

VT-0208

e.a

SÓLO PARA PARTICIPANTES

DOCUMENTO DE REFERENCIA
DDR/1

11 de junio de 1999

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL
Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Quinta reunión del Grupo especial de trabajo establecido
en virtud de la resolución 553(XXVI)

Nueva York, 8 y 9 de julio de 1999

LA CEPAL EN EL PROCESO DE REFORMA

Nota de la Secretaría

ÍNDICE

	<i>Página</i>
Introducción	1
Situación actual de la CEPAL en el marco de la reforma.....	3
Ámbitos de la modernización.....	3
1. Fortalecimiento de los vínculos con los países miembros.....	3
2. Coordinación regional	4
3. Coordinación con la Sede de las Naciones Unidas	5
4. Delegación de autoridad en materia de recursos humanos	5
5. Cambios en la estructura orgánica.....	6
6. Gestión directiva.....	8
7. Comunicación, información y difusión	11
8. Cooperación técnica para el desarrollo.....	11
Síntesis	13

SÓLO PARA PARTICIPANTES

DOCUMENTO DE REFERENCIA

DDR/1/Corr.1

21 de junio de 1999

SÓLO ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Quinta reunión del Grupo especial de trabajo establecido
en virtud de la resolución 553(XXVI)

Nueva York, 8 y 9 de julio de 1999

LA CEPAL EN EL PROCESO DE REFORMA

Nota de la Secretaría

Corrigendum

Página 6, nota pie de página 8

Donde dice, Gestión de Derechos Humanos

Debe decir, Gestión de Recursos Humanos

Introducción

La presente nota de la Secretaría ha sido elaborada en respuesta a la resolución 565(XXVII), titulada “La reforma de las Naciones Unidas y su incidencia en la CEPAL”. En dicha resolución se recomienda “que la CEPAL siga avanzando en la aplicación de las medidas de reforma, en la orientación señalada en la nota de la Secretaría titulada ‘Reformas del esquema de gestión de la CEPAL: delegación de autoridad y rendición de cuentas’”.¹

El proceso de reforma de la CEPAL se enmarca en el contexto general del programa de reformas formulado por el Secretario General en su informe sobre renovación de las Naciones Unidas, presentado a la Asamblea General en julio de 1997,² en el que se proponen medidas para superar los obstáculos que impiden adaptar la Organización a las necesidades del siglo XXI, con el objetivo fundamental de reducir la brecha existente entre aspiraciones y logros. Esto exige el desarrollo de una nueva cultura de gestión y liderazgo, que permita unificar propósitos, y realzar la coherencia y la capacidad de respuesta a las demandas de la comunidad internacional.

La presente nota, en la que se da cuenta del estado actual del proceso de la reforma en la CEPAL, constituye una continuación del informe contenido en la nota de la Secretaría³ presentada a los países miembros de la CEPAL con ocasión del vigesimoséptimo período de sesiones, realizado en Aruba en mayo de 1998, y que ha servido de marco general a las actividades ejecutadas.

Como ya se ha señalado en ocasiones anteriores, el propósito esencial de las medidas de la reforma de las Naciones Unidas es el desarrollo de una organización más ágil y eficaz, caracterizada por una gestión más transparente, una mayor descentralización de la adopción de decisiones y una mejor rendición de cuentas. Se trata fundamentalmente de simplificar y modernizar las operaciones y de eliminar duplicaciones, lo que supone, entre otras cosas, la adopción de tecnologías adecuadas.

Si bien no resulta fácil analizar los cambios que se han ido produciendo en la Secretaría de la CEPAL desde que se inició el proceso de reforma, en 1996, sin tomar en cuenta otros factores que también han incidido en ellos, no cabe duda que la concepción innovadora de la reforma dio un fuerte impulso a muchos aspectos de este proceso y facilitó la adopción de las medidas pertinentes. Gran parte de la evolución ha respondido a la política interna de la Organización. De hecho, la labor de la Secretaría se ha visto influida por los cambios que se han dado en la región en la actual década y que se han traducido en una modificación y notable expansión de las demandas de provisión de recursos; variaciones en la estructura y la magnitud del apoyo recibido de fuentes de financiamiento extrapresupuestario, y un profundo relevo generacional en un plazo de menos de dos años, que obedece sobre todo a la jubilación de funcionarios de cargos de categoría superior, por mencionar solamente algunos aspectos más relevantes de este proceso.

¹ Resolución 565(XXVII), adoptada en el vigesimoséptimo período de sesiones de la CEPAL (Aruba, mayo de 1998).

² A/51/950.

³ LC/G.2011(SES.27/7).

