

NACIONES UNIDAS

**COMISIÓN ECONÓMICA
PARA AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE – CEPAL**



Distr.
GENERAL

LC/G.1964
24 de abril de 1997

ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Segunda Reunión del Grupo Especial de Trabajo
establecido en virtud de la resolución 553(XXVI)

Nueva York, 5 y 6 de junio de 1997

PLAN PILOTO DE GESTIÓN

Nota de la Secretaría

ÍNDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN	1
PRESENTACIÓN	3
1. Introducción	5
2. Áreas que se incluirán en la propuesta	7
3. Rendición de cuentas	9
4. La reforma de las Naciones Unidas y el plan piloto de gestión	12
5. Marco cronológico	12
6. Disposiciones institucionales	13

RESUMEN

En el presente documento se describen el contenido y alcance de un nuevo esquema de gestión mediante el cual se propone un mayor uso de incentivos y sanciones en el proceso de toma de decisiones relativas a la asignación de recursos humanos y financieros en la CEPAL. La esencia de la propuesta consiste en otorgar a los supervisores de programas mayores facultades y flexibilidad para movilizar los recursos humanos y financieros con que cuentan a fin de desempeñar su cometido en la forma más eficiente y eficaz, y, en contrapartida, exigir una rendición de cuentas más estricta, en cuanto al contenido, el volumen y la calidad de los productos así como al desempeño global. La propuesta se enmarca en las orientaciones generales de reforma que afectan a todo el sistema de las Naciones Unidas.

PRESENTACIÓN

La reforma de las Naciones Unidas significa muchas cosas para diferentes personas. Incluye una clara identidad institucional, la fijación de prioridades, el evitar la duplicación o traslape de funciones con otras entidades, y prácticas sanas de gestión, tendientes a obtener el mayor rendimiento por cualquier monto de recursos asignados a la Organización.

La CEPAL ha avanzado en cada uno de estos esfuerzos. El presente documento describe los parámetros generales de un nuevo esquema de gestión mediante el cual se hace un mayor uso de incentivos y sanciones en el proceso de toma de decisiones relativas a la asignación de recursos humanos y financieros.

1. Introducción

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha acordado participar en un programa piloto, que podría extenderse a toda la Secretaría, destinado a introducir un nuevo enfoque de gestión en el sistema de las Naciones Unidas. El programa se basa en un criterio claramente definido: una rendición de cuentas más estricta a cambio de una mayor delegación de atribuciones y una mayor flexibilidad en el marco de las normas vigentes. En el contexto del plan piloto, la CEPAL ampliará sus funciones de provisión de análisis y asesoramiento económicos en la región, junto con aprovechar al máximo los recursos que se le hayan asignado. La Comisión ha convenido en adoptar medidas más adecuadas para mejorar la rendición de cuentas en relación con la generación de los productos del programa y en agilizar el proceso encaminado a lograr un equilibrio de género y a lograr otros objetivos de la Organización, a cambio de una mayor flexibilidad. Por su parte, el Secretario Ejecutivo delegará más responsabilidades y exigirá una rendición de cuentas más estricta dentro de la Comisión. Mediante este enfoque se procura aumentar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de un programa de trabajo que satisfaga la prueba de relevancia de los beneficiarios finales de la labor de la Organización: sus gobiernos miembros.

La decisión de buscar nuevas modalidades de gestión se corresponde con los esfuerzos desplegados por la CEPAL durante el último decenio para adaptarse a circunstancias cambiantes, tanto en América Latina y el Caribe como en las Naciones Unidas. Se han emprendido serios esfuerzos en numerosas esferas, a saber, planificación estratégica, desarrollo institucional (sobre todo en materia de gestión y capacitación del personal), reorganización interna, programación, la labor presupuestaria y la fijación de prioridades.¹ Además, se ha elaborado un programa para mejorar la eficiencia parte del cual ya viene instrumentándose.² La meta definitiva, en términos sustantivos, consiste en seguir siendo relevante para el desarrollo de América Latina y el Caribe; y, en lo formal, obtener el máximo provecho de cualquier monto de recursos financieros puesto a disposición de la Organización. El nuevo estilo de gestión es la piedra angular de los esfuerzos institucionales para mantener y, en lo posible, incrementar el volumen y la calidad de sus productos frente a lo que parece ser una base decreciente de recursos financieros.

