



Asamblea General

Distr. general
11 de agosto de 2004
Español
Original: inglés

Quincuagésimo noveno período de sesiones

Temas 109 y 120 del programa provisional*

Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Inspección de la gestión de los programas y las prácticas administrativas del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC

Nota del Secretario General

1. De conformidad con lo dispuesto en las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, de 29 de Julio de 1994 y 54/244, de 23 de diciembre de 1999, el Secretario General tiene el honor de presentar a la atención de la Asamblea General el informe adjunto que le remitió el Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna sobre la inspección de la gestión de los programas y las prácticas administrativas del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.
2. El Secretario General toma nota de las conclusiones que figuran en el informe y coincide con las recomendaciones que en él se formulan.

* A/59/150.

Inspección de la gestión de los programas y las prácticas administrativas del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC

Resumen

La inspección observó que los Estados Miembros han reconocido cada vez más la aportación del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC al desarrollo del comercio, en particular en la Declaración de Doha de la Cuarta Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio y en el Consenso de Monterrey de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. La inspección destacó como buenos ejemplos el Fondo Fiduciario Mundial del Programa de Doha para el Desarrollo, el Portal de proyectos y el Comité de la Administración Superior, así como la utilización amplia y eficaz de tecnología de la información. El Centro ha incorporado elementos basados en los resultados en sus sistemas de planificación y supervisión, aunque sigue siendo necesario que estos sistemas se racionalicen e integren en mayor medida.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha verificado que los productos y servicios del Centro de Comercio Internacional en los ámbitos de desarrollo de productos y mercados, servicios de apoyo al comercio, información y promoción se ajustaban a las necesidades de los clientes y se consideraban de alta calidad. Una mayor comunicación horizontal y la mejora de la cooperación entre las divisiones y las secciones en el desarrollo y la ejecución de proyectos aumentaría aún más el valor de las actividades del Centro que van dirigidas a los países en desarrollo y con economías en transición.

El Centro de Comercio Internacional proporciona un entorno de trabajo favorable a su personal que en general está bien cualificado y motivado y actúa con profesionalidad. Las mejoras recomendadas en la gestión del rendimiento y en la capacitación darían lugar a una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se han realizado reformas satisfactorias en el Centro mediante la ampliación e intensificación de la asistencia técnica y especializada relacionada con el comercio que el Centro presta. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que siga mejorándose la eficacia de la labor de supervisión del rendimiento de los programas y la presentación de informes, que haya una mayor cohesión interna y que se mejore la gestión de los recursos humanos.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	1–4	4
II. Planificación de programas, supervisión y presentación de informes.....	5–18	5
A. Planificación de programas	5–11	5
B. Supervisión	12–16	7
C. Presentación de informes	17–18	8
III. Cuestiones de administración.....	19–47	9
A. Comunicación	19–20	9
B. Coordinación en el seno del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC	21–25	10
C. Relaciones con órganos del mismo ámbito de actuación.....	26–27	11
D. Cooperación con otras entidades.....	28–29	12
E. Evaluaciones y experiencia adquirida.....	30–31	13
F. Cofinanciación de los beneficiarios y recuperación de los costos	32–33	13
G. Tecnología de la información.....	34–36	14
H. Gestión financiera.....	37	14
I. Gestión de los recursos humanos.....	38–47	15
IV. Conclusiones	48–51	17
V. Recomendaciones	52–63	18
Anexo		
Organigrama del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC al 1° de julio de 2004		20

I. Introducción

1. La inspección de la gestión de los programas y las prácticas administrativas del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC (CCI) se centró en evaluar la eficiencia y la eficacia de las operaciones del Centro e incluyó el examen de la planificación y puesta en marcha de los programas y de las medidas de supervisión y evaluación de la ejecución de los programas, así como de la gestión de los recursos humanos y financieros. Además de examinar los documentos correspondientes, se enviaron cuestionarios a los administradores y a los funcionarios del cuadro orgánico del Centro de Comercio Internacional así como a un grupo de interesados que incluía instituciones que habían colaborado con el Centro en 2001-2002 y representantes de países beneficiarios y donantes. Se realizaron entrevistas con los administradores, los funcionarios y los interesados y se examinaron los sitios en la Internet y la Intranet del Centro de Comercio Internacional.

2. Para realizar el proyecto de informe se solicitó a los administradores que formularan observaciones que se reflejan, en su caso, en la versión definitiva del informe. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) agradece enormemente la colaboración del personal y de los administradores del Centro de Comercio Internacional.

3. El Centro de Comercio Internacional fue creado en 1964 por el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Las labores del Centro se realizan en estrecha coordinación con las de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), y a menudo se integran en ellas. El CCI es el coordinador de todas las actividades de cooperación técnica de las Naciones Unidas en materia de promoción del comercio. Su misión es prestar apoyo, mediante la cooperación técnica, a los países en desarrollo y con economías en transición, y en particular a los sectores empresariales de éstos, en la tarea de aprovechar todo su potencial para desarrollar las exportaciones y mejorar las importaciones con el objetivo en última instancia de lograr el desarrollo sostenible. El Centro se ocupa en concreto de los aspectos operacionales de la promoción comercial y el desarrollo de las exportaciones. Sus actividades se centran en el desarrollo de productos y mercados, el desarrollo de servicios de apoyo al comercio, la información comercial, el desarrollo de recursos humanos, la gestión de compras y suministros internacionales, la evaluación de las necesidades y la formulación de programas para promover el comercio prestando especial atención a los países menos adelantados. La labor del CCI es examinada anualmente por el Grupo Consultivo Mixto del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, principal foro intergubernamental encargado de la elaboración de políticas del Centro. El Consejo General de la OMC y la Junta de Comercio y Desarrollo de la UNCTAD examinan anualmente los informes del Grupo Consultivo Mixto.

