también aborda, entre otras cosas, la dimensión regional del desarrollo y el sistema de coordinadoras y coordinadores residentes, que igualmente afecta a la CEPAL de distintas maneras.

92. Los Inspectores creen que es demasiado pronto para determinar el impacto real de las medidas de reforma impulsadas por el Secretario General. No obstante, han observado que se están reformando simultáneamente demasiados elementos, lo que se ve agravado por la difícil coyuntura económica mundial. Los retos señalados por los directivos y funcionarios de la CEPAL entrevistados apuntan a lagunas en el enfoque de la gestión del cambio con respecto a la comunicación e implementación de las distintas reformas y cambios en la Secretaría. Un mayor esfuerzo de comunicación y gestión de los cambios ayudaría a comprender mejor las consecuencias, ajustaría las expectativas y permitiría implementar de manera más fluida las diferentes fases de la reforma.

### **Recomendación 3**

**La Secretaría Ejecutiva de la CEPAL, en consulta con la Secretaría, debería diseñar un plan de gestión del cambio para abordar los efectos del actual proceso de reforma en las actividades de la comisión regional y comunicar los resultados pertinentes al Secretario General y a la Comisión en el marco de sus actividades de información periódica.**

<sup>33</sup> iNeed es la plataforma en línea que utiliza la Secretaría para prestar servicios administrativos al personal. También se conoce como Servicio Unite de Asistencia a los Usuarios y proporciona soporte para aplicaciones empresariales las 24 horas del día.

## IV. Gestión de los recursos humanos

93. El presupuesto por programas para 2020 incluye 478 puestos con cargo al presupuesto ordinario, que comprenden 215 puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores y 263 del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, y que se complementan con 40 puestos sufragados con fondos extrapresupuestarios<sup>34</sup>. Cabe señalar que el número de puestos con cargo al presupuesto ordinario ha disminuido aproximadamente un 4 % desde el anterior examen de la DCI, realizado en 2012. La disminución afecta a 18 puestos con cargo al presupuesto ordinario (1 puesto en el Cuadro Orgánico y categorías superiores y 17 puestos en el Cuadro de Servicios Generales y cuadros afines). Además, se han perdido dos puestos extrapresupuestarios. La tasa de vacantes a finales de 2019 era del 9 %.

94. La CEPAL se administra de acuerdo con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas<sup>35</sup> y está sujeta a las Normas de Conducta de la Administración Pública Internacional, así como a otros instrumentos pertinentes, como el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación<sup>36</sup> y el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada<sup>37</sup>.

95. Según el personal directivo superior, incluidos los representantes de la gestión de recursos humanos y de las divisiones sustantivas, el estatuto y reglamento del personal se traducen en procedimientos engorrosos; los funcionarios entrevistados se refirieron a la revisión en curso por parte de la Secretaría del marco de políticas de gestión de los recursos humanos con el objetivo de simplificarlo y agilizar su aplicación. Además, se indicó que el Estatuto y Reglamento del Personal no está alineado con las normas presupuestarias, lo que crea ciertas incoherencias; por ejemplo, el nuevo ciclo presupuestario está determinado por el año natural, que comienza el 1 de enero, mientras que el ciclo de evaluación de la actuación profesional comienza el 1 de abril de cada año. Esta cuestión se ha puesto de relieve en varios exámenes realizados por la DCI, en que se concluía, entre otras cosas, que la alineación del ciclo de evaluación de la actuación profesional con el ciclo del presupuesto por programas podría facilitar la necesaria convergencia de los objetivos<sup>38</sup>. Los Inspectores están familiarizados con el Estatuto y Reglamento del Personal y en varios informes de la DCI se han abordado cuestiones que requieren un análisis de reglamentos y normas específicos, lo que corrobora lo planteado por la dirección de la CEPAL.

96. El Secretario General puso en marcha una nueva estrategia global de recursos humanos<sup>39</sup> y en 2018 se realizó una considerable labor para simplificar las normas; la Secretaría inició un examen amplio del marco de políticas para la gestión estratégica de los recursos humanos en cooperación con los fondos y programas de las Naciones Unidas. Se han revisado más de 500 disposiciones administrativas y las correspondientes enmiendas del Estatuto y Reglamento del Personal han sido sometidas a la consideración de la Asamblea General<sup>40</sup>. Lamentablemente, en 2019 los Estados Miembros no abordaron este tema del programa, cuyo examen se pospuso<sup>41</sup>. Los Inspectores toman nota de la presentación por parte del Secretario General de las enmiendas del Estatuto y Reglamento del Personal con miras a racionalizar su aplicación, asunto que está pendiente de examen por la Asamblea General. Se espera que la Asamblea General estudie las enmiendas del Estatuto y Reglamento

<sup>34</sup> Véase A/74/6 (Sect. 21), figura 21.II.

<sup>35</sup> Véase ST/SGB/2018/1.

<sup>36</sup> Véase ST/SGB/2018/3.

<sup>37</sup> Véase ST/SGB/2013/4/Amend.1.

<sup>38</sup> JIU/REP/2004/8, párr. 14.

<sup>39</sup> Véase A/73/372.

<sup>40</sup> Véase A/73/378.

<sup>41</sup> La Asamblea General decidió aplazar, en principio hasta la primera parte de la continuación de su septuagésimo tercer período de sesiones y posteriormente hasta la primera parte de la continuación de su septuagésimo cuarto período de sesiones, el examen de los informes conexos sobre la gestión de los recursos humanos (decisiones 73/547 B y 74/540 A).

del Personal en la primera parte de la continuación de su septuagésimo quinto período de sesiones<sup>42</sup>.

## A. Movilidad y distribución geográfica del personal

97. Las Naciones Unidas cuenta con una fuerza de trabajo geográficamente diversa para cumplir su mandato. Merece la pena señalar que la distribución geográfica en la Secretaría se evalúa a nivel global, lo que significa que no se espera que se evalúe individualmente a los departamentos, como la CEPAL, en función de los objetivos específicos establecidos para cada uno de los diferentes grupos geográficos reconocidos por la Asamblea General<sup>43</sup>. No obstante, el Secretario General considera que las políticas de gestión de los recursos humanos deben contribuir proactivamente a una mayor diversidad regional en la fuerza de trabajo<sup>44</sup>. Ha incluido un indicador de diversidad regional en los pactos celebrados con el personal directivo superior para medir los progresos anuales hacia una mayor diversidad regional. Se anima a los jefes de los departamentos, oficinas y misiones a ampliar la diversidad regional intensificando los esfuerzos para contratar personal internacional de las regiones menos representadas en sus entidades. Dentro de esas regiones, la atención se centra en los países no representados e insuficientemente representados, en particular cuando los puestos vacantes están sujetos al sistema de intervalos convenientes<sup>45</sup>.

98. Además, el sistema de intervalos convenientes se estableció en 1960 con el fin de medir los avances hacia una distribución geográfica amplia y equitativa del personal de la Secretaría<sup>46</sup>. La Asamblea General, en su resolución 71/263, reiteró su solicitud al Secretario General de que se asegurara el logro de una distribución geográfica equitativa del personal en todos los departamentos, oficinas y categorías de la Secretaría. En su informe de febrero de 2020<sup>47</sup>, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto examinó el informe sobre la composición de la Secretaría<sup>48</sup> y recomendó a la Asamblea General que solicitara al Secretario General la elaboración de una estrategia que incluyera medidas para lograr una representación geográfica equitativa en la Secretaría y que en su septuagésimo quinto período de sesiones le informara de los progresos realizados.

99. Según cifras facilitadas por la CEPAL, el personal del Cuadro Orgánico y las categorías superiores procede principalmente de América Latina y el Caribe. Además, un análisis de las tendencias en la distribución geográfica del personal revela que es el único grupo geográfico cuya representación ha aumentado desde el examen efectuado por la DCI en 2012. Alrededor del 77 % de los miembros del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores son nacionales de la región, lo que supone un incremento del 10 %, mientras que se ha registrado un descenso de la representación del resto de los grupos geográficos; el 18 % son nacionales del Grupo de los Estados de Europa Occidental y otros Estados, y los restantes grupos geográficos solo tienen una representación marginal (el Grupo de Asia y el Pacífico y el Grupo de Europa Oriental representan el 1,5 % cada uno y el Grupo de los Estados de África, el 2 %).

100. Los Inspectores observan que la distribución geográfica del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores de la CEPAL es menos equilibrada desde el último examen, que realizaron en 2012, pese a sus recomendaciones al respecto. La proporción de personal de la región de América Latina y el Caribe ha crecido un 10 % en detrimento de todas las demás regiones. **Los Inspectores siguen creyendo que podrían adoptarse medidas adicionales para contratar personal cualificado de otras regiones con el fin de lograr que la distribución geográfica del personal de la CEPAL fuera más equilibrada.**

<sup>42</sup> Decisión de la Asamblea General 74/540 B, "Cuestiones cuyo examen queda aplazado para una fecha futura".

<sup>43</sup> Véase [www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml).

<sup>44</sup> A/72/492, párr. 24.

<sup>45</sup> A/73/372, anexo III, párr. 2.

<sup>46</sup> Resolución 1559 (XV) de la Asamblea General, párr. 1.

<sup>47</sup> Véase A/74/696.

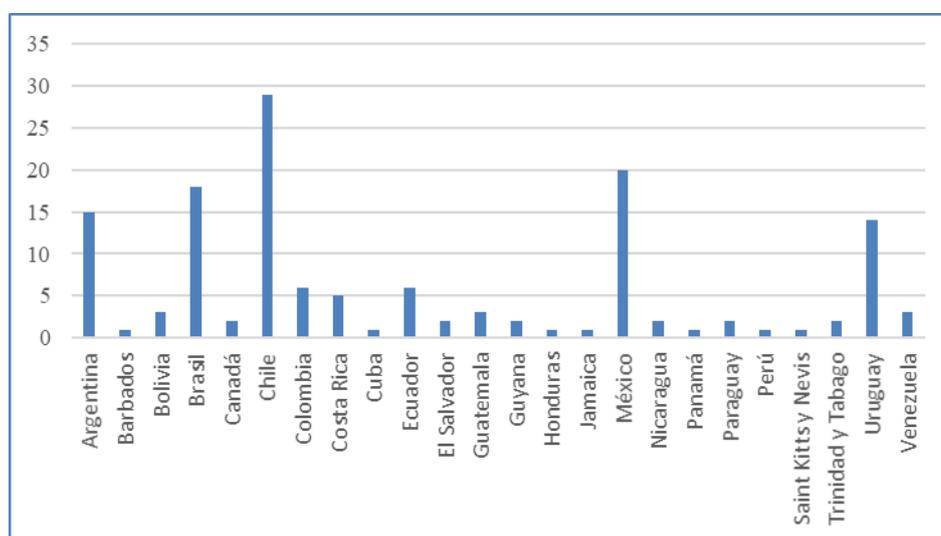
<sup>48</sup> Véase A/74/82.

101. También se observa ese desequilibrio si se considera la distribución geográfica dentro de la región de América Latina y el Caribe. En la representación geográfica del personal influye en gran medida la ubicación de las sedes y oficinas de la CEPAL, excepto en el caso de Trinidad y Tabago. Como puede verse en el siguiente gráfico, las cinco nacionalidades de las que hay más funcionarios son Chile, México, el Brasil, la Argentina y el Uruguay. Además, 23 Estados miembros y miembros asociados de la CEPAL, la mayoría de ellos pertenecientes al Caribe, no están representados.