Lo esencial del nuevo enfoque que se viene explorando es otorgar a los administradores mayores facultades y flexibilidad para movilizar los recursos humanos y financieros con que cuentan a fin de desempeñar su cometido en la forma más eficiente y eficaz. Por supuesto que tal delegación de facultades tendría como contrapartida una rendición de cuentas más estricta, en cuanto al contenido, el volumen y la calidad de los productos así como al desempeño global.

¹ Véase CEPAL, La reforma de las Naciones Unidas y su incidencia en la CEPAL (LC/G.1899) 22 de enero de 1996.

² CEPAL, 1996-1997 Programme Budget Adjustment Plan, Santiago de Chile, julio de 1996.

Dicho concepto es fácil de entender y enunciar, pero es más difícil llevarlo a cabo. No sólo entraña cambios de procedimientos sino también de actitudes. Los controles centralizados ceden el paso a la delegación de facultades en manos de supervisores responsables; por otra parte, los supervisores deben rendir cuentas de su desempeño, mediante la evaluación periódica de algunos indicadores específicos. El propio programa de trabajo está sujeto a estándares más rígidos y a las demandas de los gobiernos miembros que constituyen el "cliente" final de la institución.

Estos conceptos no son en absoluto ajenos a la CEPAL, puesto que de hecho el estilo de gestión se ha venido orientando en ese sentido en los últimos años. Sin embargo, esta orientación se ha dado en un contexto de restricciones, marcado por una cultura burocrática centralizada del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. El nuevo plan piloto está destinado a mitigar esas restricciones y a impulsar a toda la Organización hacia una mayor responsabilidad y flexibilidad en la gestión, sumadas a una rendición de cuentas más estricta.

La reforma de la gestión abarcaría dos frentes: primero, la delegación de mayores responsabilidades (junto con una rendición de cuentas más estricta) en la CEPAL como un organismo distinto de la Sede en Nueva York. Segundo, hacia el interior de la propia CEPAL, delegando mayores responsabilidades en los Directores de División. El alcance y contenido de dicha tendencia a la descentralización debería entenderse como un proceso que avanza paulatinamente.

Además, dicho proceso constituye en sí parte de un esfuerzo aún más amplio para mantener a la CEPAL como centro de excelencia. Este esfuerzo comprende el diseño de un programa de trabajo con productos claramente especificados y niveles de responsabilidad e indicadores de rendimiento establecidos; la aplicación del sistema de evaluación de la actuación profesional como un instrumento de planificación válido y un mecanismo para establecer responsabilidades individuales; un cambio en los procedimientos administrativos y de supervisión para apoyar y evaluar la instrumentación de programas y una visión estratégica respecto a las metas de la Organización.

En lo conceptual, la reforma de la gestión se entendería como un acuerdo suscrito entre la plana mayor de la CEPAL y la Sede, en que esta última delegara mayores responsabilidades en la primera, junto con exigir ciertos compromisos en materia de desempeño. Es demasiado pronto para formular una propuesta en firme respecto a definir precisamente la magnitud de la delegación involucrada; o hasta qué nivel jerárquico debería delegarse, o qué criterios deberían emplearse para evaluar los resultados. Cabe destacar que no se persigue la delegación solo por disponer de ella, sino sólo en aquellos casos en que sea razonable su concurso para el mejor funcionamiento global de las Naciones Unidas. De hecho, llegar a una definición clara de estas cuestiones plantea dificultades conceptuales y prácticas que exigen sistemáticas consultas entre, por así decir, el "delegante" y el "delegado". Lo mismo puede decirse de la descentralización en el seno de la propia CEPAL.

En suma, en las páginas siguientes sólo se presentan las líneas generales de una propuesta que se desarrollarán en los próximos meses mientras se entabla un proceso iterativo de consultas entre la CEPAL y la Sede de las Naciones Unidas. Estas líneas generales comprenden: i) el ímpetu general del proceso; ii) la identificación de las áreas principales que parecen justificar la delegación; y iii) una exploración preliminar de los indicadores y criterios de desempeño; por ejemplo, de rendición válida de cuentas.