Muchos de estos fenómenos obedecen al doble rol que desempeñan las comisiones regionales y que ha quedado refrendado por la reforma de las Naciones Unidas.⁴ Como componentes del sistema de las Naciones Unidas, las comisiones realizan funciones que se insertan en su programa general de trabajo, en tanto que como organismos regionales cumplen funciones esenciales en las respectivas áreas geográficas, como catalizadoras y facilitadoras de la cooperación regional. Estos dos campos complementarios de acción se reflejan tanto en los objetivos y productos de las comisiones regionales como en las características que adopta el proceso de reforma en cada una de ellas, para responder adecuadamente a las necesidades de la región correspondiente. Asimismo, las comisiones regionales desempeñan funciones analíticas y operativas, que se retroalimentan mutuamente. A esto se suma el hecho de que en los últimos años la CEPAL ha llevado a cabo una importante adaptación de sus análisis a las nuevas condiciones regionales, en el marco del enfoque de transformación productiva con equidad. Se han tomado en consideración los tres ejes temáticos centrales de la institución: la influencia que ejercen las modalidades específicas de la inserción internacional de la región, los mecanismos de transmisión del progreso técnico, y la relación entre equidad y desarrollo. Esto implica un diálogo constante con los gobiernos y la aplicación de un enfoque interdisciplinario.⁵

Se podría decir que desde que se inició el proceso de reforma el propósito fundamental no ha sido la introducción de cambios en las funciones propias de la CEPAL, consolidadas a través de largos años, sino fortalecer la planificación estratégica, eliminar duplicaciones y responder mejor a las necesidades de los países de la región.

En el caso de la CEPAL, el proyecto piloto sobre delegación de autoridad en materia de recursos humanos, formulado de conformidad con la propuesta del Secretario General en materia de reorganización de la gestión,⁶ se ha expresado, en concreto y a la fecha, en la delegación de autoridad al Secretario Ejecutivo para contrataciones, colocaciones y ascensos de funcionarios del cuadro orgánico hasta la categoría P-4. Esta delegación de autoridad de la Sede de las Naciones Unidas a la CEPAL ha permitido agilizar y dar mayor fluidez a los procesos mencionados, y se espera que en el futuro se extienda a otras esferas. Además, e independientemente del proyecto piloto, la CEPAL recibió una delegación de autoridad en materia de reclasificación de puestos locales en la categoría G-7 y la asignación de subsidios por funciones especiales.

⁴ Las comisiones regionales en el contexto del programa de reforma de las Naciones Unidas. Informe del Secretario General (E/1198/65).

⁵ Ideas expuestas en la presentación del Secretario Ejecutivo de la CEPAL en el Foro conmemorativo de los cincuenta años de la CEPAL (26 de octubre de 1998).

⁶ CEPAL, *Plan piloto de gestión* (LC/C.1964), 24 de abril de 1997 y *Avances en la aplicación del Plan piloto de gestión* (LC/G.1983), 28 de octubre de 1997.

Situación actual de la CEPAL en el marco de la reforma

Ámbitos de la modernización

El proceso de reforma, que se inicia oficialmente con la delegación de autoridad al Secretario Ejecutivo de la CEPAL en materia de contrataciones, colocaciones y ascensos de funcionarios locales y profesionales hasta una determinada categoría, se ha ido complementando con la adopción de otras medidas. Éstas indican la iniciación de una nueva fase en lo que respecta a la gestión, que implica en la práctica la ampliación y consolidación de los ámbitos de la modernización.

1. Fortalecimiento de los vínculos con los países miembros

Este ámbito de modernización reviste primordial importancia para la Comisión. En el período de sesiones de la CEPAL, el foro intergubernamental más importante de la institución, se incluye actualmente el análisis de un tema sustantivo prioritario para la región, para lo cual se recurre al apoyo de expertos en la materia. De este modo se procura enriquecer los debates técnicos y a nivel ministerial. Esta modalidad, que comenzó a aplicarse en el vigesimosexto período de sesiones (Costa Rica, 1996), se consolidó en el vigesimoséptimo (Aruba, 1998), oportunidad en que se analizó el tema del pacto fiscal, sobre la base de un documento preparado especialmente con tal objeto.⁷ A fin de dar continuidad al debate sobre este tema, se han organizado seminarios técnicos a nivel nacional y subregional, en los que se han recogido las observaciones de los participantes sobre la situación específica de cada país, que posteriormente han sido incorporadas al texto. Las acciones emprendidas para hacer efectivos los mandatos otorgados a la Secretaría por los países miembros se han traducido en actividades muy exitosas y han hecho posible, a la vez, vincular la perspectiva de los países a la regional, y enriquecer y precisar la visión de la región en su conjunto.