4. La aportación del Centro en el ámbito de la promoción del comercio ha recibido un reconocimiento cada vez mayor. En la Declaración de la Cuarta Conferencia Ministerial de la OMC, celebrada en Doha, del 9 al 14 de noviembre de 2001, se reafirmaba el apoyo a la valiosa labor del Centro y se hacía un llamamiento a la promoción de éste. En el Consenso de Monterrey de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo¹, se afirmaba el compromiso de los Estados

¹ *Informe de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, Monterrey (México), 18 a 22 de marzo de 2002* (publicación de las Naciones Unidas, número de venta: S.02.II.A.7), cap. 1, resolución 1.

Miembros de promover el comercio como motor del desarrollo y se subrayaba que debería prestarse especial atención a los países menos adelantados y al desarrollo de África, entre otras formas mediante las actividades del CCI. En la Declaración y en el Consenso se destacaba la importancia estratégica que tienen para el desarrollo tanto la creación de capacidad como la asistencia técnica en relación con el comercio.

II. Planificación de programas, supervisión y presentación de informes

A. Planificación de programas

5. La planificación y financiación del CCI es complicada. Su presupuesto ordinario se financia, a partes iguales, por las Naciones Unidas y por la OMC. Hasta 2003 mientras que las Naciones Unidas utilizaban un presupuesto por programas bienal en dólares de los Estados Unidos, la OMC preparaba su presupuesto anualmente en francos suizos. A partir del bienio 2004-2005, la OMC pasó a elaborar un presupuesto bienal. Las agrupaciones de las partidas presupuestarias utilizadas por ambas organizaciones difieren considerablemente, y los formatos de los documentos del presupuesto también son diferentes. En su decisión 57/572, de 20 de diciembre de 2002, la Asamblea General hizo suya la propuesta del Secretario General de que se realizase un examen conjunto con el CCI y la OMC de los arreglos administrativos para preparar el presupuesto del CCI. La OSSI observó que se habían celebrado consultas y se estaba preparando un informe sobre propuestas para una posible reducción del número de documentos presupuestarios y la simplificación del actual proceso de aprobación del presupuesto por programas del CCI.

6. Con el presupuesto ordinario (41,9 millones de dólares en gastos para 2002-2003) se presta apoyo a la investigación aplicada y al desarrollo de la promoción comercial y las exportaciones, lo cual en parte se traduce en la publicación de estudios, información sobre los mercados y servicios estadísticos. También se financia la administración general de la organización. La financiación de las actividades de cooperación técnica del Centro en países en desarrollo y con economías en transición procede de contribuciones voluntarias (40,2 millones de dólares en gastos para 2002-2003) de los Estados Miembros, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otras organizaciones. La proporción de gastos de cooperación técnica extrapresupuestarios ha aumentado de un 38% de los gastos totales del Centro en 2000 a un 44% en 2003. De esta forma, los proyectos puestos en marcha durante el mismo período se han incrementado en 8,5 millones de dólares (un 73%) alcanzando la cifra de 20,1 millones de dólares, mientras que la tasa de ejecución pasó de un 77% en 2000 a un 94% en 2003. La OSSI considera que estas tendencias indican un aumento del valor que el CCI tiene para los interesados.

7. Para fines operacionales, el Centro prepara anualmente un plan comercial trienal basado en un enfoque tridimensional para la ejecución del programa. La primera dimensión es la aplicación de mecanismos de mejora de la competencia, como guías, metodologías y parámetros de las prácticas más adecuadas, principalmente mediante la colaboración electrónica con homólogos nacionales y la prestación de respaldo técnico a través de la Internet. La investigación que se lleva a cabo en la sede se orienta cada vez más a la preparación y el ensayo de dichos mecanismos y a la racionalización del proceso de adaptación sobre el terreno. La segunda dimensión

conlleva la creación de asociaciones con otras organizaciones especializadas de asistencia técnica para preparar y ejecutar proyectos en varios países y con la participación de diversos organismos, como el Marco Integrado para la asistencia técnica en materia de comercio a países menos adelantados y el Programa Integrado Conjunto de Asistencia Técnica, con el fin de aprovechar al máximo las sinergias que puedan existir entre organismos de cooperación técnica. La tercera dimensión abarca la asistencia técnica especializada que se presta en el marco de proyectos nacionales y regionales mediante una combinación de servicios de información, capacitación y asesoramiento.

8. Un porcentaje cada vez mayor de los fondos presupuestarios del CCI procede del Fondo Fiduciario Mundial del Centro, que se estableció en 1995 para la financiación de proyectos plurianuales con participación de varios países y de diversos donantes. Este porcentaje aumentó de un 32% en 2000 a un 41% (8,8 millones de dólares de los EE.UU.) en 2003, lo que pone de manifiesto la creciente importancia del Fondo Fiduciario Mundial. Para muchos países que no cuentan con proyectos ajustados a sus necesidades, el Fondo es la única fuente de financiación para recibir asistencia del CCI. Un Comité Consultivo, presidido por el Director Ejecutivo del CCI e integrado por 18 miembros pertenecientes a países beneficiarios y donantes, ofrece asesoramiento sobre la utilización del Fondo y garantiza la transparencia de éste.

9. La financiación del Fondo Fiduciario Mundial se realiza a través de dos “ventanas”. Las contribuciones generales de la Ventana I del Fondo se destinan a las necesidades más acuciantes y se asignan periódicamente por la secretaría del CCI teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el Comité Consultivo. Las contribuciones de la Ventana I se utilizan principalmente para la financiación de conocimiento técnicos, el desarrollo de mecanismos y actividades de desarrollo de programas en los ámbitos prioritarios que acuerda el Grupo Consultivo Mixto, así como para algunas actividades concretas de países determinados (principalmente la elaboración de programas ajustados a las necesidades de los países) para los que no se dispone de recursos suficientes procedentes del presupuesto ordinario y de otras fuentes. Dentro de esta Ventana también se financian actividades para apoyar la labor de cooperación técnica del Centro, como misiones de funcionarios del CCI, reuniones de expertos y evaluaciones independientes.