2. Áreas que se incluirán en la propuesta

El objetivo principal del plan piloto de gestión es obtener mayores facultades delegadas para administrar las actividades de la CEPAL, dentro de los parámetros globales de las políticas y valores de las Naciones Unidas, como un instrumento para mejorar el desempeño. La modernización y simplificación de los procedimientos (reducción del papeleo) no sólo supone un ahorro importante al delegar en un supervisor responsable el ordenamiento más eficiente de los recursos a su disposición para ejecutar una actividad preestablecida, sino que además el nuevo sistema de gestión incorporaría incentivos para un mejor desempeño, así como sanciones por un desempeño deficiente.

Naturalmente que es importante especificar claramente la clase de delegación de facultades que se contempla, tanto la otorgada por la Sede a la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL como la concedida por esta última a los jefes de división. Los campos principales en que puede aplicarse este enfoque son la gestión de los recursos financieros y humanos. La lista siguiente ilustra los perfiles de una propuesta, y la clase de incentivos y sanciones que podrían incorporarse para promover una mayor eficiencia y eficacia.

2.1 Gestión financiera

a) La CEPAL propone tratar de lograr una mayor flexibilidad en el gasto de recursos presupuestarios; es decir, sin perjuicio de aplicar los procedimientos estándares de elaboración del presupuesto, la Secretaría Ejecutiva tendría plena autoridad para realizar gastos y mover fondos entre partidas dentro de ciertos parámetros preestablecidos con la rendición de cuentas correspondiente.

b) La Secretaría Ejecutiva otorgaría mayor flexibilidad a los jefes de división en el uso de los recursos a su disposición, nuevamente dentro de límites preestablecidos con la División de Programación, Planificación y Operaciones.

c) La CEPAL tendría flexibilidad para utilizar los recursos asignados a las actividades que considere de primerísima prioridad y máximo impacto. En cuanto a la contratación, tendría la flexibilidad para suscribir contratos sobre la base de acuerdos de servicios especiales, así como de corto plazo o de plazo fijo, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Asamblea General.

d) La CEPAL tendría la facultad de retener el ahorro proveniente de una mayor eficiencia y los ingresos devengados de la venta de bienes y servicios a fin de fortalecer la capacidad de la Organización para la implementación eficaz del programa. Para tal fin se establecería un fondo de inversiones destinado a recibir y gastar dichos recursos. Incluso conforme a los procedimientos presupuestarios actuales, el ahorro establecido proveniente de programas para mejorar la eficiencia de los gastos generales de operación solo se redistribuiría si se relacionara con recursos distintos de los destinados a sueldos y gastos comunes del personal. Sin embargo, la retención de ingresos devengados de la venta de bienes y servicios y el establecimiento de un fondo de inversiones infringe las disposiciones de las Reglas 107 y 109 de la reglamentación financiera detallada, lo que obligaría a solicitar una dispensa.

e) La CEPAL tendría la facultad para negociar con los donantes de contribuciones extrapresupuestarias para la ejecución de proyectos los niveles adecuados de gastos de apoyo a programas y, en estos casos específicos, introducir procedimientos de auditoría y contabilidad más orientados al cliente a fin de poder competir exitosamente por dichas contribuciones. En la actualidad la CEPAL tiene

la facultad delegada de organizar proyectos de cooperación técnica y establecer fondos fiduciarios de cooperación técnica en virtud de la Regla Financiera 106.3 y 106.4. Sin embargo, con los procedimientos vigentes la aprobación de cobrar menos de los porcentajes normales por los gastos de apoyo a programas sólo puede ser dada por el Contralor y si dicha aprobación se delega en la CEPAL se precisaría hacer una excepción a la instrucción administrativa ST/AI/286.

f) La CEPAL tendría la facultad de adquirir toda clase de bienes y servicios. La delegación plena de la adquisición de bienes y servicios en la CEPAL sin remisión al Comité de Contratos de la Sede exigiría introducir una enmienda a la Regla Financiera 110.17 e).