En el marco del vigesimoséptimo período de sesiones, no sólo se celebraron también las habituales reuniones del Comité Especial sobre Población y Desarrollo y del Comité de Cooperación entre Países y Regiones en Desarrollo, sino que además, y como una forma de fortalecer el proceso de reforma, se incluyó en su agenda una reunión a nivel ministerial del Comité de Desarrollo y Cooperación del Caribe (CDCC) y se estableció una relación directa con la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, mediante la participación de la Presidenta de su Mesa Directiva.

Asimismo, a partir del vigesimosexto período de sesiones de la Comisión se ha venido reuniendo periódicamente y con resultados muy satisfactorios el Grupo de trabajo especial establecido en virtud de la resolución 553(XXVI), abierto a todos los países miembros. A la fecha, este grupo ha celebrado cuatro reuniones, que han permitido conocer más de cerca y con mayor precisión las necesidades regionales, para adaptar en consecuencia el programa de trabajo ordinario

⁷ CEPAL, *El pacto fiscal. Fortalezas, debilidades, desafíos* (LC/G.1997(SES.27/3)), mayo de 1998.

de la Secretaría; las reuniones también ofrecen la oportunidad de analizar con más frecuencia los problemas y temas emergentes más destacados.

La Secretaría continúa trabajando con los Ministerios de Planificación, en colaboración con la Mesa Directiva del Consejo Regional de Planificación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Cada tres años se realizan las conferencias regionales sobre la mujer de América Latina y el Caribe, la octava de las cuales tendrá lugar en los primeros meses del año 2000 en Lima (Perú); la Mesa Directiva de este foro ha ido adquiriendo cada vez más importancia política y sustantiva, y actualmente celebra dos reuniones anuales, con el apoyo de la Secretaría. Además de estas reuniones formales y oficiales, la Secretaría mantiene un contacto fluido con otros foros intergubernamentales de carácter sectorial, a los que presta asistencia sustantiva: las Reuniones Regionales de Ministros y Autoridades Máximas del Sector de la Vivienda y el Urbanismo, de Ministros de Minería y Energía, y de autoridades del sector transporte. Asimismo, da seguimiento a las conferencias internacionales, y últimamente se ha ampliado la participación de la CEPAL en las cumbres iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno. Si bien todos estos mecanismos contaban ya con esferas propias de acción, desarrolladas a lo largo de los años, éstas se han ampliado y perfeccionado a partir del proceso de la reforma, y actualmente abarcan una amplia gama de temas, en respuesta a solicitudes expresas de los países. Cabe afirmar, entonces, que en el marco de la reforma la CEPAL ha establecido lazos mucho más estrechos con los países, y una colaboración mucho más amplia en la identificación de prioridades y la ejecución de las actividades pertinentes.

2. Coordinación regional

La CEPAL está comenzando a desempeñar una importante función de coordinación interinstitucional en la región. De conformidad con lo dispuesto en la resolución E/1998/46 sobre nuevas medidas para la reestructuración y revitalización de las Naciones Unidas en las esferas económica y social y esferas conexas, adoptada por el Consejo Económico y Social en julio de 1998, la Vicesecretaria General de la Organización convocó a una reunión que se celebró en la sede de la CEPAL, en Santiago de Chile, el día 6 de mayo de 1999. El propósito de dicha reunión era fomentar un mejor uso de los recursos disponibles de los órganos, programas y organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas que realizan actividades en la región y prestar mejores servicios a los países. Junto con adoptar mecanismos de coordinación, los participantes coincidieron en la identificación de las siguientes esferas prioritarias de acción: equidad, gobernabilidad, integración a la economía global, medio ambiente y movilización de recursos para el desarrollo. La coordinación interinstitucional en la región es una labor compleja, puesto que cada entidad tiene mandatos y programas de trabajo propios, por lo que el logro de un consenso en torno a temas prioritarios y modalidades de trabajo constituye el inicio de una nueva etapa que permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.

La CEPAL también ha venido intensificando sus relaciones bilaterales y multilaterales con otros organismos del sistema como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y otros que realizan actividades afines, con el objeto de evitar duplicaciones, y da la mejor aplicación posible a los conocimientos y recursos disponibles. Es interesante señalar que la CEPAL ha ampliado la cobertura de estas áreas y que, en consideración a su bagaje de conocimientos especializados, instituciones de otras regiones han solicitado sus servicios en campos tan variados como las políticas sociales, los recursos hídricos y la energía,

En gran parte con recursos provenientes de los organismos de cooperación técnica para el desarrollo, la CEPAL ha incrementado las actividades operativas destinadas a los países de la región, en una amplia gama de áreas que abarcan cursos de capacitación; servicios de asesoría técnica directa, y dictación de cursos en dependencias gubernamentales, centros académicos, universidades y organizaciones no gubernamentales. Estas actividades no solamente han fortalecido la capacidad de prestación de servicios de las instituciones, sino que también han entregado a la CEPAL mejor información sobre la realidad nacional y subregional, y en muchos casos han facilitado el establecimiento de canales de información entre diversas entidades en los países receptores. La cooperación se ha ampliado notablemente en lo que respecta a las asesorías de carácter técnico, específicamente sobre uso y manejo de Internet, búsqueda de información y temas conexos.