102. También se observa ese desequilibrio si se considera la distribución geográfica dentro de la región de América Latina y el Caribe. En la representación geográfica del personal influye en gran medida la ubicación de las sedes y oficinas de la CEPAL, excepto en el caso de Trinidad y Tabago. Como puede verse en el siguiente gráfico, las cinco nacionalidades de las que hay más funcionarios son Chile, México, el Brasil, la Argentina y el Uruguay. Además, 23 Estados miembros y miembros asociados de la CEPAL<sup>49</sup>, la mayoría de ellos pertenecientes al Caribe, no están representados.

Gráfico V

**Distribución geográfica del personal de la región de América Latina y el Caribe**



*Nota:* Bolivia (Estado Plurinacional de), Venezuela (República Bolivariana de).

103. No obstante, la solución a este problema no es sencilla. Varios factores comprometen el logro de una distribución geográfica más equilibrada del personal de la CEPAL. En primer lugar, la ausencia de una política eficaz de movilidad dentro de la Secretaría ha impedido el desplazamiento de miembros del personal para mejorar el equilibrio geográfico. En segundo lugar, la reducción del número de puestos en un 4 % desde 2012 no ha facilitado las nuevas contrataciones, que podrían contribuir a que la distribución geográfica fuera más equilibrada. Además, muchos miembros del personal de la CEPAL tienen una larga carrera profesional y deben contar, entre otras cosas, con un buen conocimiento del panorama socioeconómico y de las instituciones regionales de América Latina y el Caribe, a lo que se añade la necesidad de dominar el español en el terreno profesional, todo lo cual complica aún más una solución a corto plazo al actual desequilibrio en la distribución geográfica del personal. Pese a los factores mencionados, cuando se levanten las actuales restricciones para la contratación, la CEPAL debería redoblar los esfuerzos para contratar personal de aquellos países y territorios de la región que no estén representados o que lo estén insuficientemente. Los Inspectores proponen que la CEPAL considere, entre otras, algunas de las siguientes medidas para superar el desequilibrio en la distribución geográfica del personal: la publicación de anuncios

<sup>49</sup> Los Estados miembros y miembros asociados no representados son, respectivamente: Antigua y Barbuda, Bahamas, Belice, Dominica, Granada, Haití, República Dominicana, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía y Suriname; y Anguila, Aruba, Bermudas, Curasao, Guadalupe, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes de los Estados Unidos, Martinica, Montserrat, Puerto Rico y San Martín.

de vacantes en medios profesionales locales, sitios web especializados y medios sociales, así como su difusión entre las redes profesionales de los países y territorios no representados e infrarrepresentados; misiones y talleres de reclutamiento específicos; participación en ferias de empleo, convenciones y conferencias, y consultas con los puntos focales o los representantes de los países y territorios insuficientemente representados o no representados.

104. Aunque lo ha intentado en varias ocasiones, la Organización no ha sido capaz de diseñar una política de movilidad que funcione eficazmente y responda a sus necesidades y a las de su personal. Como ha afirmado el Secretario General, la Organización sigue teniendo dificultades para destinar a personal con las competencias adecuadas al lugar adecuado y en el momento adecuado<sup>50</sup>. En el pasado se han emprendido varios proyectos de movilidad, que han tenido un elevado costo. Pese a ello, hasta ahora no se han visto resultados que apunten a una movilidad geográfica del personal efectiva, en opinión de la dirección de la CEPAL.

105. La Asamblea General, en su resolución 68/265, aprobó el marco perfeccionado de movilidad planificada, y pidió al Secretario General que presentara informes anuales y un examen quinquenal amplio del marco de movilidad en su septuagésimo tercer período de sesiones. No obstante, el Secretario General decidió interrumpir la implementación del marco de movilidad y desarrollo de las perspectivas de carrera en diciembre de 2017 para reflexionar sobre las medidas precedentes para seguir mejorando la movilidad del personal<sup>51</sup>.

106. El examen de la movilidad<sup>52</sup> llevado a cabo por la Secretaría ha mostrado, entre otras cosas, que es necesario establecer una cultura de movilidad en toda la Secretaría y que en sus diferentes entidades y funciones las necesidades en cuanto a la movilidad del personal varían. Estas son las mismas conclusiones a las que llegó la DCI en el examen que realizó en 2006 sobre la movilidad del personal<sup>53</sup>, pese al transcurso de los años. De cara al futuro, la estrategia global de recursos humanos para el período 2019-2021 incluye, entre otras propuestas, el diseño de un nuevo sistema de movilidad<sup>54</sup>. Se esperaba que los detalles de este nuevo enfoque sobre la movilidad se presentaran a la Asamblea General para que esta los examinara en su septuagésimo cuarto período de sesiones (2019-2020). No obstante, la Asamblea General decidió examinar este asunto en la primera parte de la continuación de su septuagésimo quinto período de sesiones<sup>55</sup>.

## B. Equilibrio de género

107. El equilibrio de género en la dotación de personal es un ámbito en el que se han tomado medidas desde el año 2012, en que la DCI realizó el último examen de la CEPAL. No obstante, aún queda mucho por hacer. A pesar de que en conjunto las cifras indican que el 47,3 % de los miembros del personal son hombres y el 52,7 % mujeres, la estructura de género subyacente por categoría y grado requiere más atención. En el gráfico siguiente se muestra la distribución por sexos en la categoría del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores y en la del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos. En el Cuadro Orgánico y categorías superiores predomina el personal masculino (58 %), mientras que en el Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos el personal femenino es mayoritario (59 %). Los inspectores observan una evolución positiva en el Cuadro Orgánico y categorías superiores desde su último examen, ya que se ha reducido en un 7 % en el número de funcionarios de sexo masculino, del 65 % al 58 %. Cabe señalar que el personal directivo superior, de categoría P-5 y superior, sigue estando formado en su mayoría por hombres, pese a las medidas adoptadas para reducir el desequilibrio (la representación del personal masculino se redujo del 81,5 % en 2012 al 73 % actual). Los inspectores reconocen los esfuerzos ya realizados y alientan a la CEPAL a que siga trabajando para corregir el actual desequilibrio de género en su dotación de personal, en particular en las categorías superiores.

<sup>50</sup> A/73/372, párr. 2.

<sup>51</sup> Véase ST/SGB/2016/3/Rev.1, párr. 5.1.

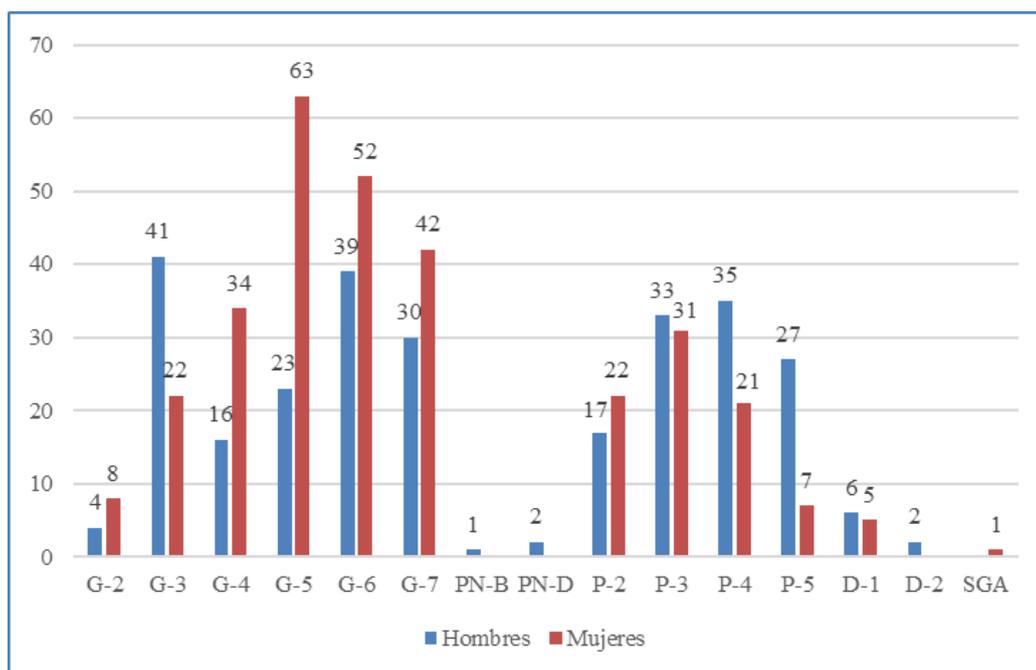
<sup>52</sup> Véase A/73/372/Add.2.

<sup>53</sup> Véase JIU/REP/2006/7.

<sup>54</sup> A/73/372, párr. 16 f).

<sup>55</sup> Decisión de la Asamblea General 74/540 B, "Cuestiones cuyo examen queda aplazado para una fecha futura".

Gráfico VI  
Equilibrio de género por categorías



## C. Otros asuntos

### Recursos a categorías de personal que no es de plantilla

108. Durante el bienio 2018-2019, la CEPAL recurrió a cuatro categorías de personal no funcionario, según determina la política de recursos humanos de la Secretaría, a saber, pasantes, consultores, contratistas particulares y Voluntarios de las Naciones Unidas.

109. El Programa de Pasantías de la CEPAL está diseñado y administrado con dos objetivos principales. En primer lugar, pretende ofrecer a los jóvenes profesionales la oportunidad de adquirir experiencia relevante y una visión de la labor de la organización, y, en segundo lugar, proporciona a las oficinas receptoras capacidades y perspectivas adicionales para responder a las necesidades de sus programas. Durante el período comprendido entre 2018 y 2019, un total de 161 pasantes participaron en el Programa de Pasantías.

110. La labor de la CEPAL consiste en prestar asistencia técnica especializada a los Gobiernos, investigar sobre temas transversales específicos del desarrollo y organizar y coordinar reuniones y estudios a nivel nacional y regional. Para llevar a cabo esa labor con éxito, la CEPAL necesita la capacidad y los conocimientos adicionales que aportan los consultores y los contratistas particulares, que complementan y apoyan el trabajo que realiza habitualmente el personal de plantilla. Durante 2019, se contrató a 477 consultores, mientras que el número de contratistas particulares fue de 229.

111. En 2018, un Voluntario de las Naciones Unidas se incorporó a la Oficina de la Secretaría Ejecutiva para prestar apoyo en la implementación de la Agenda 2030.

### Evaluación de la actuación profesional del personal

112. Los funcionarios deberán demostrar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad en el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, es necesario evaluar su actuación profesional periódicamente para comprobar si se cumplen o no los requisitos a ese respecto<sup>56</sup>.

113. En cuanto a la evaluación de la actuación profesional individual del personal mediante el sistema electrónico Inspira, solo el 46 % de los funcionarios habían sido evaluados en

<sup>56</sup> Véase ST/SGB/2018/1, cláusula 1.3.

tiempo y forma al finalizar el ciclo de evaluación del desempeño 2018-2019. Es un porcentaje de cumplimiento muy bajo y supone un problema recurrente que debe ser abordado por la dirección de la CEPAL.

114. Además, se ha señalado una falta de comunicación entre los miembros del personal y sus respectivos supervisores en las unidades más pequeñas. Según el personal directivo superior de la CEPAL, en general depende de las prácticas de gestión individuales y de la calidad y frecuencia de la comunicación establecida por el primer y el segundo superiores jerárquicos con sus respectivos equipos.

115. No obstante, los Inspectores creen que este problema se debe, entre otras cosas, a una implementación deficiente del actual sistema de gestión de la actuación profesional del personal, que es el mecanismo más importante para facilitar y centrar el diálogo entre el personal y los supervisores; esa implementación deficiente se traduce en una falta de comunicación que debería ser abordada por la dirección de la CEPAL.