10. Con las contribuciones de la Ventana II del Fondo Fiduciario Mundial se financian programas mundiales específicos plurianuales. En 2003, en el marco de la Ventana II se financiaron seis programas: creación de capacidad y establecimiento de redes para servicios de información empresarial; *World Trade Net* (desarrollo empresarial y el programa de desarrollo de Doha); Programa para la mejora de la competencia de las empresas pequeñas y medianas; Fomento del comercio Sur-Sur; y *E-Trade Bridge Programme* para empresas pequeñas y medianas (programa de desarrollo de la capacidad para un comercio informático); y Programa de reducción de la pobreza centrada en las exportaciones. Estos programas ayudaron a un número cada vez mayor de empresas e instituciones de apoyo comercial de todo el mundo a que cubrieran algunas de sus necesidades más importantes.

11. Los recursos y actividades conjuntos y de apoyo mutuo de las Ventanas I y II del Fondo permitieron que el CCI respondiera de manera eficaz a las necesidades generales de países asociados. La OSSI considera que el Fondo es un mecanismo eficaz y eficiente para asegurar una flexibilidad operacional adecuada al utilizar recursos de cooperación técnica a la vez que se mantiene un control tanto por parte

de los países beneficiarios como de los donantes de los parámetros de la utilización de esos recursos. En particular la Ventana I permitió al CCI asegurar la disponibilidad de personal superior especializado y ampliar así la gama de funciones complementarias relacionadas con el comercio que podía ofrecer el Centro. La OSSI considera que el funcionamiento del Fondo es rentable si se compara con la alternativa de una serie de fondos fiduciarios más pequeños para financiar actividades similares. Debería considerarse en la Secretaría como ejemplo de práctica más adecuada.

B. Supervisión

12. La OSSI examinó las prácticas de supervisión del CCI en el marco de la aplicación de la gestión basada en los resultados. Hay dos sistemas de acceso electrónico para supervisar las actividades del CCI. Los proyectos de cooperación técnica son supervisados por oficiales de administración, jefes de sección y directores a través del Portal de proyectos. La consecución de los logros previstos y la aplicación de los productos propuestos en el presupuesto bienal por programas de las Naciones Unidas son supervisados mediante el Sistema Integrado de Seguimiento (SIS) por la Oficina del Director Ejecutivo que, en su caso, solicita información de las Divisiones sustantivas. Si bien la disciplina y el compromiso de las Divisiones en lo que se refiere a la autosupervisión de los proyectos de cooperación técnica son satisfactorios, no puede decirse lo mismo de la autosupervisión de las actividades que no están relacionadas con proyectos. En la actualidad, los directores y jefes de sección no supervisan mediante el SIS sus productos ni hacen un seguimiento de los resultados que esperan alcanzar como señalan los indicadores de progreso aprobados en el programa de trabajo del CCI. En el SIS no se señalaron en todos los casos las responsabilidades de las Divisiones o las Secciones respecto de la aplicación de los resultados esbozados en el presupuesto por programas para el bienio 2002-2003.

13. Los Planes comerciales del CCI para 2002-2004 y 2003-2005 definen cinco objetivos empresariales idénticos a los logros previstos que figuran en el presupuesto por programas para el 2002-2003. Además, los planes comerciales recogen logros previstos, indicadores de progreso y productos en siete programas técnicos. Diversos programas técnicos contribuyen a conseguir cada uno de los logros previstos (objetivo empresarial). La OSSI señaló que la relación que existe entre los logros previstos y los indicadores de progreso a nivel empresarial, que son los únicos que figuran en el presupuesto bienal por programas de las Naciones Unidas, y los del programa técnico, que figuran también en los planes comerciales, no pueden distinguirse con claridad.

14. Si bien los mecanismos de recopilación de información y las fuentes de datos de los indicadores de progreso a nivel empresarial se han recogido en el SIS, la recopilación y el análisis de datos a nivel de trabajo o de división no parecen estar vinculados a ellos. No existe un sistema electrónico de recopilación de datos, que es necesario para supervisar la consecución de los logros previstos para los programas técnicos. Los Directores no utilizan los criterios de rendimiento establecidos en el marco lógico para evaluar la aportación de su labor al logro de los objetivos empresariales. Ninguno de los cuatro Directores entrevistados conocía los métodos utilizados para hacer un seguimiento de los progresos realizados en los elementos del marco lógico, y cuando se les preguntó acerca de los métodos utilizados para evaluar el rendimiento de los programas, se hizo referencia principalmente a las tasas de ejecución recogidas en la información financiera del Portal de proyectos. La OSSI está

firmemente convencida de que para que la gestión basada en los resultados se arraigue en una organización, los administradores deben participar en su aplicación y comprometerse a ella. En el caso del CCI, la recopilación de datos sobre los indicadores de progreso y el análisis y la evaluación posteriores deben realizarse a todos los niveles a fin de asegurar una transición satisfactoria y una utilización adecuada de la gestión basada en los resultados. Cuanto más precisa sea la definición de los indicadores de progreso en el presupuesto por programas para el bienio 2004-2005 y en el proyecto de marco estratégico para el período 2006-2007 más se facilitará la recopilación y el análisis de la información sobre los resultados.

15. El Portal de proyectos es una base de datos electrónica que ofrece información financiera procedente del Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS), estimaciones trimestrales previstas y otros detalles sobre la aplicación, la supervisión y el progreso de todos los proyectos de cooperación técnica. En 2003, el Sistema incluía el 44% de todos los recursos utilizados por el Centro. La introducción del módulo de finanzas del IMIS en abril de 2003 permite disponer diariamente de información actualizada de la financiación relacionada con los proyectos, información de la que anteriormente sólo podía disponerse transcurrido al menos un mes. El Portal supone una mejora importante para la transparencia de la gestión del CCI y para acceder a información sobre proyectos en curso. La OSSI consideró que el Portal es un sistema adecuado que debe servir de ejemplo a otras entidades de las Naciones Unidas y observó que algunas de ellas ya habían manifestado su interés al respecto y que el CCI está dispuesto a proporcionarles los programas informáticos.