3. Coordinación con la Sede de las Naciones Unidas

La CEPAL ha reforzado la interacción con los órganos de la Sede de las Naciones Unidas. Entre otros, participa en el Comité Ejecutivo de Asuntos Económicos y Sociales, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Marco de Asistencia para el Desarrollo de las Naciones Unidas, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, el Comité del Programa y de la Coordinación y el Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y Operaciones, y también mantiene estrechos vínculos con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. A nivel interregional, los Secretarios Ejecutivos de las comisiones regionales siguen realizando reuniones periódicas, que permiten un intercambio fluido de información y refuerzan las actividades comunes.

4. Delegación de autoridad en materia de recursos humanos

Otro de los aspectos de la modernización de las Naciones Unidas es la delegación de autoridad en materia de administración de recursos humanos. La Sección de Personal de la CEPAL realiza evaluaciones periódicas de este proceso en función de su eficacia y agilidad, que sirven de base a informes mensuales y cuatrimestrales a la Sede; además, ha sido objeto de una evaluación a fondo realizada en abril de 1999 por un equipo de la División de Servicios Operacionales de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OHRM), también de la Sede de la Organización.

En el informe mencionado se indica que la delegación de autoridad en el área de recursos humanos durante el período examinado ha dado resultados beneficiosos tanto para la CEPAL como para la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Se afirma, asimismo, que el Secretario Ejecutivo ejerció la autoridad delegada en una forma prudente y apropiada, de conformidad con las políticas vigentes. Por último, se recomienda que la OHRM dé pleno apoyo a la CEPAL, a fin de que ésta pueda desempeñar con mayor eficiencia la función de contratación de nuevos funcionarios.⁸

La CEPAL espera seguir agilizando la gestión en el área de recursos humanos, que ha adquirido características muy específicas durante el actual bienio, debido al alto número de funcionarios que han jubilado, lo que ha dado origen a un profundo cambio generacional y permite analizar un número muy alto de casos. Además el proceso de contratación, sobre todo para cargos de categoría P-3, suele ser prolongado, dado que exige informar sobre la vacante dentro de la Organización, analizar los candidatos seleccionados en los exámenes nacionales competitivos y, en el caso que ninguno de estos procesos ofrezcan un candidato idóneo, informar sobre la vacante fuera de la Organización. Todo esto contribuye, sin duda, a la transparencia de la selección final, pero también prolonga considerablemente el proceso. Sin embargo, los resultados positivos que se han obtenido demuestran que la Comisión estaría en condiciones de responder a la ampliación de la delegación de autoridad para la selección de candidatos de categorías superiores, y contaría con los mecanismos necesarios para hacerlo, lo que ofrece la ventaja de permitir una mayor participación de los funcionarios en las diversas etapas del proceso y, por lo tanto, acentúa su transparencia.

5. Cambios en la estructura orgánica

El tercer aspecto de la modernización consiste en la introducción de cambios en la estructura orgánica, con dos objetivos fundamentales: simplificar los procesos y otorgar más importancia a temas sustantivos prioritarios. Para ello, se ha revisado el organigrama vigente y se han identificado algunos cambios esenciales. Cabe destacar que el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) ha ido fortaleciéndose como división sustantiva de la Comisión encargada de asuntos de población, que cuenta con un programa orientado a continuar investigando la situación demográfica de la región y actualizando los estudios sobre población y desarrollo y, asimismo, prestando cooperación técnica a los países en materia de recopilación de información especializada.

A fin de otorgar más atención a las áreas correspondientes, se ha dividido la antigua División de Medio Ambiente y Desarrollo en dos dependencias con funciones más específicas: la División de Recursos Naturales e Infraestructura, cuya labor se centra en el estudio de las fuentes de energía, y los recursos minerales y otros recursos naturales, y se ocupa del transporte, las normas pertinentes y la infraestructura en general, y la División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos, también de carácter más especializado y cuyo trabajo se vincula en forma transversal con las demás dependencias de la institución.

⁸ Proyecto de informe sobre la evaluación del plan piloto, del Director de la División de Servicios Operacionales de la oficina de Gestión de Derechos Humanos, de fecha 19 de abril de 1999.