116. La dirección de la CEPAL indicó que el actual sistema de gestión de la actuación profesional se había convertido en una herramienta burocrática en la que ni los directivos ni los funcionarios confiaban y que no les gustaba utilizar. A causa de ello, las tasas de cumplimiento eran muy bajas. En opinión de los Inspectores, estas limitaciones no justifican el bajo nivel de cumplimiento del que ha informado la CEPAL. La implementación deficiente del sistema de gestión de la actuación profesional del personal fue un problema recurrente identificado por los Inspectores en varias entrevistas con directivos y con miembros del personal. Los Inspectores observan que el desarrollo y la implementación de un nuevo enfoque de gestión de la actuación profesional también figuran en la estrategia global de recursos humanos del Secretario General para el período 2019-2021<sup>57</sup>.

117. Los Inspectores subrayan la responsabilidad del personal directivo de la CEPAL de mejorar el grado de puntualidad en las evaluaciones de la actuación profesional del personal; en su opinión, el diálogo y el consenso acerca de los planes de trabajo individuales entre los miembros del personal y los supervisores directos son fundamentales y constituyen la base del éxito de los programas.

#### **Recomendación 4**

**La Secretaría Ejecutiva de la CEPAL debería asegurarse de que las evaluaciones de la actuación profesional del personal se lleven a cabo sin demora al final de cada ciclo de evaluación, según está establecido para todo el personal.**

#### **Capacitación y perfeccionamiento del personal**

118. La CEPAL sigue la estrategia de capacitación establecida por la Oficina de Recursos Humanos, priorizando las capacitaciones que se alinean con los programas coordinados de manera centralizada. No obstante, cuenta con un programa de capacitación específico sobre la mejora de la formación sustantiva y técnica, y un comité de formación multidisciplinar aprueba y establece prioridades entre las propuestas enviadas por las divisiones. Las principales áreas de interés desde el punto de vista de la capacitación son la innovación, la ciencia de datos y los macrodatos, la incorporación de la perspectiva de género y la gestión del conocimiento. La CEPAL promueve el uso de Lynda.com y de los cursos en línea de Inspira, que incluyen capacitación obligatoria, relacionada con Umoja y de otro tipo específica de las Naciones Unidas. La capacitación general sobre la mayoría de las herramientas administrativas, incluidas las de productividad, como Microsoft Office, se ofrece a través de estas plataformas. La CEPAL utiliza un sistema de gestión del aprendizaje en línea para registrar todos los cursos de capacitación y la asistencia a estos, así como para expedir certificados a quienes terminan un curso.

119. Uno de los retos a los que se enfrenta la CEPAL es el elevado costo de la capacitación y el escaso presupuesto para el perfeccionamiento del personal. Otra dificultad que se señaló era la restricción en el uso de los fondos para capacitación lingüística, que solo podían

<sup>57</sup> A/73/372, párr. 16 g).

utilizarse para cursos de idiomas. La CEPAL considera que sería beneficioso utilizar los fondos sobrantes para otras necesidades de aprendizaje en la organización una vez que se cubran los mandatos y las necesidades de capacitación lingüística. Los Inspectores consideran que, en un contexto como el actual, en que están menguando los recursos, la utilización de capacitación lingüística excedentes para complementar las necesidades de capacitación del personal podría ayudar a superar algunos de los desafíos a los que debe hacer frente la CEPAL y, en ese sentido, la Secretaría podría evaluar esa propuesta.

120. La Secretaría ha establecido un requisito de capacitación obligatoria para el personal en todos sus departamentos y entidades, y se espera que todos los miembros del personal completen a su propio ritmo los programas de aprendizaje obligatorio. El conjunto de actividades de capacitación obligatoria está integrado por nueve cursos que abordan diversos temas (como ética, seguridad y género). Un análisis reveló que el nivel de cumplimiento de los requisitos de capacitación obligatoria era muy reducido: a finales de 2019, solo el 34 % del personal de la CEPAL había realizado todos los cursos obligatorios.

121. Los supervisores y los jefes de departamento son responsables de procurar que se cumplan los requisitos de aprendizaje obligatorio. Los Inspectores instan al personal directivo superior de la CEPAL a que tome medidas inmediatas para asegurarse de que todo el personal cumpla con los requisitos obligatorios de capacitación establecidos por la Secretaría.

### **Delegación de autoridad**

122. La dirección de la CEPAL está implementando el nuevo marco de delegación de autoridad de acuerdo con las instrucciones y orientaciones proporcionadas por la Secretaría. A este respecto, la Secretaría Ejecutiva ha decidido aplicar la delegación de autoridad en un proceso en cascada, primero en el Secretario Ejecutivo Adjunto para Administración, que a su vez delega autoridad en los jefes de división, sección y unidad. En determinadas circunstancias, estos pueden delegar autoridad en el personal, teniendo en cuenta sus funciones y responsabilidades.

123. En cuanto al nivel de autoridad delegada a las sedes subregionales y a las oficinas nacionales, hay que tener en cuenta que estas últimas son muy pequeñas y tienen estructuras administrativas muy limitadas, que no pueden dar cabida a todos los sistemas de control necesarios, en lo que se refiere a los diferentes roles y funciones, requeridos por Umoja.

124. En el caso de las sedes subregionales, estas cuentan con estructuras administrativas mayores, que pueden aplicar la división de funciones y responsabilidades requerida para contar con sistemas adecuados de control. No obstante, en el caso de la sede subregional para el Caribe, dada la centralización de funciones en centros de servicios globales compartidos y la eliminación de esas funciones en la CEPAL, todos los roles de recursos humanos se concentran actualmente en una sola persona. La misma situación se produce en el caso de los roles relacionados con las finanzas. Por tanto, no es posible implementar los sistemas de control necesarios a nivel subregional y la delegación de autoridad se mantiene en la sede de la CEPAL. En cuanto a la sede subregional de México, la estructura administrativa permite establecer la necesaria separación de roles y responsabilidades, lo que posibilita la delegación de autoridad para determinadas funciones (por ejemplo, certificación de pedidos, solicitudes de viaje, encargado de la caja menor, firmas bancarias en Umoja para remesas de pagos y ejecución de nóminas a nivel local).

### **Relaciones entre el personal y la administración**

125. El principal mecanismo para mantener y promover el diálogo entre el personal y la administración es la versión local del Comité de Coordinación entre el Personal y la Administración. Además, con frecuencia se celebran reuniones entre los representantes de los sindicatos del personal y la Secretaría Ejecutiva y el personal directivo superior. La Secretaría Ejecutiva mantiene reuniones periódicas con todo el personal para compartir información sobre asuntos importantes. Por último, existe una Oficina del Ombudsman en Santiago, que atiende las preocupaciones del personal y media con la dirección.

## V. Gestión financiera

### A. Recursos generales

126. Los recursos de las comisiones regionales proceden de las siguientes fuentes: sus respectivos presupuestos ordinarios; recursos adicionales del presupuesto ordinario con cargo a la Cuenta para el Desarrollo; el programa ordinario de cooperación técnica y el fondo fiduciario de las Naciones Unidas para la paz y el desarrollo. Las cinco comisiones regionales figuran entre las entidades que ejecutan el programa ordinario de cooperación técnica, según lo establecido por la resolución 58 (I) de la Asamblea General. Además, las comisiones regionales pueden recibir recursos extrapresupuestarios.

127. El 24 de diciembre de 2017, la Asamblea General aprobó la propuesta de cambiar el ciclo presupuestario de la Secretaría de un período presupuestario bienal a un período anual, a modo de prueba, a partir del presupuesto por programas para 2020. En el septuagésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea General se tomará una decisión definitiva sobre la continuación de esa práctica.

128. En el siguiente gráfico se muestra la evolución del presupuesto ordinario y de los recursos extrapresupuestarios para el período 2012-2020. Para facilitar la comparación, las cifras correspondientes al período que abarca los ciclos presupuestarios bienales (es decir, entre 2012 y 2019) se han anualizado, de modo que se muestra el promedio anual del período para cada bienio. El promedio anual de recursos ordinarios y extrapresupuestarios para el bienio 2018-2019 asciende a 73.778.000 dólares<sup>58</sup>, mientras que para 2020 el total de recursos anuales asciende a 71.467.000 dólares, lo que supone una reducción de alrededor del 7 % en los últimos cinco años o aproximadamente el 3 % de los recursos globales previstos entre 2019 y 2020. Cabe señalar que, si bien los recursos extrapresupuestarios se han mantenido en un nivel estable, la disminución de los recursos se debe a una reducción del presupuesto ordinario, en particular de los recursos incluidos en la sección 21, que son los que administra directamente la CEPAL. La Comisión, en su 37º período de sesiones, en el que se realizó la revisión intergubernamental del proyecto de programa de trabajo del sistema de la CEPAL para 2020, expresó su preocupación por la reciente disminución de los recursos presupuestarios asignados para la realización de las actividades descritas en el programa de trabajo<sup>59</sup>.

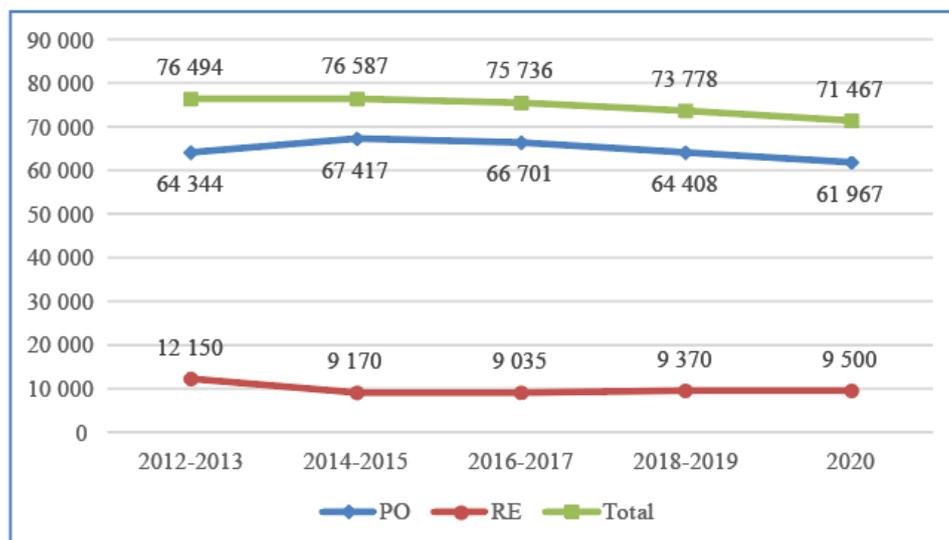
<sup>58</sup> Las cifras de los recursos generales para el período 2018-2019 incluyen: la consignación final del presupuesto ordinario reflejada en el segundo informe sobre la ejecución del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 (véase A/74/570) y los recursos señalados por la CEPAL en el marco del programa ordinario de cooperación técnica (Sección 23), así como recursos de la Cuenta para el Desarrollo. En cuanto a las cifras de 2020, véase el presupuesto por programas de la CEPAL (secciones 21 y 23 del presupuesto por programas de las Naciones Unidas para 2020).

<sup>59</sup> Resolución 728 (XXXVII) de la CEPAL, párr. 4.