16. El Portal de proyectos es la iniciativa más reciente que ha puesto en marcha el Centro para mejorar la supervisión y evaluación de los proyectos. La OSSI reconoció que el Centro había desarrollado, al tratar de conseguir una mejor planificación y supervisión, el plan comercial actual y otros instrumentos, como los planes anuales de operaciones, antes de que la Secretaría de las Naciones Unidas pusiera en marcha la presupuestación basada en los resultados. Para continuar con los progresos, la OSSI considera que la aplicación por el CCI de la gestión basada en los resultados se beneficiaría de la utilización de aspectos complementarios del Sistema Integrado de Seguimiento y del Portal de progresos. La OSSI puso de manifiesto la labor realizada por el Centro para mejorar el Portal de proyectos a fin de incluir elementos de la gestión basada en los resultados y vínculos con otros sistemas. Se ha avanzado progresivamente en la cobertura de campos relativos a la información cualitativa sobre actividades de proyectos y en el logro de objetivos de proyectos, y en la actualidad el Portal realiza automáticamente el resumen anual del examen de proyectos de cooperación técnica. Además, se puso en marcha un mecanismo de supervisión para que la Oficina del Director Ejecutivo pudiera verificar la exhaustividad de los datos.

C. Presentación de informes

17. La OSSI es consciente de que la proliferación de requisitos no coordinados de presentación de informes sobre el rendimiento mediante diferentes canales puede ser gravoso para los administradores de programas. La forma de evitarlo es consolidar la información sobre el rendimiento en una única fuente que permita cumplir los diferentes requisitos de presentación de informes. En opinión de la Oficina los requisitos de presentación de informe podrían simplificarse si la información sobre el rendimiento se genera, estructura y consolida de manera coherente y luego se extrae

de una fuente común de fácil acceso para los administradores. El SIS y el Portal de proyectos deben servir de núcleo de esta fuente.

18. Los informes anuales presentados por el CCI al Grupo Consultivo Mixto tienen como finalidad responder a las diversas y variadas solicitudes de información de los interesados sobre el Centro. Desde el punto de vista de los resultados, el Informe anual correspondiente a 2003 recoge el rendimiento en relación con los objetivos empresariales, con una adición en la que figura la aplicación de los productos de que se ha informado. Además, el Informe no se ocupa suficientemente de la relación que existe entre los productos, los indicadores de progreso y los logros previstos con arreglo a lo establecido en el plan comercial para 2003-2005. Una de las razones es que el vínculo entre los logros previstos y los indicadores de progreso en el programa técnico y a nivel empresarial aún no se ha establecido de manera sistemática. En el Informe figura información analítica y cualitativa sobre los procesos y actividades, pero hay pocos datos sobre los indicadores de progreso y aún está bastante orientado hacia los productos. En opinión de la OSSI podría avanzarse más si se utilizara la información del marco lógico como eje principal para la presentación del informe anual sobre el rendimiento. Con ello el tema del informe anual se centraría en el logro de los objetivos empresariales del Centro (logros previstos). El recuadro sobre la evaluación de los resultados obtenidos en 2003 y las perspectivas de futuro para cada objetivo empresarial constituye un avance incuestionable, y las breves notas cualitativas podrían tener más contenido si se incluyera en ellas información cuantitativa específica. La OSSI reconoce las dificultades que existen para medir los resultados que, en el caso del CCI, podrían describirse en última instancia como una mejora sostenida del rendimiento de las exportaciones. Sin embargo, en opinión de la OSSI esa medición sistemática de los resultados a nivel empresarial y del programa técnico es fundamental para orientar la planificación y ejecución del programa.

III. Cuestiones de administración

A. Comunicación

19. El Comité de la Administración Superior desempeña un papel fundamental en la dirección de las actividades del CCI. A sus reuniones se invita a funcionarios de todos los niveles cuando se aborda un tema relacionado con el trabajo que desempeñan. El Comité se reúne semanalmente y sus actas se publican en la Intranet en donde son ampliamente consultadas. Las actas tienen como finalidad alentar a los funcionarios a que hagan preguntas más detalladas a los participantes de las reuniones del Comité sobre cuestiones que les conciernen. El Comité de la Administración Superior desempeña las funciones de Comité de Evaluación de Proyectos y de Comité de Examen de la Gestión del sistema de evaluación de la actuación profesional (PAS). En opinión de la OSSI, las prácticas del Comité mejoran la transparencia del proceso de adopción de decisiones del CCI y constituyen una práctica adecuada.

20. El Director Ejecutivo se reúne con todos los funcionarios dos veces al año y responde a las cuestiones que éstos le plantean. También mantiene una política de puertas abiertas. Durante el proceso de gestión de la ampliación y el cambio y del personal que tuvo lugar en 2000, cuatro equipos encargados de los temas de la visión y la estrategia, la cultura de gestión empresarial, la comunicación y la cooperación, y los procesos de administración y gestión prepararon una serie de propuestas

que remitieron a todos los funcionarios como preparación para la reunión de un día de duración de todos los funcionarios del CCI a fin de que éstos participasen en el proceso de cambio. La OSSI observó de las respuestas a los cuestionarios y las entrevistas que realizó que en el entorno de trabajo se valoró enormemente esta oportunidad y se consideró que había tenido resultados positivos. No obstante, las respuestas también indicaron que no se hizo un seguimiento sostenido y que, en algunos casos, no se mantuvieron los progresos realizados. En cuanto a la dirección en temas sustantivos, en el mismo estudio se puso de manifiesto que los funcionarios esperaban que el CCI fuera más dinámico a la hora de ocuparse de cuestiones resultantes de los nuevos avances del entorno comercial internacional.