En respuesta a la solicitud de los países contenida en la resolución 570(XXVII), ha continuado el proceso de revisión de la estructura del ILPES, cuya dirección fue asumida por el Secretario Ejecutivo de la Comisión con el fin de asegurar que reciba atención prioritaria. A la fecha se ha realizado un análisis integral de las actividades de capacitación de todo el sistema de la CEPAL, en vista de que algunas de sus divisiones sustantivas también han comenzado a ofrecer servicios de este tipo en sus respectivas áreas de acción, en tanto que el Instituto ofrece cursos dictados por un gran número de profesionales de otras divisiones. En los próximos meses se espera contar con un panorama general de todas las actividades de capacitación que realiza la institución, para así dotar al ILPES de un perfil modernizado y actualizado, acorde con las prioridades de la región y sus demandas, y que permita aprovechar al máximo los recursos disponibles.

La CEPAL sigue avanzando, además, en la incorporación de dos de temas de carácter transversal en todas sus áreas de trabajo: *la perspectiva de género y el medio ambiente*. El primer tema viene recibiendo atención especializada y política desde hace muchos años y ha recibido también legitimación institucional, pero recién en los últimos dos años ha adquirido una dimensión más destacada. Con el apoyo de recursos extrapresupuestarios, se ha ido fortaleciendo la integración de la perspectiva de género en el programa regular de trabajo de las divisiones y, a partir del segundo semestre de 1999, se comenzará a ejecutar un proyecto destinado a profundizarla, con la idea de asegurar además que dicha perspectiva se tome en consideración en la asistencia técnica prestada por las divisiones sustantivas en los países de la región.

En lo que respecta al medio ambiente, cabe indicar que ha ido adquiriendo cada vez más relevancia dentro de la institución, pero por tratarse de un proceso de origen relativamente reciente aún queda mucho por hacer en este ámbito. Entre otras cosas, se ha iniciado un proceso de reflexión integral en torno al tema, que estará encabezado por la nueva División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos y en el que se examinarán, en conjunto con cada una de las divisiones, los ámbitos de trabajo multidisciplinario. Con el objeto de desarrollar una metodología adecuada, en el mes de junio las divisiones de Desarrollo Productivo y Empresarial y de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos se reúnen para analizar en profundidad el programa de trabajo de ambas e identificar temas sustantivos de interés común. Este sistema de trabajo, aplicado experimentalmente en 1998 en relación con la perspectiva de género, ha dado excelentes resultados por el hecho de centrarse en áreas concretas y comprometer en forma individual a los profesionales que participan.

En este ámbito es digno de mención el hecho de que, fuera de las esferas mencionadas y en el marco de los proyectos que se están ejecutando con fondos extrapresupuestarios, se ha reforzado la modalidad de organización de equipos de trabajo interdisciplinarios para abordar temas prioritarios. Esto ha hecho posible un uso más eficaz de los recursos presupuestarios y extrapresupuestarios, y una vinculación sustantiva más ágil en relación con los temas considerados, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Algunos ejemplos destacados de este sistema de trabajo son los equipos organizados para estudiar a fondo temas tales como la equidad, el comercio y las finanzas, prestar apoyo a la estructuración del ALCA y evaluar el impacto de los desastres naturales. El funcionamiento de estos grupos no modifica la estructura orgánica formal y, además, genera una dinámica de trabajo y una cultura institucional que permiten responder a las demandas que van surgiendo con más flexibilidad y eficacia.

En cuanto a las sedes subregionales y las oficinas de la CEPAL en los países, el hecho más destacado ha sido la solicitud de ampliación de la oficina de Santafé de Bogotá, respaldada por el gobierno colombiano, que se está analizando en un estudio de factibilidad; en caso de que se proceda a dicha ampliación, permitiría, entre otras cosas, prestar mayor atención a los problemas de toda la subregión andina.

La CEPAL ha iniciado un proceso de modernización tecnológica, gracias al cual se ha fortalecido la vinculación entre la Sede y las sedes subregionales; actualmente se está instalando un nuevo sistema de comunicación, conocido como "Extranet", que facilitará aún más la identificación de áreas comunes de trabajo. Ejemplos claros de la coordinación lograda a la fecha es la relación establecida entre la Biblioteca de la CEPAL en Santiago con las bibliotecas que funcionan en las sedes subregionales y las oficinas nacionales, y la preparación del *Estudio económico de América Latina y el Caribe*, para el cual se reciben aportes de distintas fuentes, sobre todo de la sede subregional para México y Centroamérica, que proporciona el material correspondiente a esa subregión, la sede subregional de Trinidad y Tabago, que cubre el área del Caribe, y de las oficinas de Argentina y Brasilia que se encargan del Cono Sur. Al igual que el correo electrónico, el sistema Intranet, en proceso de instalación en todas las sedes subregionales y oficinas nacionales, facilita el intercambio de información y refuerza la colaboración.