Gráfico VII

**Evolución del presupuesto ordinario y de los recursos extrapresupuestarios**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)



129. La dirección de la CEPAL indicó que el cambio de periodicidad de los presupuestos había repercutido en las actividades de los ciclos de planificación programática, presupuestaria, financiera y de adquisiciones; los ciclos de adquisiciones tuvieron que pasar a ser anuales, lo que se tradujo en períodos de mucho trabajo en línea con los flujos de caja y las habilitaciones de crédito. Es probable que con la implementación de los nuevos ciclos presupuestarios aumente el volumen de trabajo de la División de Planificación de Programas y Operaciones, ya que la documentación parlamentaria ha de prepararse, presentarse y defenderse cada año. No obstante, los ciclos presupuestarios anuales permiten una gestión más dinámica de los recursos, ya que, al ser el ciclo más corto y cercano a los períodos de ejecución, cabe esperar un mayor grado de certeza y precisión, así como más oportunidades para ajustar las solicitudes. Al pasar a un ciclo presupuestario anual, procesos como las adquisiciones, la contratación de personal temporal y otros tipos de gastos tienen que agilizarse para evitar el despilfarro de recursos.

130. La CEPAL se enfrenta a graves problemas de liquidez cuyo origen se encuentra en su principal fuente de financiación, que es el presupuesto ordinario. Pese a contar con un presupuesto para el bienio 2018-2019 aprobado por la Asamblea General, las limitaciones de tesorería han afectado a toda la estructura financiera de la CEPAL al final del bienio 2018-2019. La dirección de la CEPAL ha realizado un esfuerzo considerable para controlar y reasignar los recursos. Aunque se trata de un asunto serio que trasciende el alcance de este examen, los Inspectores desean destacar que, de continuar esta situación, la CEPAL, al igual que otros departamentos de la Secretaría, se verá obligada a desviar su atención de la ejecución de su programa de trabajo a la gestión de la crisis financiera, ajustando los planes y las prioridades en función de los flujos de efectivo.

131. Este problema ha tenido repercusiones en toda la Secretaría, tal y como confirmó el Secretario General, al afirmar: “La ejecución del presupuesto en 2018-2019 se ha visto limitada en numerosas ocasiones por la disponibilidad de efectivo y no se ha basado esencialmente en los planes por programas bienales aprobados para 2018-2019. Esto socava la ejecución de los programas y va en contra de los esfuerzos por concentrarse menos en los insumos y más en los resultados”<sup>60</sup>.

132. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, en su examen del informe del Secretario General sobre la ejecución del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019<sup>61</sup>, pidió al Secretario General que incluyera en su siguiente informe pertinente información exhaustiva sobre los efectos de todas las medidas adoptadas para

<sup>60</sup> A/74/570, párr. 2.

<sup>61</sup> A/74/583, párr. 8.

hacer frente a los problemas de liquidez del bienio 2018-2019, incluido un desglose por sección del presupuesto y objeto de gastos.

## B. Recursos extrapresupuestarios

133. En cuanto a los recursos extrapresupuestarios, la CEPAL también se enfrenta a retos relacionados con la previsibilidad de las contribuciones financieras de los donantes tradicionales y con la necesidad de alcanzar su umbral de capacidad de ejecución, debido a los continuos ajustes que hay que realizar para gestionar la crisis del presupuesto ordinario.

134. La estimación de los recursos extrapresupuestarios para 2020 asciende a 9,5 millones de dólares, siguiendo una tendencia que se ha mantenido estable durante los últimos cinco años, en que los recursos extrapresupuestarios oscilaron entre 9 y 9,5 millones de dólares anuales, aproximadamente (véase el gráfico VIII). Diversos organismos bilaterales, también los Gobiernos, son la principal fuente de recursos extrapresupuestarios (aproximadamente el 70 %), seguidos de otras organizaciones internacionales. En conjunto, representan alrededor del 88 % del total de los recursos extrapresupuestarios. La parte restante (el 12 %) procede de otras organizaciones de las Naciones Unidas (véase el gráfico IX).

Gráfico VIII

### Evolución de los recursos extrapresupuestarios, 2012-2020

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

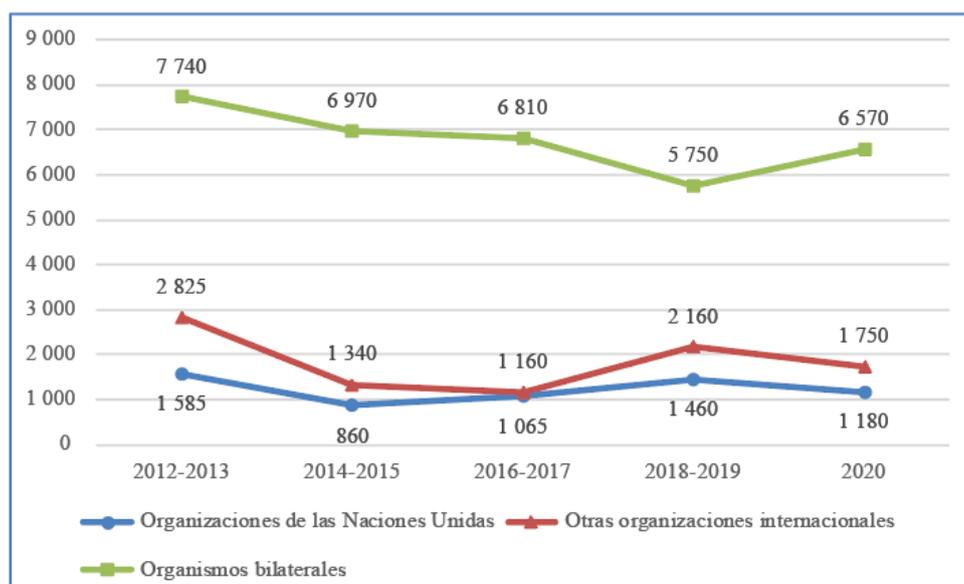
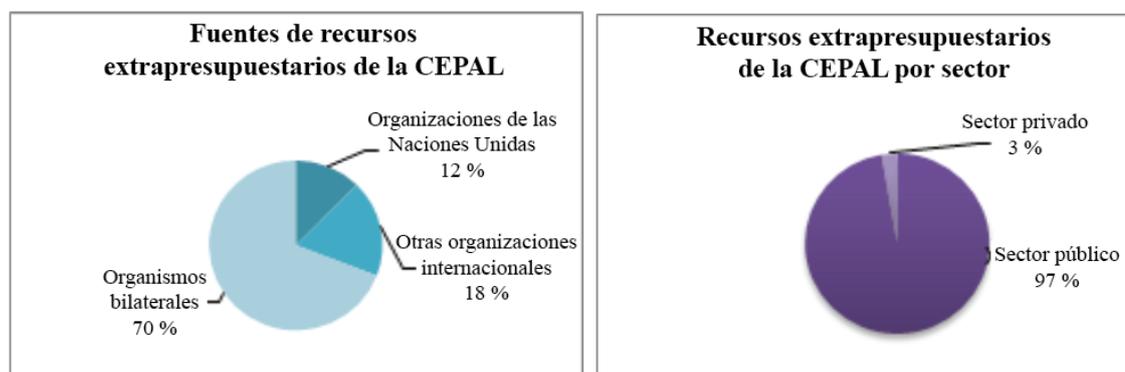


Gráfico IX

### Estimación de los recursos extrapresupuestarios para 2020 por fuente y sector

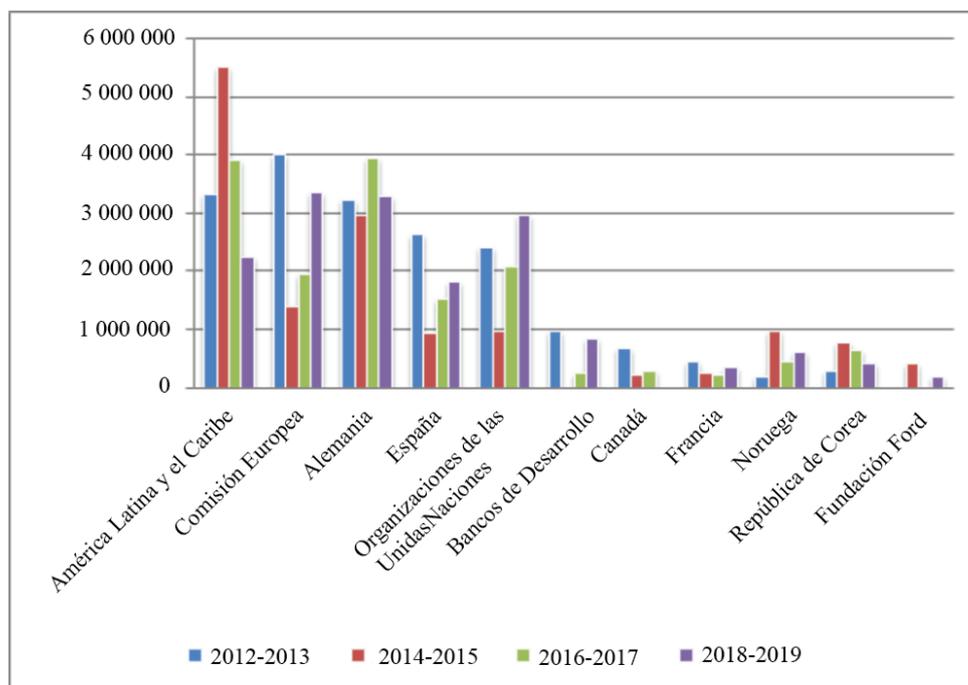


135. La mayoría de los recursos extrapresupuestarios proceden de donantes institucionales y de acuerdos bilaterales. En el gráfico X se muestran los principales donantes de la CEPAL para el período 2012-2019. Los Inspectores observan que el nivel de recursos procedentes de entidades del sector privado es muy bajo (el 3 %, véase el gráfico IX), de modo que representan un terreno de oportunidades adicionales sin explorar.

Gráfico X

### Los diez principales donantes

(En dólares de los Estados Unidos)



136. En el pasado, tanto la OSSI como la DCI advirtieron a la CEPAL de la necesidad de obtener recursos extrapresupuestarios en el contexto de una crisis financiera; ahora, el asunto es aún más crítico. La crisis financiera causada por la actual pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) está teniendo un gran impacto en la economía mundial y la CEPAL sigue dependiendo de los donantes tradicionales cuyas economías se ven, en algunos casos, significativamente afectadas por la crisis actual.

137. La CEPAL ha establecido una estrategia para financiar sus actividades y es consciente de la importancia de esa empresa. Según la Unidad de Gestión de Proyectos, en la última década el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas ha mantenido una tendencia a la baja, que podría verse agravada por las decisiones tomadas en relación con los mecanismos de financiación en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Esto hace que sea imperativo que la CEPAL redoble sus esfuerzos para movilizar recursos adicionales en beneficio de los países de América Latina y el Caribe<sup>62</sup>. La estrategia extrapresupuestaria fue aprobada en febrero de 2019 por el Comité de Proyectos, órgano asesor interno de la Secretaría Ejecutiva. Además de la identificación de tendencias y temas de desarrollo emergentes en los que pueda influir la CEPAL, en la priorización de los temas para la movilización de recursos han de tenerse en cuenta diferentes criterios, como las demandas de los Estados miembros en materia de cooperación técnica, fomento de la capacidad y capacitación.

138. El análisis del nivel de recursos extrapresupuestarios muestra que este se ha mantenido estable durante los últimos cinco años. Además, los principales donantes siguen siendo los mismos y el sector privado aporta una mínima parte del total de los recursos extrapresupuestarios. Un análisis más detallado de la base de donantes muestra que la

<sup>62</sup> CEPAL, Unidad de Gestión de Proyectos, División de Planificación de Programas y Operaciones, "Strategy for finding new opportunities for cooperation", pág. 5.

contribución de los Gobiernos de la región de América Latina y el Caribe representa tan solo alrededor del 20 % de los recursos extrapresupuestarios recibidos por la CEPAL durante el período 2012-2019. A este respecto, los Inspectores reiteran la recomendación formulada en el examen de 2012, a saber, que se aliente a los Estados miembros de la región a que consideren la posibilidad de proporcionar recursos extrapresupuestarios para apoyar las actividades de la CEPAL, siempre que sea posible.