B. Coordinación en el seno del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC

21. Existen unas directrices establecidas para coordinar las actividades en el CCI. Por ejemplo, el desarrollo de proyectos requiere la intervención de dos divisiones técnicas, la División de Desarrollo de Productos y de Mercado y la División de Servicios de Apoyo al Comercio, y la División de Coordinación de la Cooperación Técnica, que se encarga de dirigir y coordinar la evaluación de las necesidades y la formulación del programa, y que es la principal responsable de la relación con los países beneficiarios y de la coordinación de las actividades sobre el terreno del CCI. No obstante, en la información recibida del personal había indicios claros de que la coordinación se realizaba en casos concretos y dependía principalmente de contactos personales. Si bien las actas de las reuniones del Comité de la Administración Superior constituyen una fuente de información general una vez que una propuesta de proyecto ha sido examinada por el Comité, y en el Portal de proyectos figura información sobre los proyectos en curso, en las primeras etapas de elaboración de un proyecto es necesario que haya un intercambio de información entre todos los funcionarios que puedan realizar una aportación útil a éste. Aunque la opinión prevalente entre el personal era que el intercambio de información había mejorado con el tiempo, aún se consideraba que la comunicación era muy jerárquica. La OSSI señaló que a menudo el personal que trabajaba concretamente en el proyecto no conocía otras actividades llevadas a cabo por el CCI en la misma región o sobre el mismo tema o no estaba integrado en ellas dado que la comunicación se mantenía fundamentalmente a niveles más altos.

22. También se señaló que las secciones se beneficiarían de una mayor cooperación a nivel de expertos técnicos. La OSSI observó que habían recibido una acogida favorable las visitas realizadas por un nuevo jefe de sección a otras secciones con el fin de examinar posibilidades de cooperación. El establecimiento de sesiones periódicas abiertas a todos los funcionarios y dedicadas a exposiciones y debates de temas profesionales de interés común fortalecería la cooperación sustantiva entre las secciones.

23. La OSSI observó que la responsabilidad de gestión de los proyectos estaba muy diversificada: 62 personas, es decir un 70% de los funcionarios habían sido designados oficiales encargados de la gestión de proyectos en 2003. No obstante, el grado de esa responsabilidad variaba enormemente. Mientras que siete oficiales encargados de la gestión (cuatro de los cuales eran jefes de sección) estaban encargados de proyectos con asignaciones superiores a 1 millón de dólares cada uno en 2003, lo que constituía el 38% del total de los fondos para proyectos del CCI en 2003, a los otros

55 oficiales encargados de la gestión se les asignaron proyectos con una financiación media en 250.000 dólares en 2003, incluidos 11 oficiales encargados de proyectos con asignaciones inferiores a 100.000 dólares en cada período.

24. La OSSI señaló que la información sobre puesta en marcha de proyectos para cada oficial encargado de proyectos y dependencia organizativa podía ser consultada por todo el mundo en el Portal de proyectos. Si bien con ello puede haberse promovido cierto espíritu de competencia, debe asegurarse que la concentración en la puesta en marcha del proyecto no vaya en detrimento de la calidad de su ejecución. En el Portal de proyectos, la puesta en marcha de un proyecto se atribuye exclusivamente al oficial encargado de la gestión aunque puedan haber contribuido a él una serie de funcionarios de diferentes secciones. Dado que la puesta en marcha del proyecto es un factor importante de la evaluación del rendimiento, la situación no parece dar lugar a una coordinación eficaz y a la realización de trabajo en equipo en el seno del CCI. En una situación en la que existan diversas tareas, cuando un funcionario es a la vez oficial encargado de la gestión de varios proyectos y además contribuye a otros, es probable que su atención personal se centre desproporcionadamente en los proyectos de los que es responsable (en detrimento posiblemente de su participación en otros proyectos) ya que los proyectos de los que es responsable son los que pueden verse y calibrarse inmediatamente.

25. La OSSI señaló también que determinadas áreas temáticas se habían asignado a cuatro dependencias especializadas más pequeñas que presentaban sus informes directamente a los Directores de las Divisiones. Estas dependencias son la Dependencia de Promoción del Comercio Sur-Sur y la Dependencia para los Países Menos Adelantados de la División de Coordinación de la Cooperación Técnica², la Dependencia del Comercio de Servicios³ en la División de Desarrollo de Productos y de Mercados y la Dependencia de Desarrollo del Comercio Electrónico en la División de Servicios de Apoyo al Comercio. La OSSI considera válidas las razones alegadas para establecer estas dependencias, como son la mejora de la visibilidad de determinadas actividades o el fortalecimiento de las funciones de coordinación en determinados ámbitos del Centro. No obstante, debe tenerse cuidado de evitar la proliferación de entidades en la estructura organizativa del CCI, pues ello podría debilitar la coordinación entre divisiones y entre secciones y dar lugar a una fragmentación de las tareas.

C. Relaciones con órganos del mismo ámbito de actuación

26. La UNCTAD y la OMC manifestaron su aprecio por la relación de colaboración que mantienen con el CCI, tanto dentro de las estructuras establecidas como el Marco Integrado y el Programa Integrado Conjunto de Asistencia Técnica, así como mediante acontecimientos especiales como las reuniones regionales “Business for Cancun” organizadas con ocasión de la quinta Conferencia Ministerial de la OMC, celebrada en Cancún del 10 al 14 de septiembre de 2003. En octubre de 2003, el Secretario General de la UNCTAD se reunió con administradores y funcionarios del CCI para examinar su colaboración en la preparación del 11º período de sesiones de

² A partir del 1º de julio de 2004, ambas dependencias se han fundido en la Oficina para Proyectos Interregionales de la División de Coordinación de la Cooperación Técnica.