6. Gestión directiva

Modernización de la gestión interna

Éste es otro de los ámbitos que ha recibido primordial atención desde que se inició el proceso de reforma. Su objetivo es agilizar la gestión en las áreas de trabajo sustantivo, lo que debe contribuir a una mayor flexibilidad y eficacia en el manejo de los recursos humanos y financieros. Uno de los aspectos sobresalientes de la modernización de la gestión interna ha sido la ampliación de las atribuciones de los directores de división para tomar decisiones sobre el uso de estos recursos, en el caso de los subprogramas por cuya ejecución son responsables. Este proceso, que refuerza la capacidad de toma de decisiones de los encargados de subprogramas como un medio para lograr una gestión más racional, simple y ágil, va unido a disposiciones más estrictas sobre rendición de cuentas ante el Secretario Ejecutivo por las consecuencias de las decisiones que tomen en el desempeño de sus funciones directivas. Los resultados esperados de este proceso son el incremento de la productividad en la ejecución del trabajo; una mayor claridad en la definición de las líneas de responsabilidad; el fortalecimiento de la rendición de cuentas tanto interna como externa, y la medición del desempeño individual, institucional y de los equipos a través de indicadores que ofrezcan nuevos criterios para la distribución de recursos.

La medición de la productividad en la ejecución del trabajo es un tema complejo, que es objeto de un debate dinámico y permanente dentro de la Organización. Dado el tipo de productos que ésta ofrece, la medición debe ser cuantitativa y cualitativa a la vez. Con el propósito de seguir mejorando la calidad de sus productos, la institución se ha propuesto medir la satisfacción de sus

principales usuarios y la provisión oportuna de productos a través de algunos indicadores, entre los que figuran el número de solicitudes recibidas, la retroalimentación directa, la cobertura de prensa, la inclusión de artículos de la CEPAL en publicaciones especializadas, las consultas recibidas en la página Web y las invitaciones a participar en foros sobre temas específicos. Con el objeto de determinar el costo directo de los productos, se le ha asignado un código a cada uno, lo que no sólo permite controlar la aplicación del programa de trabajo, sino también disponer de un panorama general del costo de ejecución de cada actividad.

La CEPAL ha desarrollado mecanismos especiales para calcular el número de los *documentos y publicaciones* que produce, su difusión y el número de lectores. En lo que respecta a su producción, ha aumentado la cantidad de documentos editados y traducidos por personal externo, sobre todo a través de Internet, gracias a lo cual en 1998 se tradujeron al inglés todas las publicaciones anuales de la CEPAL con los mismos recursos que el año anterior.

Otro cambio importante realizado en esta área ha sido la adopción de un diseño uniforme para todas las publicaciones de la institución, que facilita su identificación por parte de los usuarios. Asimismo, se ha dado un fuerte impulso a la producción de documentos y publicaciones en formato electrónico; de hecho, éstos registraron un notable aumento (de 13 en 1997 a 40 en 1998, y cien previstos para 1999), lo que además supone una reducción de los gastos por concepto de distribución. *Notas de la CEPAL*, una nueva publicación bimestral que se envía a una lista actualizada de lectores, ha demostrado ser un valioso medio de divulgación de los documentos más importantes de la CEPAL.

El proceso de elaboración de documentos se ciñe al programa de ordinario trabajo, pero también responde con flexibilidad a demandas puntuales derivadas de circunstancias concretas, como la crisis asiática, las repercusiones que ha tenido para la región la adopción del euro y los desastres naturales. El proceso de selección de los documentos que publicará la Comisión se inicia con un análisis conjunto de los directores de división, que determinan si éstos cumplen con los requisitos establecidos para su difusión. En el caso de aquellas publicaciones que forman parte de la imagen institucional de la Comisión, el examen corresponde al Comité de Publicaciones, que recurre cuando es necesario a especialistas en la materia tratada para la selección de textos.

También se ha otorgado especial importancia a la publicación conjunta con editoriales comerciales, con lo que se procura reducir el costo de producción para la CEPAL y dar una difusión más amplia a los documentos. Por último, se está analizando la posibilidad de adoptar un sistema de publicación sincronizada para lo cual se alquilarían equipos que permiten reproducir documentos electrónicamente para responder a solicitudes concretas. El formato utilizado permite, además, atender solicitudes recibidas por Internet.