139. Las consideraciones anteriores llevan a los Inspectores a concluir que existen oportunidades para que la CEPAL aumente su nivel de recursos extrapresupuestarios ampliando su base de donantes. En su opinión, es necesario poner en práctica la estrategia de financiación de sus actividades aplicando un enfoque sistemático y coordinado con respecto a la captación de fondos, lo que es más necesario que nunca habida cuenta de la actual coyuntura económica mundial.

## VI. Supervisión y evaluación

140. La CEPAL, como parte de la Secretaría, está sujeta a la supervisión sistemática de la OSSI y de la Junta de Auditores. La CEPAL también está sujeta a la supervisión de la DCI, dado que la Secretaría es una organización participante en esta. Además, en su estructura orgánica la CEPAL cuenta con su propia unidad de evaluación.

141. En los últimos años, la OSSI ha examinado diversas actividades de la CEPAL y ha formulado recomendaciones relativas, entre otras cosas, al cumplimiento de los objetivos internos de la Secretaría. En el examen trienal de 2018<sup>63</sup>, la OSSI abordó la necesidad de reforzar la función de evaluación de la CEPAL, entre otras cosas, estableciendo una unidad de evaluación por separado.

142. La función de evaluación en la CEPAL forma parte de su sistema general de supervisión y evaluación. La función de evaluación se encuentra en la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas, dentro de la División de Planificación de Programas y Operaciones. La dirección de la CEPAL indicó que la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General había denegado las solicitudes de financiación adicional para crear una unidad de evaluación. Pese a esa falta de medios, la CEPAL se ha esforzado por mejorar su capacidad de evaluación con los recursos humanos y financieros existentes.

143. La CEPAL ha reforzado su función de evaluación en los últimos años actualizando su Política y Estrategia de Evaluación, que se publicó en 2017, y definiendo directrices de evaluación en el mismo año.

144. La mayoría de las evaluaciones de la CEPAL corresponden a sus proyectos individuales y con frecuencia se ponen en marcha en asociación con otras entidades de las Naciones Unidas o donantes externos. Suelen ser encomendadas y gestionadas por la División de Planificación de Programas y Operaciones y las realizan consultores externos.

145. Aunque el número de evaluaciones realizadas ha aumentado, durante el período 2015-2018 no se realizó ninguna evaluación de subprogramas. En el bienio 2018-2019, la CEPAL realizó cinco evaluaciones, todas ellas relacionadas con diferentes proyectos de la Cuenta para el Desarrollo<sup>64</sup>.

146. Para 2020 están previstas las siguientes evaluaciones y autoevaluaciones:

a) Cuatro evaluaciones sobre: cuestiones relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades nacionales para evaluar las oportunidades y los retos que conlleva la transición demográfica en los países de América Latina y el Caribe; cuadros de insumo-producto para el diseño y la implementación de políticas comerciales industriales basadas en datos empíricos; el uso de macrodatos para medir y fomentar la economía digital, y el abordaje de desafíos socioambientales fundamentales en América Latina y el Caribe;

b) Una evaluación transversal de la incorporación de la perspectiva de género en el programa de trabajo de la CEPAL, sujeta a la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios.

147. La CEPAL realiza un seguimiento de las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión, informando a través del sistema preferido de cada uno de ellos (Team Track para la OSSI y el sistema de seguimiento web para la DCI). El punto focal de supervisión en

<sup>63</sup> Véase E/AC.51/2018/7.

<sup>64</sup> Los proyectos evaluados en 2018-2019 fueron: fortalecimiento de la capacidad de los países de Centroamérica y el Caribe para elaborar políticas y estrategias sobre energía sostenible; promoción del financiamiento inclusivo a través de prácticas innovadoras de los bancos de desarrollo, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas de los países de América Latina; fortalecimiento de la capacidad de países en desarrollo seleccionados para diseñar e implementar políticas públicas y programas orientados a la igualdad; fortalecimiento de la capacidad técnica de los gestores de las finanzas públicas en algunos pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe para gestionar sus finanzas públicas, y fortalecimiento de las capacidades nacionales para formular y poner en marcha políticas y programas basados en derechos enfocados al cuidado de la población dependiente y a la autonomía económica de la mujer en el desarrollo y la planificación urbanos.

la CEPAL mantiene una hoja de cálculo separada para cada recomendación, organizada por órgano de supervisión, en la que se indican el estado, la fecha estimada y los responsables de su implementación, así como la respuesta de la CEPAL y las respuestas del órgano de supervisión. Cada año se envía una solicitud a los responsables de implementar las recomendaciones en la secretaría de la CEPAL y las respuestas se recopilan y centralizan con fines de información y seguimiento.

## VII. Cuestiones transversales

### A. Gestión del conocimiento y tecnología de la información y las comunicaciones

148. La CEPAL realiza consultas periódicas con los Gobiernos para evaluar sus necesidades y prioridades y difunde sus productos de conocimiento: las publicaciones emblemáticas; estadísticas, datos e indicadores económicos, sociales y ambientales, y otros documentos y materiales pertinentes. La CEPAL cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento, revisada en 2019, que se centra en cuatro esferas principales: difundir eficazmente la información y el conocimiento; reforzar las capacidades internas relacionadas con la gestión del conocimiento; facilitar el intercambio de conocimientos mediante reuniones, foros y sesiones, y aumentar la sensibilización pública.

149. Se han implementado diversos instrumentos tecnológicos para apoyar estos esfuerzos, que incluyen el uso de la publicación en la web y de páginas y portales web temáticos, como los de los órganos subsidiarios, la transmisión en directo por Internet, la promoción y difusión en las redes sociales, sistemas de gestión de las relaciones con los contactos, sistemas de gestión de reuniones, aplicaciones móviles, espacios virtuales de colaboración y cursos de capacitación en línea.

150. Las publicaciones emblemáticas<sup>65</sup> se encuentran entre los principales productos de conocimiento de la CEPAL que mantienen un alto nivel de aceptación. Varios países de la región siguen basándose en los datos de los informes de la CEPAL, que utilizan para la formulación de sus políticas, ya que en algunos casos no existen otras fuentes. La CEPAL elaboró en 2018 un total de 152 publicaciones, de las que se hicieron 3.710.507 descargas. En el marco de sus informes periódicos sobre las actividades de la Comisión, la CEPAL detalla el uso de cada una de sus publicaciones emblemáticas e indica las tendencias en el número de descargas a través de Internet. El análisis de las tendencias con respecto a las descargas muestra una evolución positiva de cinco de las seis publicaciones emblemáticas, siendo la única excepción *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*, que se mantiene estable en cuanto al número de descargas.

151. En el caso de la sede subregional de la CEPAL en México, la gestión del conocimiento se apoya principalmente en el fortalecimiento del capital intelectual de la organización en relación con las necesidades de las partes interesadas, para lo cual se realizan periódicamente encuestas y estudios pertinentes diseñados con objeto de determinar esas necesidades y evaluar la incidencia del trabajo de la CEPAL.

152. No obstante, en un examen de supervisión anterior<sup>66</sup>, la OSSI indicó la necesidad de que la CEPAL elaborara una estrategia para cada país, ya que no mantenía comunicaciones periódicas ni relaciones de enlace eficaces con los funcionarios de todos los ministerios técnicos competentes de la región, por lo que las partes interesadas tenían un escaso conocimiento de los productos de la CEPAL. Además, se pidió a la CEPAL que desarrollara una estrategia de divulgación para mejorar la difusión y promoción de sus publicaciones y productos de conocimiento. En ese sentido, se elaboró una estrategia de difusión de información que fue aprobada por la CEPAL en febrero de 2019. Según la dirección de la CEPAL, se pondrán en marcha mecanismos de control específicos para el seguimiento a nivel ministerial, país por país, en todas las áreas que participen en la divulgación.

#### Tecnología de la información y las comunicaciones

153. Además de los sistemas de información, centros de datos y plataformas utilizados por todos los departamentos de la Secretaría (por ejemplo, Umoja e Inspira), la CEPAL cuenta

<sup>65</sup> Las publicaciones emblemáticas son las siguientes: *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*, *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*, *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe*, *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*, *Panorama Social de América Latina y Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*.

<sup>66</sup> Véase, por ejemplo, E/AC.51/2018/7, recomendaciones 2 y 4.

con su propio centro de datos, que aloja los siguientes sistemas: sitios web institucionales y regionales; la intranet de la CEPAL; un repositorio digital que contiene los documentos publicados por la CEPAL (más de 35.000); un repositorio de datos institucional, que contiene series estadísticas; un sistema de reunión, procesamiento y análisis de datos censales; diversas bases de datos que contienen microdatos para el análisis y la investigación; sistemas de gestión de relaciones con los contactos y de reuniones; gestión de correspondencia, y dispositivos de seguridad física y sistemas de acceso y acreditación, incluidas herramientas para el procesamiento y análisis de datos.

154. Actualmente hay 14 puestos en la sección de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en Santiago, y otros 2 puestos en México. El total de recursos presupuestarios no relacionados con puestos para las operaciones de TIC asciende a algo más de un millón de dólares anuales. Los recursos no relacionados con puestos se utilizan principalmente para pagar los servicios de apoyo de TIC, personal de apoyo, equipos y licencias de *software*.

155. La CEPAL, al igual que otros departamentos de la Secretaría, depende en gran medida de las soluciones de TIC que proporciona la Organización de manera centralizada; no obstante, el alojamiento centralizado exige conexiones de alta velocidad, que a menudo no están disponibles en la región de América Latina y el Caribe, de modo que los tiempos de latencia son elevados. La CEPAL señala, por ejemplo, que Umoja tarda a veces más entre dos y tres minutos o más solo en cargarse. Lo mismo ocurre con otras aplicaciones de colaboración utilizadas por la Secretaría, como Unite Connections. La dirección de la CEPAL indica que los mensajes de correo electrónico solían entregarse instantáneamente cuando el sistema estaba alojado localmente, pero que eso ya no ocurre después de que en la Secretaría se llevara a cabo la migración a Office365.

156. Se han observado mejoras en el rendimiento de las aplicaciones, como Umoja, desde su implementación, pero los tiempos de respuesta siguen siendo inaceptables en opinión de la dirección de la CEPAL, que señala interrupciones de consideración que repercuten negativamente en las operaciones. Los Inspectores desean recordar las disposiciones pertinentes contenidas en otros informes de la DCI en que se pide a las organizaciones de las Naciones Unidas que realicen un seguimiento activo de los acuerdos sobre el nivel de servicio y exijan responsabilidades a los proveedores por cualquier incumplimiento de los requisitos establecidos. Además de los servicios prestados por proveedores externos, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones tiene que garantizar que los sistemas y las aplicaciones puedan utilizarse con una eficacia razonable en toda la Secretaría. A este respecto, **los Inspectores recomiendan que la Secretaría adopte medidas urgentes en relación con el funcionamiento insatisfactorio de sistemas críticos, como Umoja, del que se ha informado.**

157. En las entrevistas mantenidas en las sedes subregionales se informó a los Inspectores de la falta de coordinación entre la sede de Santiago y las representaciones subregionales. Varios funcionarios entrevistados indicaron, en relación con ciertas actividades realizadas a nivel subregional y coordinadas desde la sede, que solo se habían enterado a través de terceros o cuando las actividades ya habían terminado. En opinión de los Inspectores, la CEPAL debería aprovechar mejor las tecnologías actuales para mejorar la coordinación y la cooperación. **Las nuevas herramientas de colaboración implementadas recientemente por la Secretaría (por ejemplo, Microsoft Teams) pueden ofrecer soluciones para resolver el problema; no obstante, se trata solo de soluciones técnicas que deben complementarse con una auténtica voluntad de compartir conocimientos e información, que ha de ser fomentada por el personal directivo superior de la CEPAL.**

## B. Análisis de riesgos

158. La CEPAL lleva a cabo periódicamente ejercicios de análisis de riesgos. Identifica y actualiza riesgos potenciales a través de una evaluación anual incluida en el plan de continuidad de las operaciones y en el plan de gestión de los riesgos para la seguridad. Cabe señalar que el último plan de continuidad de las operaciones data de febrero de 2019. La CEPAL también ha creado un Equipo de Gestión de Crisis, que celebra reuniones periódicas

dos veces al año. La CEPAL realiza regularmente ejercicios de evaluación de riesgos mediante dos simulaciones teóricas y una práctica cada año. Posteriormente se elabora un informe que incluye las enseñanzas extraídas y posibles mejoras.