En general, cabe señalar que actualmente hay considerables restricciones en vigor que impedirían que los directores de programa asignaran y cargaran gastos contra ciertos renglones presupuestarios que no figuran en las reglas financieras y/o en las instrucciones sobre política presupuestaria expedidas por el Contralor. Por lo tanto, habría que llegar a un acuerdo para implementar la flexibilidad no prevista en la Regla Financiera 110.2 d).

a) La CEPAL tendría facultad para ascender al personal del cuadro orgánico hasta una categoría convenida. El Secretario Ejecutivo carece actualmente de facultades para ascender al personal profesional fuera del marco de la instrucción administrativa ST/AI/413, y en conjunto con la regla del personal 104.14 h enmendada recientemente. Esta última, promulgada en ST/SGB/284 de 14 de octubre de 1996, tendría que ajustarse a fin de contemplar la delegación de una facultad adicional que permitiría que el Secretario Ejecutivo aprobara recomendaciones de ascenso hasta la categoría P-4 en nombre del Secretario General. Esto serviría para abreviar el proceso de ascensos.

b) El comité local de clasificación de puestos del cuadro de servicios generales debería tener la facultad delegada de clasificar todos los puestos del cuadro de servicios generales, sujeto a la aprobación final del Secretario Ejecutivo. Esta delegación de mayores facultades que permitiría a la CEPAL clasificar puestos en todas las categorías del cuadro de servicios generales exigiría modificar las disposiciones de la instrucción administrativa ST/AI/410, de que la clasificación al nivel superior del cuadro de servicios generales (G-7) debe remitirse a la OGRH.

c) En materia de administración de personal se delegaría más la función de efectuar ciertas aprobaciones y procedimientos —por ejemplo, se modernizaría y simplificaría la selección y la contratación. La modernización del proceso de selección de personal, incluida la contratación así como la colocación y el ascenso, exigiría modificar la instrucción administrativa ST/AI/413. Otras delegaciones de facultades exigirían sólo la aprobación de la OGRH.

d) En materia de capacitación, la CEPAL tendría plena facultad para utilizar fondos, incluso los destinados a la capacitación en el ámbito de la formación de dotes de mando y el fortalecimiento de la capacidad de gestión en todos los planos, cosa que actualmente decide la Sede. Esto permitiría que la CEPAL hiciera un uso óptimo de los recursos disponibles, para ajustar sus necesidades de capacitación a sus requerimientos institucionales e individuales concretos y aprovechar los servicios de consultoría y las facilidades de capacitación disponibles en el plano local.

2.2 Gestión de productos

Existe un tercer ámbito de gestión en que la eficiencia y la eficacia pueden mejorarse, que consiste no sólo en el mejoramiento sustantivo de la cantidad y calidad de los productos sino también en su difusión e impacto. La mayoría de los mejoramientos no requieren la delegación de facultades adicionales a las medidas propuestas. Tales mejoramientos se han concretado antes —y pueden seguir concretándose en el futuro— mediante esfuerzos internos. Sin embargo, hay algunas áreas en que una delegación más amplia de facultades influiría, como ocurre por ejemplo con la venta de publicaciones. Los mayores esfuerzos por mejorar el contenido y la presentación de las publicaciones, y desarrollar canales para difundirlas, se ven a menudo frustrados por normas anticuadas (no obstante que su revisión gradual en la Sede van bien encaminada).

3. Rendición de cuentas

La delegación de facultades más amplias y una gestión más flexible cambiarían la índole de las actividades de administración y programación. Las primeras se orientarían más a los servicios, apartándose del control centralizado; las segundas fiscalizarían el desempeño, promoverían el intercambio de información y la coordinación, y medirían el impacto del programa de trabajo global. Tanto el contenido como la forma de evaluar el desempeño financiero y sustantivo cambiarían considerablemente, pero tal vez serían más efectivos. También se perfeccionaría el diseño del programa de trabajo y la codificación de sus contenidos en unidades mensurables.

Al respecto, la CEPAL introduciría sistemas actualizados de información y control de la gestión para asegurar la rendición de cuentas, tanto a la Sede como en la propia CEPAL, por el uso económico, eficiente y eficaz de los recursos y la entrega de productos.

Un primer elemento importante para asegurar una rendición de cuentas satisfactoria se refiere a la integridad y relevancia del programa de trabajo; es decir, que todo producto pueda justificarse en función de sus beneficios para los gobiernos miembros, y sobre la base de las ventajas comparativas de la CEPAL dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas. Si se considera que los elementos del programa de trabajo no son útiles, incluso su ejecución eficiente podría en último término no satisfacer la prueba de relevancia.