³ A partir del 1º de abril de 2004, la Dependencia ha pasado a ser la Sección del Comercio de Servicios dentro de la División de Desarrollo de Productos y de Mercados.

la UNCTAD. Los jefes de la UNCTAD, la OMC y el CCI se reúnen al menos dos veces al año para examinar cuestiones de interés mutuo en reuniones oficiosas. La OSSSI observó que esta forma de colaboración se consideraba más provechosa que la celebración de reuniones oficiales con programas y actas que se habían celebrado anteriormente. La colaboración al más alto nivel se consideró muy buena. No obstante, a niveles inferiores los funcionarios no tenían conocimiento a veces de las actividades pertinentes que se realizaban en otras organizaciones, y la OSSSI considera que este aspecto debe mejorarse.

27. En el reciente examen de la cooperación técnica de las Naciones Unidas (A/58/382), se vio que en pocas ocasiones, de haber habido alguna, se habían duplicado las tareas en las cuestiones relacionadas con el comercio. Las actividades comerciales en el sistema de las Naciones Unidas se consideraban en ciertos aspectos un modelo satisfactorio para lograr la coordinación sobre la base de un mandato y una especialización en materia de competencia, pese al número de interlocutores implicados. En particular en el examen se señaló (anexo, apéndice c):

“la relación de trabajo tan positiva que han entablado en Ginebra la UNCTAD, la OMC y su programa conjunto, el Centro de Comercio Internacional (CCI). [...] Así como la UNCTAD y la OMC colaboran principalmente con gobiernos, el CCI se dedica casi totalmente a ofrecer asistencia al sector privado, insinuando de manera especial en los países menos adelantados.”

D. Cooperación con otras entidades

28. El CCI colabora con el PNUD, la ONUDI, la Organización Internacional del Trabajo, las instituciones de Bretton Woods, así como una amplia gama de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a nivel mundial, regional y nacional. En los países en desarrollo, se busca con interés la colaboración de asociados para adaptar los mecanismos elaborados por el CCI a las necesidades específicas de cada país al mismo tiempo que se aprovechan los productos cuya utilidad ya se ha demostrado en otras circunstancias.

29. La información recibida en el cuestionario de la OSSSI de instituciones que habían colaborado recientemente con el Centro ha sido positiva. Todas las actividades realizadas en los seis ámbitos principales del CCI recibieron calificaciones superiores a la media en lo que respecta a la relevancia de su labor para los interesados y a la satisfacción con los servicios prestados. Se consideró que las publicaciones y el sitio en la Web del CCI tienen un alto nivel, tienen una apariencia profesional y son útiles o muy útiles. Se indicó que la información que figura en las publicaciones y en el sitio en la Web del CCI se difundía posteriormente a empresas en formato impreso, por vía electrónica, a través de seminarios, y por otros medios. Otros servicios prestados por el CCI considerados útiles en la evaluación fueron los estudios de mercado y los análisis estadísticos que ofrecían estadísticas sobre el comercio y permitían tomar conciencia de las cuestiones que afectan a la gestión de las empresas comerciales. En opinión de los interesados, el CCI se ocupaba de las cuestiones de nueva aparición de forma oportuna y detallada. Se consideró que las reuniones y conferencias organizadas bajo los auspicios del CCI estaban bien organizadas. Se mencionaron ejemplos de varios ámbitos en los que actividades del CCI habían tenido una repercusión importante. Ninguno de los que respondieron al cuestionario mencionó la existencia de duplicaciones con otros proveedores.

E. Evaluaciones y experiencia adquirida

30. Teniendo en cuenta la amplia variedad de circunstancias nacionales, incluidos los diferentes niveles de complejidad de los sectores empresariales para hacer frente al entorno comercial internacional, es fundamental que exista un buen sistema de información para que el CCI evalúe la utilidad que tienen para los clientes sus diferentes productos y servicios. La OSSI observó las medidas positivas que el CCI ha adoptado en este sentido. Por ejemplo, en las reuniones entre compradores y vendedores se solicita que los participantes rellenen formularios informativos. También se ha solicitado información detallada a los participantes de las reuniones “Business for Cancun”.

31. La OSSI consideró que el CCI dispone de un sistema de evaluación de los proyectos y programas bien establecido. Con la colaboración de expertos externos, los proyectos se evalúan con arreglo a los plazos previstos en los documentos de proyectos. Todos los años se evalúa al menos un programa del CCI. Para asegurarse de que la gestión quede reflejada en los resultados de las evaluaciones, se exige en todos los casos una “respuesta sobre la gestión”. Las conclusiones de las evaluaciones que puedan ser aplicables a otras actividades del CCI se comunican a través de la Intranet. Para ello, el oficial encargado de la evaluación ha preparado un documento denominado *Evaluation News* (Noticias sobre las evaluaciones). Bajo el epígrafe “Project cycle management briefs” (información sobre la gestión del ciclo de proyectos), que también puede consultarse en la Intranet, figura información metodológica sobre los ciclos de los proyectos, incluidos formularios para la formulación de proyectos y la presentación de informes sobre ellos. Hay una base de datos con todas las evaluaciones realizadas desde 1975 y la OSSI verificó que desde comienzos de 2004 podría consultarse en la Intranet el texto completo de los informes correspondientes y las respuestas sobre la gestión, con lo que se facilita el acceso a ellos.

F. Cofinanciación de los beneficiarios y recuperación de los costos

32. En algunos casos, el CCI pide a los beneficiarios que aporten contribuciones por los servicios prestados. Por ejemplo, los empresarios que participan en las reuniones de compradores y vendedores se hacen cargo de los gastos que ocasionan su transporte, alojamiento y manutención. En el marco del Programa de reducción de pobreza centrado en las exportaciones, los propios países realizan estudios de oportunidad para evaluar la viabilidad de los proyectos propuestos siguiendo las directrices del CCI (a excepción de los países menos adelantados en donde el CCI se ocupa de dichos estudios cuando los recursos se lo permiten). La OSSI considera que es una práctica adecuada ya que la cofinanciación y la recuperación de los costos constituyen un indicador fiable del interés y el valor que tienen los servicios que presta el CCI para los beneficiarios, y mejora la aceptación de esos servicios y el compromiso con ellos. La OSSI señaló también la buena práctica seguida por el CCI de diferenciar tasas de contribución por los servicios prestados con arreglo a la capacidad de pago de los beneficiarios de dichos servicios.