159. Desde el punto de vista de la continuidad de las operaciones, el principal riesgo identificado, atendiendo a los efectos y las probabilidades, está relacionado con los eventos sísmicos, seguido del riesgo de pandemias. Ambos entran en la categoría de alto riesgo. A estos riesgos les siguen otros más probables, pero de menor impacto, y que están relacionados principalmente con problemas de suministro de electricidad u otros servicios públicos a las instalaciones de las Naciones Unidas. Todas las medidas relacionadas con la mitigación de los principales riesgos identificados se incluyen también en los planes de continuidad de las operaciones y de gestión de los riesgos para la seguridad.

160. En cuanto a la ejecución de los programas, los principales riesgos identificados por la CEPAL guardan relación con el debilitamiento del multilateralismo, el retorno del proteccionismo y el aumento de la desigualdad a nivel mundial, todo lo cual pone en peligro el compromiso político de los Estados miembros con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los objetivos establecidos en la Agenda 2030.

161. En el contexto de la actual pandemia de COVID-19 y en respuesta a una solicitud de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, la CEPAL ha creado el Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe para prestar un mejor apoyo a los Estados miembros de la región y seguir la evolución de la crisis. El Observatorio recopila las políticas públicas pertinentes puestas en marcha por 33 países en sus esfuerzos por hacer frente a la pandemia de COVID-19. También ofrece un análisis sectorial y nacional de las posibles repercusiones económicas y sociales de la pandemia. En abril de 2020, la CEPAL publicó un informe titulado: “América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales”, en el que se abordan las crisis, los escenarios y las proyecciones económicas con la mirada puesta en el año 2030. Los Inspectores valoran esta oportuna iniciativa y alientan a la CEPAL a que haga todos los esfuerzos posibles para apoyar a los países de América Latina y el Caribe en esta coyuntura crítica.

### C. Contribución a la evaluación de desastres en la región

162. El programa de trabajo de la CEPAL para el bienio 2018-2019 incluye actividades relacionadas con la reducción del riesgo de desastres, en especial en el Caribe. En 2015 se creó en la oficina subregional en Puerto España una nueva dependencia dedicada al desarrollo sostenible y los desastres. La CEPAL tiene una larga experiencia en la respuesta a las situaciones de desastre, que han perturbado el desarrollo de la región. Sus actividades y su metodología figuran en el *Manual para la evaluación de desastres*<sup>67</sup>, cuya última edición se preparó en colaboración con la Organización Panamericana de la Salud. Desde 2015, la CEPAL ha impartido 40 cursos de capacitación a funcionarios públicos de la región<sup>68</sup>.

163. La CEPAL ha sido pionera en la evaluación de desastres y en el desarrollo y difusión de la metodología para la evaluación de daños y pérdidas. Ha llevado a cabo varias misiones de evaluación de daños y pérdidas tras los devastadores huracanes, terremotos y otras catástrofes naturales que se han producido en los últimos años en América Latina y el Caribe. Un ejemplo de su participación en la reducción de desastres lo encontramos tras el huracán Dorian y la prestación de los primeros servicios de emergencia, cuando el Gobierno de las Bahamas pidió al BID que evaluara los daños resultantes, las pérdidas y los costos adicionales del desastre. El BID solicitó a la CEPAL asistencia técnica para la evaluación, que realizaron conjuntamente el BID, la CEPAL y la Organización Panamericana de la Salud. Las tres organizaciones elaboraron un informe sobre los resultados de su evaluación, que incluía recomendaciones para orientar un proceso de reconstrucción resiliente destinado a reducir las vulnerabilidades y los riesgos para la población y para todos los sectores de la economía. Desde 2015, el BID y la CEPAL han llevado a cabo cuatro evaluaciones de ese tipo en las Bahamas.

<sup>67</sup> CEPAL, *Manual para la evaluación de desastres* (Santiago, 2014).

<sup>68</sup> JIU/REP/2019/3, párr. 138.

164. De acuerdo con las entrevistas realizadas a los funcionarios responsables de la metodología para la evaluación de daños y pérdidas, en 2019 la CEPAL diseñó un curso de capacitación para destacar la metodología y su importancia para la Agenda 2030. Esta capacidad para evaluar los daños y las pérdidas tras desastres naturales es un valioso activo regional, clave para América Latina y el Caribe y de especial relevancia para los países de esta última subregión. Los Inspectores alientan a la CEPAL a que comparta sus conocimientos y materiales con otros actores regionales y subregionales, incluidas las organizaciones de las Naciones Unidas presentes en la región.

## VIII. Coherencia de la coordinación regional en un contexto de reforma

165. En el presente examen se hace referencia a la evaluación de diferentes aspectos de la dimensión regional del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y su actual reforma, con especial atención a los siguientes elementos: la contribución que se espera de la CEPAL a nivel regional; su función de coordinación regional con respecto a otros actores regionales, tanto del sistema de las Naciones Unidas como externos, que incluye la división del trabajo en la región, para apoyar la implementación efectiva del desarrollo sostenible a nivel regional y nacional, y las medidas adoptadas por la CEPAL en el contexto de la reforma y el re posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

166. La coordinación regional en el sistema de las Naciones Unidas es una cuestión problemática desde hace décadas. La DCI ha destacado la necesidad de mejorar la coordinación regional, ha proporcionado orientación y ha hecho hincapié en la importancia de la dimensión regional, en la que también se inscribe el papel de los representantes especiales del Secretario General y los coordinadores residentes como parte de un marco de referencia para la coherencia y la integración en el sistema de las Naciones Unidas<sup>69</sup>.

167. En el anterior examen de la CEPAL, los Inspectores llegaron a la conclusión de que la coordinación regional seguía siendo un problema a pesar de la claridad de los mandatos, la delimitación de las funciones y los reiterados esfuerzos por aclarar la necesaria división del trabajo entre las entidades de las Naciones Unidas a nivel regional. Con la actual reforma del pilar de desarrollo impulsada por el Secretario General se pretende, entre otras cosas, mejorar la coordinación regional, evitando duplicaciones y superposiciones.

### A. Mecanismos de coordinación regional de las Naciones Unidas

168. Los contextos regionales en los que trabajan las comisiones regionales han configurado de manera significativa sus mandatos y objetivos, así como las formas en que han evolucionado. De resultas de ello, han desarrollado diferentes fortalezas y orientaciones, incluidas esferas de divergencia y de convergencia<sup>70</sup>. En el sistema de las Naciones Unidas, la coordinación regional ha evolucionado en torno a dos mecanismos interrelacionados: el Mecanismo de Coordinación Regional<sup>71</sup>, centrado en el trabajo y las actividades analíticas y normativas de carácter transfronterizo, y el antiguo Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y sus equipos regionales, ahora conocido como Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

169. Los Estados Miembros han subrayado constantemente la importancia de la dimensión regional en la labor del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo como puente para informar las políticas globales, regionales y nacionales. El nivel regional es el vínculo entre los niveles global y nacional, por lo que su importancia es estratégica. En consecuencia, el papel que han de desempeñar las comisiones regionales debe ser primordial, sobre todo por la riqueza de conocimientos regionales que han acumulado a lo largo del tiempo. Además, su poder de convocatoria y la experiencia adquirida en la prestación de servicios a los Estados miembros como secretarías de diferentes organismos intergubernamentales las capacita para coordinar la transversalización de las prioridades regionales y subregionales en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

<sup>69</sup> JIU/REP/2009/9, criterio 7: Los mecanismos regionales de coordinación y los equipos de los directores regionales fomentan de forma efectiva la coherencia y la integración en los planos regional, subregional y nacional.

<sup>70</sup> JIU/REP/2015/3, resumen, pág. iii.

<sup>71</sup> En su resolución 1998/46, el Consejo Económico y Social encomendó a las comisiones regionales la celebración de reuniones interinstitucionales periódicas en cada región, y dio origen al Mecanismo de Coordinación Regional, con el fin de mejorar la coordinación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Desde 1999, las reuniones del Mecanismo de Coordinación Regional han sido convocadas por las comisiones regionales y se han centrado en cuestiones de política y programación regionales.

170. En su resolución 72/279, la Asamblea General respaldó la renovación de la arquitectura regional mediante un enfoque por etapas, a saber: a) optimizando las funciones existentes y mejorando la colaboración a nivel regional y subregional, y b) ofreciendo opciones específicas para cada región sobre la reorientación y reestructuración a largo plazo de los activos regionales de las Naciones Unidas.

171. En su serie de informes de revisión cuatrienal amplia de la política, el Secretario General ha incluido la coordinación regional como uno de los principales elementos de su reforma. En 2017, se realizó un análisis de las funciones y capacidades regionales y, en el segundo semestre de 2018, se puso en marcha la primera fase de optimización de los mecanismos y estructuras regionales, con el objetivo de mejorar la colaboración entre los diferentes actores de las Naciones Unidas a nivel regional. En 2019, el Secretario General hizo propuestas adicionales, centradas en cinco esferas, que constituyen la última fase del examen regional<sup>72</sup>:

- a) Crear un nuevo mecanismo de coordinación;
- b) Implantar centros eficaces de gestión del conocimiento en cada región;
- c) Fomentar la transparencia y la gestión basada en los resultados a nivel regional;
- d) Empezar un proceso de gestión del cambio región por región;
- e) Ver qué servicios administrativos se podrían prestar de manera más eficaz a las oficinas regionales mediante oficinas auxiliares comunes.

172. Sin embargo, el Consejo Económico y Social no respaldó esta propuesta, pidió que se redoblaran los esfuerzos para detectar y subsanar las lagunas y las superposiciones a nivel regional, y solicitó al Secretario General que procediera a la celebración de consultas intergubernamentales inclusivas para ultimar y aplicar el examen regional en cada región<sup>73</sup>.

173. En su último informe sobre la revisión cuatrienal amplia de la política<sup>74</sup>, el Secretario General ofrece más aclaraciones sobre aspectos clave del examen regional. Las plataformas regionales de colaboración absorberán los mecanismos existentes del Mecanismo de Coordinación Regional y del Grupo Regional de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Así se reducirán superposiciones, dado que se evitará la duplicación de secretarías. También se ha aclarado que las plataformas regionales de colaboración se orientan a la colaboración interinstitucional y no son foros intergubernamentales ni nuevos mecanismos de supervisión.