Ya se ha dado un gran paso para asegurar la relevancia con la creación de un grupo especial de trabajo que tiene el mandato de determinar las prioridades del programa de trabajo de la CEPAL y proponer a la Comisión orientaciones estratégicas para sus actividades futuras.³ En otras palabras, se le pide al "cliente" que participe activamente en el diseño de las actividades institucionales.

Una vez acordado un programa de trabajo, habrá que codificarlo de tal manera que se pueda fiscalizar el desempeño, no sólo en términos de volumen sino también en términos de oportunidad, calidad e impacto así como de costo unitario. Esto no siempre resulta fácil, especialmente si se trata del trabajo analítico involucrado en las investigaciones y publicaciones. La clave para mejorar la rendición

³ Véase la Resolución 553(XXVI) de la CEPAL. El grupo de trabajo se reunió por primera vez en Santiago de Chile, del 29 al 31 de julio de 1996. El informe de los debates figura en el documento LC/G.1942, de 10 de septiembre de 1996.

de cuentas estriba en gestionar todas las actividades sobre la base de proyectos. Esta es la práctica vigente en la mayoría de las actividades de la CEPAL financiadas con aportes extrapresupuestarios, puesto que generalmente los donantes esperan una rendición de cuentas detallada sobre los resultados sustantivos y financieros de los proyectos que financian. En lo conceptual, la clave consiste en cerciorarse de que toda actividad tenga un vínculo demostrable con un producto, el que a su vez contribuye claramente a la finalidad global del proyecto y, por ende, a la meta global de la institución. En cada etapa pueden identificarse los indicadores empíricos de resultados; asimismo deben especificarse los riesgos y supuestos involucrados. Esto hay que hacerlo al comienzo de cada actividad, a fin de justificar los insumos (financieros y de recursos humanos) necesarios para entregar el producto.

La CEPAL ya ha acumulado una experiencia considerable para incorporarse a dicho plan, basada en su gestión de las actividades extrapresupuestarias⁴. La noción fundamental para la implementación del sistema de fiscalización/rendición de cuentas en el plan piloto es que los controles ex ante se minimizarán en favor de las revisiones ex post de los resultados alcanzados.

En la fiscalización de los programas de la CEPAL se utilizarán los siguientes instrumentos: i) la matriz de planificación, que está basada en la estructura lógica del proyecto/programa (meta global, finalidades, resultados/productos, actividades, indicadores verificables, medios/fuentes de verificación, hipótesis principales); ii) la matriz de insumo/actividades que permite cotejar cada actividad con sus insumos requeridos; y iii) el plan de trabajo que básicamente es la distribución de actividades en el tiempo.

Los instrumentos fiscalizadores se emplearán en eventos/instancias predeterminados con la participación de los directores de programa y sus equipos sustantivos durante el ciclo bienal del programa y en los siguientes: i) la reunión de fiscalización como resultado de la cual se alcanzan acuerdos del tipo "alerta temprana" para identificar cambios en las relaciones entre actividades e insumos y las medidas correctivas apropiadas que deben adoptarse en el plan de trabajo; ii) la reunión de implementación global destinada a alcanzar acuerdos sobre cambios en la estructura lógica del programa (matriz de planificación) y sobre los instrumentos evaluadores de impacto que podrían introducirse en el plan de trabajo en marcha; iii) el informe de autoevaluación (preparado hasta ahora conforme a los diferentes formatos aceptables para los donantes) evacuado en un formato común que se establecerá; iv) los procesos de evaluación del programa que planificará la plana mayor de la CEPAL (en estos procesos se utilizarán todos los resultados de la fiscalización, el informe de autoevaluación, las mediciones en curso para evaluar el impacto producido por el programa, y las revisiones por profesionales pares, en caso necesario).