33. El creciente papel de los fondos rotatorios en la estructura de financiación del CCI en los últimos años puede tomarse como indicio de que el Centro ha preparado productos y servicios que sus clientes consideran útiles y por los que están dispuestos a realizar una aportación financiera. Los fondos rotatorios, que son autosuficientes en lo que respecta a gastos de administración y se renuevan con aportaciones

de los beneficiarios que cubren al menos el costo de los productos o servicios prestados, pasaron de 678.000 dólares en 2001 a 1,3 millones de dólares en 2003.

G. Tecnología de la información

34. Los sitios del CCI en la Internet y la Intranet son informativos y fáciles de consultar. El sitio del CCI en la Internet ofrece información útil sobre los mecanismos de que pueden disponer las empresas, los últimos avances comerciales, servicios y productos disponibles, y novedades sobre los proyectos de que se ocupa el Centro. La OSSI consideró valioso el grado de especialización y la calidad de la información que se difunde por este medio.

35. El sitio del Centro en la Intranet contiene una combinación de información de los departamentos, divisiones, secciones y proyectos. El sitio ofrece a los funcionarios y a los administradores del centro una imagen diversa y detallada de las actividades, mandatos, directrices, informes pertinentes, aplicaciones, mecanismos, etc. del Centro. Esta riqueza de información sirve de base al proceso de adopción de decisiones y de recurso para la mayoría de las actividades recurrentes y procedimientos a seguir. La OSSI consideró que la información que figura en la Internet es muy valiosa y completa. Para que este instrumento de la tecnología de la información siga siendo eficaz, debe actualizarse continuamente por medio de un mecanismo eficaz que asegure la actualidad y la amplitud de la información recogida en el sitio.

36. La OSSI observó que constituía una práctica adecuada la creación en 2002 del plan y la estrategia de la Sección de Servicios de Tecnología de la Información que presta apoyo al plan empresarial del Centro. Al igual que en el caso de cualquier otro plan, algunas partes de éste se llevaron a cabo, otras se aplazaron y otras se hicieron innecesarias. En los informes anuales consecutivos se informó de los progresos realizados en las actividades de apoyo de éste y de otros programas. No obstante, la estrategia y el plan de la Sección de Servicios de Tecnología de la Información, en cuanto documento interno, específico e independiente, no se actualizó. Para que este documento siga siendo útil a la Sección (y al CCI) como instrumento de planificación y base de autoevaluación, es necesario que se actualice y ajuste periódicamente para reflejar las cuestiones sustantivas que surjan así como los avances tecnológicos.

H. Gestión financiera

37. En abril de 2003, el CCI concluyó su incorporación del IMIS con la aplicación del módulo de finanzas, lo que le permitió aclarar el flujo de trabajo y simplificar los procedimientos. La OSSI señaló que la incorporación había sido fluida en comparación con la experiencia de otras partes de las Naciones Unidas. La incorporación del módulo de finanzas permitió incluir información financiera actualizada en el Portal de proyectos, una mejora importante para la gestión financiera del Centro. Por el momento, el IMIS y los detalles de éste estaban aún siendo estudiados por el personal, cuyas responsabilidades habían cambiado en muchos casos con el sistema del sistema. La OSSI observó que se habían introducido progresivamente procedimientos modelo relacionados con las finanzas para simplificar el trabajo con el IMIS que se estaban utilizando ampliamente. A principios de 2004, la División de Apoyo a los Programas preparó una guía general consolidada sobre procedimientos

financieros y presupuestarios del CCI que puede consultarse electrónicamente y en la que figuran enlaces a los documentos de referencia.

I. Gestión de los recursos humanos

38. El CCI goza de plena delegación de autoridad para la contratación y el ascenso de funcionarios pertenecientes a todas las series del reglamento del personal hasta la categoría D-1. Los nombramientos se limitan a la prestación de servicios en el CCI. El Centro tiene sus propios órganos encargados del nombramiento y el ascenso. También cuenta con un Grupo de selección cuya misión es asesorar al Director Ejecutivo acerca de la selección y el nombramiento de consultores y personal de la serie 200, la selección y contratación de consultores nacionales y la asignación de personal de la serie 100 a puestos de la serie 200 para períodos superiores a seis meses. Hay un Grupo encargado de la revisión presidido por el Subdirector Ejecutivo que asesora acerca de las normas y procedimientos aplicables para la selección y el nombramiento de funcionarios de la serie 100 del reglamento del personal y que se ocupa del examen de los candidatos.

39. La OSSI observó que aún cuando los puestos del CCI no estaban sujetos a distribución geográfica, los órganos encargados de realizar los nombramientos trataban de mantener una amplia representación geográfica. En 2003, entre 67 funcionarios del cuadro orgánico de la serie 100 habían representadas 34 nacionalidades y entre 36 funcionarios de la serie 200 habían representadas 21. Los consultores procedentes de países en desarrollo y con economías en transición constituían el 52% del total de los meses de trabajo realizados por consultores en proyectos de cooperación técnica del CCI.