174. Según el Secretario General, las comisiones regionales aportarán capacidades adicionales de secretaría para funciones específicas, como la facilitación de los centros de gestión del conocimiento, la reunión y compilación de datos y la presentación de informes de resultados regionales. **Merece la pena destacar que la CEPAL es una respetada fuente de conocimiento socioeconómico regional y un foro regional bien establecido que ofrece un espacio para el debate de ámbito regional, también en lo que se refiere a la implementación en la región de la Agenda 2030 y al seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la presentación de informes al respecto.**

175. Los Inspectores observan que la iniciativa de otorgar a las comisiones regionales la responsabilidad de presentar informes anuales sobre los resultados regionales de todo el sistema en relación con la Agenda 2030 es coherente con las fortalezas institucionales de la CEPAL. Sin embargo, la ampliación de la capacidad de la secretaría es un requisito incompatible con la reducción de sus recursos.

176. Según el último informe del Secretario General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política, todos los mecanismos que existen actualmente en la esfera del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y en el Mecanismo de Coordinación Regional serán sustituidos por coaliciones para cuestiones concretas que se constituirán para un período determinado, con el objetivo de agrupar a las entidades regionales del sistema de las

<sup>72</sup> A/74/73-E/2019/14, párrs. 110 a 116.

<sup>73</sup> Resolución 2019/15 del Consejo Económico y Social, párr. 8.

<sup>74</sup> Véase A/75/79-E/2020/55.

Naciones Unidas para el desarrollo a fin de promover la colaboración política y operacional en torno, principalmente, a cuestiones regionales y de carácter transfronterizo (por ejemplo, la migración, la trata de personas y el cambio climático) y a cuestiones para las que varios equipos de las Naciones Unidas en los países requieren apoyo u orientación a nivel regional. Los temas que se deban tratar, las consideraciones específicas y el liderazgo funcional variarán de una región a otra<sup>75</sup>.

177. En América Latina y el Caribe se establecerán coaliciones para cuestiones concretas en torno a los siguientes ámbitos: movilidad humana; crecimiento equitativo; los delitos y la violencia; gobernanza e instituciones, y cambio climático y resiliencia. Las actividades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en la región representan alrededor de 365 millones de dólares al año en total, de los cuales aproximadamente el 20 % corresponde a la CEPAL<sup>76</sup>. Los Inspectores se complacen en observar que el Secretario General corrobora algunas de las conclusiones contenidas en anteriores exámenes de la DCI, en que se indica que las consultas celebradas en el contexto del examen regional confirmaron un firme sentido de implicación y un reconocimiento generalizado entre los Estados miembros de la región por el apoyo normativo recibido en años anteriores, en particular de la CEPAL. La nueva arquitectura regional se basará en esos firmes cimientos, centrándose en la relación entre la CEPAL y el resto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo<sup>77</sup>.

178. Además, todas las plataformas regionales de colaboración desarrollarán estrategias de operaciones institucionales a nivel regional y examinarán qué servicios son prestados por más de una oficina regional con sede en la misma ciudad. Los Inspectores comparten la opinión del Secretario General de que es necesario identificar los ámbitos en que las oficinas auxiliares y la ubicación compartida pueden facilitar la colaboración y la coordinación regionales y aprovechar las economías de escala. Sin embargo, la oficina regional para América Latina y el Caribe de la Oficina de Coordinación del Desarrollo se estableció recientemente en Panamá, donde hay numerosas entidades de las Naciones Unidas, mientras que la sede de la CEPAL se encuentra en Santiago. Esta circunstancia puede dar lugar a problemas de coordinación, a menos que se establezcan responsabilidades de colaboración adecuadas y procedimientos convenidos. Los Inspectores esperan que el capítulo regional del Marco de Gestión y Rendición de Cuentas, que aún se tiene que desarrollar, sirva para aclarar y regular las relaciones en las plataformas regionales de colaboración y entre ellas. **Los Inspectores consideran que, para facilitar la etapa inicial de cooperación, podría ser útil que la CEPAL estableciera un recurso de enlace en la oficina regional de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Panamá o que la Oficina de Coordinación del Desarrollo desplegara medios en la sede de la CEPAL.**

179. Los Inspectores observan que la cooperación regional está mejorando, como demuestra la evolución positiva de la labor conjunta realizada entre la CEPAL y la oficina regional de la Oficina de Coordinación del Desarrollo en Panamá. Según la dirección de la CEPAL, la colaboración es más estrecha desde que se creó la oficina regional. La CEPAL ha participado en talleres de ámbito mundial y regional sobre la implantación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible organizados por la Oficina de Coordinación del Desarrollo, y esta ha participado en reuniones regionales intergubernamentales en las que la CEPAL ejercía las funciones de secretaría técnica. Además, se han organizado seminarios regionales conjuntos y se han organizado visitas a la CEPAL para coordinadores y coordinadoras residentes de la región.

180. Un ejemplo práctico de la mejora mencionada es la coordinación por la CEPAL del mecanismo especial de coordinación interinstitucional de las Naciones Unidas del Plan de Desarrollo Integral El Salvador-Guatemala-Honduras-México, en que la Oficina de Coordinación del Desarrollo y los cuatro coordinadores residentes respectivos participan conjuntamente con 20 organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas.

<sup>75</sup> *Ibid.*, párrs. 179 y 182.

<sup>76</sup> *Ibid.*, párr.196.

<sup>77</sup> *Ibid.*

## **B. Contribución de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe a los planes nacionales de la región**

181. En su carta de gestión, la DCI adelantó algunas de las conclusiones y análisis relacionados con la coordinación regional que surgieron durante la preparación del presente examen. Solo figuraba una recomendación, a saber, que el Secretario General pidiera a la CEPAL que, en consulta con los actores pertinentes, esta elaborara, a más tardar en marzo de 2020, una propuesta para incluir sistemáticamente las prioridades regionales y subregionales en los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en la región, según procediera, sin olvidar la revisión, la actualización y la evaluación periódicas de los distintos Marcos de Cooperación.

182. En su respuesta, el Secretario General indicó que se habían preparado y presentado a todos los equipos de las Naciones Unidas en los países orientaciones sobre la elaboración de nuevos Marcos de Cooperación, con indicaciones claras sobre el apoyo regional, subregional y transfronterizo a los países. El Secretario General también espera que la CEPAL, al igual que otras comisiones regionales, participe sistemáticamente en la preparación de nuevos Marcos de Cooperación en la región.

183. Los Inspectores reconocen los esfuerzos del Secretario General por reforzar el vínculo entre las políticas, que a nivel regional son competencia de las comisiones regionales, y las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, como parte del proceso general de reposicionamiento regional. Obviamente, aún es demasiado pronto para determinar cuál ha sido la incidencia de la reforma en la participación de la CEPAL en los diferentes Marcos de Cooperación de los países de la región. En 2019, la CEPAL solo participó en cuatro evaluaciones comunes para países de la región (Cuba, Haití, México y el Paraguay).

184. Aunque la participación de las comisiones regionales en la preparación, el examen y la actualización periódica de los nuevos Marcos de Cooperación es todavía un trabajo en curso que se encuentra en las primeras etapas, los Inspectores subrayan que la participación de las comisiones regionales es clave para poder aprovechar plenamente la experiencia y los conocimientos regionales que estas han acumulado a la hora de dar respuesta a las necesidades nacionales.

## **C. Alianzas**

185. El marco de asociación de la CEPAL se rige por su estrategia extrapresupuestaria de búsqueda de nuevas oportunidades de cooperación, cuyo objetivo es establecer asociaciones a largo plazo con actores relevantes interesados en el desarrollo de la región. La CEPAL ofrece valor agregado facilitando y canalizando los esfuerzos de cooperación para el desarrollo de sus asociados, así como comunicando y difundiendo información pública, entre otras cosas sobre los efectos de esas actividades de cooperación. En la estrategia se subraya que la CEPAL ha de seguir siendo flexible al establecer acuerdos de asociación, pero sin olvidar la importancia de pasar de un enfoque orientado a la movilización de recursos a otro basado en la asociación a largo plazo.

186. Varios países que tienen vínculos históricos con la región, como España y Francia, se encuentran entre los principales asociados de la CEPAL, con la que mantienen relaciones que se remontan a casi 40 años. Otros países, como el Japón y Alemania, estrecharon sus vínculos con América Latina y el Caribe durante los últimos años del siglo XX. En el caso de China, Noruega y la República de Corea, esos vínculos se han forjado incluso más recientemente. También instituciones hermanas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y otros organismos multilaterales, como la Unión Europea, han establecido programas de cooperación con la CEPAL.

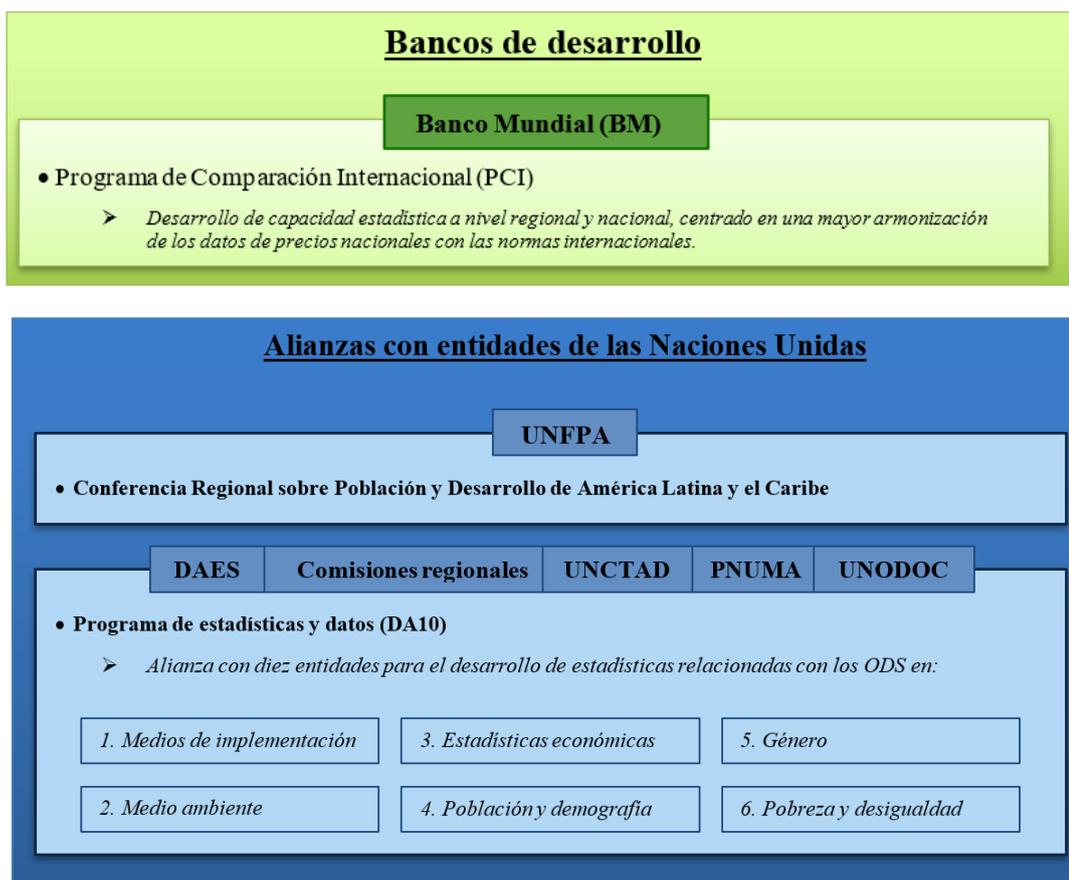
**Diferentes tipos de alianzas e instrumentos jurídicos relacionados**

187. Los acuerdos de cooperación a los que ha llegado la CEPAL pueden adoptar la forma de acuerdo marco, cuyo objetivo es establecer una asociación con miras a realizar actividades de cooperación en el futuro. Cuando las actividades de cooperación se negocian como resultado de un acuerdo marco e implican la transferencia de recursos financieros, la CEPAL y la organización asociada firman una modificación específica del acuerdo, en que se describen las actividades que se llevarán a cabo y se incluye un plan de trabajo, un presupuesto y un calendario de desembolso de fondos. Cuando no se haya firmado un acuerdo marco previo entre la organización asociada, o el país, y la CEPAL, se podría negociar directamente un acuerdo de cooperación y firmarlo.