Se precisará mayor coordinación como condición previa para la implementación exitosa de los instrumentos y procesos de fiscalización/evaluación. La plana mayor de la CEPAL elaborará las directrices operativas esenciales para lograr la máxima coordinación. Con ese fin se procurará identificar y eliminar todos los puntos en que haya un riesgo de redundancia. Los directores de programa y su

⁴ Por ejemplo, todos los proyectos de la CEPAL financiados por el Gobierno de Alemania están sujetos a un ejercicio de esta naturaleza que se implementa en diferentes etapas de la ejecución del proyecto. Basada en el enfoque del marco lógico, la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) desarrolló su metodología de planificación de programas. Su característica más importante es su carácter participativo. Todos los actores involucrados en el proyecto, activa o pasivamente, como beneficiarios o funcionarios del mismo, intervienen en los seminarios de planificación, lo que ofrece desde el comienzo un enfoque orientado al cliente.

personal podrán acceder en línea (vía Intranet) a toda la información y los datos indicativos que ingresen a las matrices de fiscalización y el plan de trabajo. Todo evento/instancia de fiscalización producirá la actualización correspondiente de la información.

Tal vez el indicador más difícil de definir de algunas de las actividades de la CEPAL, en particular las del área analítica, sea su impacto tangible. ¿Cuánta influencia tienen las propuestas normativas de la organización? ¿Hasta qué punto la Comisión moldea la agenda de desarrollo regional? No cabe duda que es difícil decirlo. Empero, hay algunos instrumentos útiles que pueden implementarse para medir el impacto. Estos comprenden el levantamiento de encuestas entre los usuarios (gobiernos), la revisión por profesionales pares de las actividades de investigación, la fijación de puntos de referencia para comparar los productos de la CEPAL con las "prácticas óptimas" en instituciones comparables, y la mantención de estadísticas sobre ciertos indicadores cuantitativos (número de invitaciones a conferencias, número de veces que los estudios de la CEPAL se mencionan en los medios de comunicación, etc.).

Todas estas evaluaciones de productos complementan el desempeño individual de los funcionarios a través del nuevo sistema de evaluación ya mencionado. Surgen algunas propuestas concretas como las siguientes:

3.1 Rendición de cuentas a la Sede

a) La CEPAL continuaría evacuando informes de gastos de conformidad con las normas contables de las Naciones Unidas.

b) La CEPAL determinaría el ahorro emanado de la implementación del plan piloto e informaría como éste se ha invertido en mejorar el desempeño y la capacidad futura de la Comisión.

c) La CEPAL informaría sobre el desempeño de los programas sobre la base de los costos incurridos y las metas —incluidas las de calidad— cumplidas. Esto irá apoyado por sistemas por formularse de "alerta temprana" a fin de tomar las medidas correctivas que sean necesarias, y por instrumentos de evaluación perfeccionados (por ejemplo, comparaciones externas, indicadores cuantitativos, retroalimentación de los clientes, revisión por profesionales pares y evaluación de impacto).

d) La Sede podría imponer ex post a la CEPAL la sanción extrema de reducir sus facultades delegadas o incluso mermar sus recursos en períodos ulteriores si el desempeño en un período dado no estuviera a la altura de acuerdos predeterminados acordados con la Sede o a la altura de los estándares previstos por los gobiernos.

3.2 Rendición de cuentas en el seno de la CEPAL

a) Habría un proceso de planificación estratégica para establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo que se analizarían y acordarían a intervalos regulares con los Gobiernos miembros. Ya se han celebrado dos consultas con gobiernos miembros en abril y julio de 1996.

b) El proceso de planificación estratégica impulsará el desarrollo de un programa de trabajo operacional global, y a su vez, de programas de trabajo para cada división. Durante la vigencia del plan piloto, la CEPAL elaboraría indicadores de desempeño apropiados para medir la entrega y el impacto de

sus productos. Asimismo, el sistema de evaluación de la actuación profesional se utilizaría con mayor eficiencia y dinamismo como instrumento para evaluar las contribuciones individuales al programa de trabajo operacional.

c) Un sistema de información simple pero integrado, similar al sistema actual de fiscalización de la CEPAL para los proyectos extrapresupuestarios, brindará a la dirección superior y a los directores de programa un pequeño número de indicadores claves —incluido gastos— de desempeño para compararlos con los de los planes, a fin de tomar con prontitud las acciones correctivas necesarias.

d) La evaluación sería una parte integral del proceso de planificación y ejecución. Las mediciones aplicables se convendrían con el director del programa al comienzo del mismo y éstas serían la base sobre las que ulteriormente la plana mayor de la CEPAL evaluaría el desempeño de los programas.

e) Las entidades auditoras se ceñirían, al examinar las actividades de la CEPAL, al plan piloto acordado, dentro de las prácticas generales de auditoría establecidas por los órganos intergubernamentales.