La CEPAL ha desarrollado un sistema de información consolidada sobre viajes de los funcionarios y sus objetivos, que se trasmite periódicamente a la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. Cabe señalar que la gran mayoría de las misiones de funcionarios de la CEPAL se organizan en respuesta a solicitudes específicas de cooperación de los países miembros. La

información sobre la materia permite racionalizar los planes de viaje, reducir costos y conocer con mayor precisión las necesidades de los países receptores de los servicios de cooperación.

La calidad de los productos ofrecidos por la CEPAL es difícil de determinar mediante el uso de mecanismos tradicionales de evaluación y en muchos casos sus efectos sólo se perciben una vez transcurrido un largo período. Éste es un problema que afecta no sólo a la CEPAL, sino a la mayoría de las instituciones que realizan actividades en las esferas económica y social y que tienen una orientación fundamentalmente académica.

Para la modernización de la gestión se ha recurrido, además, a mecanismos avanzados desde el punto de vista tecnológico, como el sistema integrado de información para la gestión, que permitirá a las divisiones disponer de datos actualizados sobre su desempeño. El sistema ya ha sido instalado y se está incorporando a éste la información pertinente para que comience a funcionar en forma experimental, para luego proceder a los ajustes necesarios. Recientemente se adoptó un nuevo sistema computarizado de registro de la correspondencia recibida por la Organización, también en etapa de prueba, que ayudará a racionalizar y agilizar los procedimientos pertinentes.

Otro adelanto digno de mención es la elaboración de indicadores para medir aspectos cualitativos de las categorías de los productos más representativos del programa de trabajo de la Comisión, como las reuniones intergubernamentales y de expertos, los servicios de cooperación técnica, las actividades de capacitación, el desarrollo y la actualización de programas computarizados y bases de datos, los servicios prestados por la Comisión en su calidad de Secretaría técnica, y la labor que desempeña en colaboración con otros organismos.

En los últimos años, la CEPAL ha comenzado a aplicar un programa de perfeccionamiento del personal en áreas sustantivas, mediante capacitación individual y grupal, en la que participan funcionarios de distintas divisiones, oficinas y tanto de la Sede como de las sedes subregionales, y también a través de reuniones de las divisiones destinadas al examen en conjunto de sus actividades de planificación. La capacitación se extenderá también a los funcionarios de categoría directiva; en agosto se prevé realizar un seminario intensivo sobre planificación estratégica, considerada como modalidad participativa y conjunta de gestión, que estará dirigido al personal de esa categoría.

Por último, es importante destacar que la CEPAL es el primer organismo que ha presentado un proyecto de presupuesto, el correspondiente al bienio 2000-2001, en el que se toman en consideración los resultados de la aplicación de indicadores de desempeño. Se prevé seguir afinando los indicadores, que permiten a la institución medir con mayor precisión el costo y el efecto de sus productos.

7. Comunicación, información y difusión

La CEPAL ha avanzado notablemente en el establecimiento de un moderno sistema de comunicación, información y difusión, lo que responde al reconocimiento de que estos procesos son herramientas esenciales para realzar la eficacia y la proyección de sus productos.

La creación del "sitio" de la CEPAL en la Internet y el creciente número de consultas recibidas por este medio, la instalación de una red interna ("Intranet") y, en general, el uso de nuevas tecnologías para la producción y distribución de documentos han hecho posible un mayor intercambio con actores relevantes para el trabajo de la CEPAL y creado una nueva noción de la comunicación y sus posibilidades. Los objetivos de la modernización en esta esfera son fortalecer la capacidad de la Organización para responder a nuevas demandas, perfeccionar la comunicación y el intercambio de información, mejorar y ampliar la difusión de publicaciones sustantivas, establecer una mejor comunicación con las contrapartes nacionales e internacionales, fortalecer las actividades de capacitación sobre aplicación de nuevas tecnologías, modernizar la plataforma tecnológica, y preparar a la Organización y a su personal para operar en la nueva "sociedad de la información".

A manera de ejemplo de los resultados obtenidos en este campo, se puede señalar que la divulgación de las actividades que realiza la CEPAL se incrementó notablemente en el último año. Concretamente, se ha dado mayor difusión a los resúmenes ejecutivos de los documentos que produce y ha aumentado el número de entrevistas a funcionarios de la institución, se han establecido vínculos más estrechos con los medios de comunicación y la biblioteca proporciona un volumen cada vez mayor de información, a través de la Internet, sobre temas relacionados con el desarrollo económico y social de la región. Las consultas por vía electrónica crecieron un 200% en 1998, y los comunicados de prensa, resúmenes y boletines se dan a conocer en la Web, simultáneamente en inglés y español.