188. Al dirigirse a los donantes y socios, la CEPAL se centra en las ventajas de la cooperación regional con un organismo intergubernamental y en sus fortalezas institucionales. En el siguiente gráfico se presentan algunos ejemplos de alianzas.

Gráfico XI

**Ejemplos de alianzas de la CEPAL**



## Organizaciones de integración regional

### SICA    Secretaría Permanente del Tratado General de Integración Económica Centroamericana (SIECA)

- Taller sobre el fortalecimiento institucional, la cooperación y el diálogo para la producción de indicadores de los ODS.
- Taller sobre el uso de las encuestas de hogares para medir los ODS en relación con pobreza y la desigualdad.

### Plataforma de Migración (PM)

- Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica
  - *La CEPAL forma parte del Grupo Técnico Interinstitucional (GTI) de apoyo a la iniciativa PM, que incluye a diez países de la zona central de América (Belice, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Colombia y México).*

### Diversos mecanismos de integración subregional

- *La CEPAL realizó aportes técnicos para diversos mecanismos de integración subregional, tales como:*
  - Las cumbres Unión Europea-América Latina y el Caribe
  - La Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno
  - La Cumbre de las Américas
  - Reuniones de alto nivel de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)
  - Reuniones de alto nivel de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC).

## Fundaciones y sector privado

### Fundación Ford

- *La Fundación Ford colabora en la realización de estudios destinados a ofrecer una visión general de los procesos históricos, sociales y políticos relacionados con las personas indígenas y afrodescendientes de la región.*

### Google

- *El objetivo de la cooperación entre Google y la CEPAL es desarrollar una metodología para medir los efectos directos e indirectos de las tecnologías digitales en la economía de los países de América Latina y el Caribe.*



189. Los Inspectores animan a la CEPAL a compartir estas buenas prácticas con otras comisiones regionales.

#### **Retos de las alianzas**

190. El sistema de cooperación internacional tradicional, que funciona con la lógica de la medición de los niveles de ingreso per cápita como variable representativa del desarrollo, ha ido excluyendo progresivamente a los países de renta media, como los de América Latina y el Caribe<sup>78</sup>. Según la dirección de la CEPAL, existe la percepción de que la región de América Latina y el Caribe ya no precisa la cooperación, y se considera que ese es uno de los principales retos a los que se enfrenta la CEPAL a la hora de establecer nuevas alianzas. Al

<sup>78</sup> Según la clasificación del Banco Mundial correspondiente al ejercicio 2018, entre los Estados miembros de la CEPAL, en la región había 7 países de altos ingresos, 5 de ellos caribeños y 2 sudamericanos; 25 países de ingresos medianos, 20 de ellos de ingresos medianos-altos, de los cuales 10 eran caribeños, y solo 1 país de bajos ingresos.

respecto, la Unión Europea, con el apoyo de la CEPAL y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), puso en marcha la iniciativa “Facilidad Regional para el Desarrollo en Transición”, destinada a apoyar a los países de renta media. El objetivo de la iniciativa es que este grupo de países continúe beneficiándose de la cooperación internacional para el desarrollo mediante la exploración de enfoques innovadores.

191. El segundo reto señalado por la CEPAL está relacionado con el elevado porcentaje de recuperación de gastos, o del gasto de apoyo a los programas, establecido por la Secretaría (el 13 %). Se considera demasiado alto cuando un donante potencial contempla una alianza. La tasa adicional del 1 % para el sistema de coordinadoras y coordinadores residentes<sup>79</sup> complica aún más la firma de acuerdos de financiamiento, especialmente con fundaciones e instituciones no gubernamentales.

192. Desde el punto de vista jurídico, la conclusión de algunas alianzas es cada vez más lenta y laboriosa debido a los nuevos requisitos relacionados con las políticas de confidencialidad (por ejemplo, en el caso de los asociados europeos y la aplicación del Reglamento General de Protección de Datos) y las cláusulas de fraude y anticorrupción que exigen sobre todo los bancos de desarrollo.

193. Además, la CEPAL tendría que recibir la capacitación y el apoyo pertinentes para mejorar sus relaciones con el sector privado, ya que el equipo encargado de las negociaciones de los posibles acuerdos es demasiado pequeño para llevar a cabo procesos exhaustivos de diligencia debida. La DCI abordó esta cuestión en un informe anterior, indicando que varios departamentos de la Secretaría atribuían la falta de capacitación adecuada para el personal a limitaciones financieras. En su opinión, la Secretaría debe examinar las necesidades de formación del personal que se ocupa de los acuerdos de colaboración en diversos departamentos y establecer un plan de acción para abordar la cuestión<sup>80</sup>.

194. Los Inspectores creen que algunos de los problemas mencionados podrían solucionarse ofreciendo más apoyo a la Secretaría, en particular en lo que respecta a la necesidad de capacitación del personal en relación con la concertación de acuerdos de colaboración con el sector privado y el elevado porcentaje de gastos recuperados. Ambas cuestiones son fundamentales para la aplicación efectiva de la estrategia de financiación.

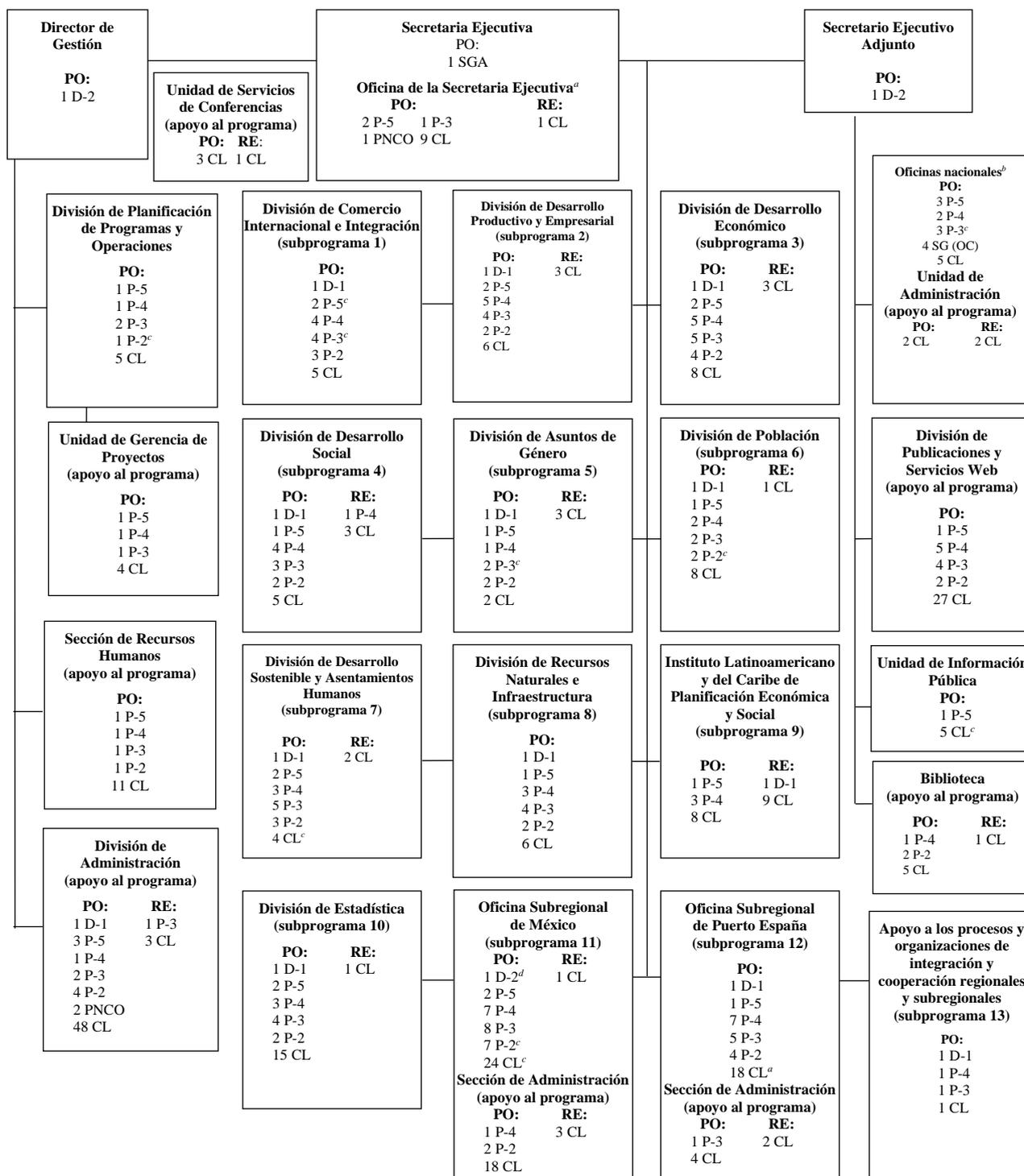
---

<sup>79</sup> El fondo fiduciario para fines especiales, que es específico de la Secretaría, se creó para recibir y contabilizar todas las contribuciones y transacciones financieras del nuevo sistema de coordinadoras y coordinadores residentes. La financiación procede de tres fuentes: las contribuciones voluntarias de los Estados miembros; la duplicación de las cuantías de participación en los gastos de las entidades de las Naciones Unidas que son miembros del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y una tasa del 1 % a las contribuciones para las actividades de las Naciones Unidas relacionadas con el desarrollo que se destinen a un solo organismo, programa o proyecto. Véase <https://soc.un.org/SPTF/index-about.html>.

<sup>80</sup> JIU/REP/2017/8, párr. 117.

## Anexo I

## Organigrama y distribución de los puestos para 2020



Fuente: A/74/6 (Sect. 21), anexo I, pág. 105.

Abreviaciones: SG (OC), Cuadro de Servicios Generales (otras categorías); CL: Contratación local; PNCO, Personal nacional del Cuadro Orgánico; PO: Presupuesto ordinario; SGA: Secretario General Adjunto; RE: recursos extrapresupuestarios.

<sup>a</sup> Incluye la Oficina de la Secretaría de la Comisión.

<sup>b</sup> Incluye las oficinas de la CEPAL en Bogotá, Brasilia, Buenos Aires, Montevideo y Washington, D. C.

<sup>c</sup> Redistribución.

<sup>d</sup> Reclasificación.

## Anexo II

## Resumen de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes sobre la base de las recomendaciones de la DCI

Informe	Efecto previsto	Naciones Unidas, sus fondos y programas														Organismos especializados y OIEA													
		JJE	Naciones Unidas*	ONUSIDA	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	UNRWA	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI
Para la adopción de medidas		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A título informativo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recomendación 1	a		E																										
Recomendación 2	c		E																										
Recomendación 3	f		E																										
Recomendación 4	e		E																										

**Leyenda:** L: Recomendación para la adopción de decisiones por el órgano legislativo.

E: Recomendación para la adopción de medidas por el jefe ejecutivo.

: La recomendación no requiere la adopción de medidas por esta organización.

**Efecto previsto:** a: mayor transparencia y rendición de cuentas; b: difusión de buenas/mejores prácticas; c: mayor coordinación y cooperación; d: mayor coherencia y armonización;

e: mayor control y cumplimiento; f: mayor eficacia; g: ahorros financieros significativos; h: mayor eficiencia; i: otros.

\* Según figura en ST/SGB/2015/3.