4. La reforma de las Naciones Unidas y el plan piloto de gestión

Debe quedar en claro que el plan piloto de gestión propuesto no debe confundirse con el "achicamiento" ("*downsizing*") de la Secretaría que está en marcha como resultado de restricciones financieras o presupuestarias. La gestión buena y eficaz debe ser el fundamento de todo proceso de reforma. La clave estriba en obtener el máximo provecho de un monto dado de recursos, independientemente de si la Secretaría dispone de más, menos o el mismo monto de aportes financieros en el próximo presupuesto bienal.

Sin embargo, por definición el nuevo plan de gestión debería generar un ahorro considerable. En primer lugar, mediante la modernización de los controles, lo que reduciría el número de personas/meses que la Organización en su conjunto dedica a un sistema de gestión menos eficiente que el que se contempla. En segundo lugar, mediante la incorporación de incentivos en pro de una mayor eficiencia y sanciones por incumplimiento se generarán más productos por un monto dado de recursos. Por cierto que es difícil cuantificar este ahorro, pero puede llegar a ser sumamente significativo. La aplicación de un plan piloto arrojaría luz sobre este asunto, revelando en forma empírica la verdadera magnitud que podría alcanzar este ahorro.

Al respecto, se supone que los gobiernos miembros apoyarían esta iniciativa destinada a brindarles más productos por menos recursos, o más productos por el mismo volumen de recursos.

5. Marco cronológico

Cabe recordar que este documento somero representa lo medular de una propuesta que debe ser desarrollada y dotada de un contenido específico. Se estima que una propuesta completa podría prepararse en un período de tres meses, en tanto que su implementación parcial y progresiva podría iniciarse durante 1997, con miras a introducir el nuevo sistema de gestión en el bienio 1998-1999. Incluso entonces, la implementación debería considerarse como un proceso de largo plazo, susceptible de adaptarse a las circunstancias imperantes.

Asimismo, los principios y conceptos esenciales en los que sirven de base a la idea de flexibilizar el gasto de recursos presupuestarios ya deberían incorporarse, en la mayor medida posible, en el presupuesto por programas para 1998-1999, actualmente en proceso de formulación. Esto facilitaría la introducción oportuna del nuevo plan de gestión.

Muchas de las propuestas que figuran en esta presentación podrían implementarse cifiéndose a los reglamentos vigentes. Respecto a aquellas que requieren facultades legislativas o administrativas específicas —por ejemplo, en materia de mayor flexibilidad en la asignación de recursos dentro del presupuesto aprobado— se han formulado las anotaciones correspondientes en los párrafos precedentes.

6. Disposiciones institucionales

La CEPAL adoptará las disposiciones institucionales y operacionales necesarias a fin de asegurar un enfoque integrado y coherente para introducir el nuevo plan de gestión.

La orientación y el liderazgo global lo ejercerá directamente el Secretario Ejecutivo de la CEPAL, apoyado por la División de Planificación de Programas y Operaciones y su Unidad de Desarrollo Institucional. Esta disposición permitiría la coordinación necesaria entre el Secretario Ejecutivo y las unidades sustantivas y administrativas de la CEPAL y aseguraría el enlace necesario con la Sede y los demás departamentos participantes. Al mismo tiempo, permitiría que la CEPAL fortaleciera su propia capacidad de gestión interna y se volviera cada vez más independiente de los especialistas externos en este campo.

La implementación exitosa del plan y su eventual adaptación a nivel sistémico exigirá una estrecha cooperación entre la CEPAL y los departamentos pertinentes de la Sede (Departamento de Administración y Gestión (DAG), OGRH, División de Planificación de Programas y Presupuesto). Se considera esencial la mayor participación de los departamentos señalados, no sólo en el plano operacional sino también en la fase inicial del diseño del sistema, a fin de abordar sus características y necesidades concretas. Al mismo tiempo, esto promovería una especie de sentido de propiedad respecto a las medidas propuestas. Los departamentos participantes deberían mantener un estrecho contacto para facilitar el intercambio de información y experiencias.