Actualmente se están analizando diversos métodos para traducir los comentarios recibidos de los usuarios en indicadores precisos, que permitan identificar temas de interés y contribuyan a la evaluación del desempeño institucional.

8. Cooperación técnica para el desarrollo

Aunque en los textos sobre reforma de las Naciones Unidas no se hace referencia explícita a la cooperación técnica para el desarrollo, es indudable que ésta se ha visto influenciada por dicho proceso. En este sentido, cabe mencionar que tanto la magnitud como la composición de los recursos destinados a cooperación técnica han sufrido una importante modificación en los últimos años, y que algo similar ha ocurrido con las áreas de interés de los donantes. Uno de los propósitos fundamentales de las medidas destinadas a modernizar esta área de actividades es lograr una mayor coherencia entre las financiadas con recursos presupuestarios y extrapresupuestarios, con el consiguiente incremento de la eficiencia y la productividad que esto supondría.

La CEPAL se ha esforzado por conquistar una posición estratégica en el marco de una amplia y variada gama de relaciones de trabajo con diversas entidades de cooperación internacional, con el objeto fundamental de fortalecer la labor que realiza en beneficio de los países de la región. Específicamente, la CEPAL ha establecido vínculos con donantes bilaterales y multilaterales, con otras organizaciones regionales, con los gobiernos de la región que han empezado a participar activamente en la movilización de recursos propios con fines de cooperación, con organismos nacionales y con variados actores del ámbito no gubernamental. Estas relaciones establecidas por la CEPAL son caminos de dos vías que hacen posible un intercambio de recursos, productos y servicios que beneficia a todas las partes involucradas. Por último, hay que destacar que este marco ampliado de cooperación es extraordinariamente dinámico y cambiante, lo que exige a la CEPAL prestar especial atención a la modernización de su capacidad de gestión de este importante proceso.

La gran mayoría de los proyectos que ejecuta la institución constituyen hoy en día un elemento complementario de su trabajo regular, tanto en lo que se refiere a sus aspectos sustantivos como a las medidas relacionadas con la reforma de las Naciones Unidas. Cada vez con mayor frecuencia, los donantes solicitan una ejecución directamente orientada al logro de los objetivos establecidos, y que permita identificar y verificar los efectos directos de los proyectos en los países. Esto significa que los nuevos conceptos de gestión aplicables en esta área son similares a los empleados en los casos de proyectos y programas de cooperación técnica.

De conformidad con lo solicitado en el párrafo 3 de la parte dispositiva de la resolución 565(XXVII), la CEPAL ha fortalecido la coordinación y colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, especialmente con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de Población, con resultados mutuamente beneficiosos. También ha mantenido una fructífera colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, y ha profundizado la cooperación con organismos multilaterales de la región, como la Organización de los Estados Americanos, los mecanismos de integración subregional y los bancos subregionales.

Esta colaboración contribuye a una mayor flexibilidad en la ejecución del programa de trabajo, que se aprueba con dos años de anticipación y cuya adaptación a las nuevas necesidades que van surgiendo se ve facilitada en muchos casos por la ejecución de proyectos.

Es importante señalar, que si bien los recursos extrapresupuestarios han aumentado notablemente en términos absolutos, la situación es muy diferente si se toma en cuenta la inflación. Si bien se dispone de un mayor volumen de recursos, éstos permiten la ejecución de un menor número de actividades, lo que obliga a la Organización a un constante ejercicio de fijación de prioridades.

Síntesis

Indudablemente, el proceso de reforma es complejo y da origen a nuevos procesos de cambio. La CEPAL ha procurado avanzar paulatinamente, a fin de dar continuidad a las medidas que va adoptando; además, el empleo de nuevas tecnologías, especialmente el uso de la Internet, ha resultado extraordinariamente útil en el campo de las comunicaciones.

El proceso de reforma iniciado por las Naciones Unidas ha dado un impulso de fundamental importancia y ha revitalizado a la Organización. Entre los elementos más destacados de la reforma cabe señalar los siguientes: i) contacto más frecuente con los países miembros en el plano técnico, sustantivo y político; ii) desarrollo de nuevas y mejores modalidades de coordinación regional; iii) transformación de la plataforma tecnológica al servicio de la región y al interior de la Organización, mediante la capacitación y el perfeccionamiento del personal; iv) adopción de un sistema de gestión más ágil, descentralizado y flexible, y con mejores canales de información; v) notable ampliación de la presencia de la CEPAL en América Latina y el Caribe, y en el plano internacional, y vi) dotación de mayor transparencia a todos los procesos, administrativos y sustantivos, cuantitativos y cualitativos, con el objeto de facilitar una gestión más eficaz y acorde con la renovación de las Naciones Unidas.