40. En cuanto al equilibrio entre sexos, en los cinco puestos de director y categorías superiores no había ninguna mujer; un 36% de los puestos del cuadro orgánico de la serie 100 eran mujeres, así como un 22% de los puestos de la serie 200. La distribución de los meses de trabajo realizados por expertas en relación con el total de expertos participantes en proyectos de cooperación técnica se incrementó de un 19% en 1997 a un 34% en 2003. La OSSI elogia al CCI por los progresos realizados en la contratación de funcionarias, si bien insiste en que hay una clara necesidad de que siga intentándose lograr el objetivo de la igualdad entre los sexos establecido por el Secretario General, en particular en puestos de alto nivel y relacionados con proyectos.

41. La Sección de Recursos Humanos del CCI sigue un plan de operaciones anual orientado a determinadas tareas basado en el plan comercial trienal del CCI. Se informó a la OSSI de que se estaba elaborando una estrategia general de recursos humanos, si bien la Oficina no tuvo ante sí ninguna documentación más que la que figuraba en la sección de apoyo a los programas del plan comercial para 2003-2005. La OSSI observó que se habían adoptado medidas en relación con algunos de los indicadores de resultados del plan comercial, si bien había ámbitos importantes que no estaban cubiertos por los indicadores, como la contratación y la evaluación del rendimiento.

42. A excepción de algunos casos extremos, las estadísticas de la Sección de Recursos Humanos correspondientes a 2002 indicaban que los puestos del cuadro orgánico con cargo al presupuesto ordinario del CCI habían estado cubiertos una media de 210 días. En la categoría de servicios generales la media fue de 140 días.

Se observó que, en la mayoría de los casos la demora se producía entre el plazo de solicitud de la vacante y la fecha de adopción de la decisión. La OSSI puso de manifiesto la labor realizada por la Sección de Recursos Humanos para simplificar el procedimiento de contratación, y en especial el procedimiento de entrevistas, mediante la reducción del número de integrantes del grupo encargado de realizar las entrevistas, que en la actualidad incluye un representante de cada división.

43. La OSSI acogió favorablemente la labor que se estaba realizando para introducir nuevos conceptos y prácticas establecidos por el nuevo sistema de selección de personal que se aplica en la Secretaría de las Naciones Unidas, como la utilización de criterios de evaluación previamente aprobados en los que figuran los valores esenciales de la Organización y algunas competencias esenciales con referencia a las cuales se examinaba a los candidatos al puesto. No obstante, se observó que dichos valores o competencias no se habían incluido oficialmente en los anuncios de vacantes entre los requisitos para cubrir los puestos.

44. La OSSI entendió que uno de los objetivos principales del nuevo sistema de selección del personal, es decir, facultar a los directores para que adopten decisiones respecto de la selección del personal, no se había incluido en el proceso de contratación del CCI. El Grupo encargado de la revisión seguía ocupándose de examinar a los solicitantes y preparar una lista de candidatos elegibles cualificados para ser llamados a entrevistas por los grupos constituidos entre las divisiones. El mismo Grupo encargado de la revisión estudiaba los resultados de las entrevistas y preparaba una propuesta de nombramiento para su examen por el órgano encargado de los nombramientos y ascensos correspondiente, que presentaba la recomendación del nombramiento al Director Ejecutivo. A la OSSI le complació ver parte de la labor realizada por la Sección de Recursos Humanos para ajustar los procedimientos de contratación del Centro al nuevo sistema de selección de personal aplicado en la Secretaría de las Naciones Unidas.

45. El CCI utiliza la Intranet de manera muy eficaz para ofrecer información y orientación generales sobre la gestión de los recursos humanos. La OSSI consideró particularmente útiles los resúmenes sobre viajes, adquisiciones, contratación de consultores, acuerdos de servicios especiales y biblioteca. También había páginas con información sobre el Centro para los recién llegados, incluida una guía general sobre alojamientos y sobre la situación local. Al mismo tiempo, los funcionarios indicaron a la OSSI que debería equilibrarse el recurso a la tecnología de la información con la interacción personal, en especial durante el período de preparación de los nuevos funcionarios. El programa de introducción al IMIS dirigido a los funcionarios nuevos, de reciente inicio, es un buen medio para resolver este problema, al igual que las exposiciones a la hora del almuerzo sobre la labor del CCI y los medios que existen a disposición del personal que comenzaron a principios de 2004. La Sección de Recursos Humanos tal vez desee considerar la introducción de un programa de orientación obligatorio para los nuevos funcionarios con el fin de darles un mayor sentimiento de pertenencia al CCI y facilitar su adaptación a un entorno de trabajo multicultural. Además, dicho programa de orientación daría a los nuevos funcionarios la oportunidad de establecer relaciones y vínculos profesionales que les ayudarían en su trabajo diario y en su desarrollo profesional.

46. La respuesta de los funcionarios al cuestionario de la OSSI indicaba la necesidad de una mayor capacitación técnica y sustantiva así como un interés por saber más acerca de la labor de otras divisiones. La Sección de Recursos Humanos ha

preparado una estrategia de capacitación, desarrollo y aprendizaje del personal que se estaba examinando en el momento en que se llevó a cabo la inspección antes de presentarla al Director Ejecutivo para su aprobación definitiva. Si bien reconoce las dificultades específicas propias de las instituciones pequeñas, la OSSI considera que deberían estudiarse fórmulas para facilitar la circulación del personal entre las divisiones del CCI a fin de promover la movilidad, abrir otras oportunidades de desarrollo profesional y ampliar el cuadro de personal con capacidad múltiple.

47. En el CCI se está aplicando en la actualidad una versión revisada del PAS. La OSSI observó demoras importantes en la aplicación del PAS y señaló que el Comité Mixto de Supervisión, cuya labor se ha encomendado al Comité Consultivo Mixto, no estaba en pleno funcionamiento. El informe de 2002 sobre la aplicación del PAS y la distribución de tasas no estaban preparados en el momento de realizarse la inspección. Como la Sección de Recursos Humanos informó al Presidente del Comité Mixto de Supervisión el 30 de abril de 2003, el nivel total de cumplimiento del proceso del PAS correspondiente a 2001 era de un 92%, con un 59% del personal que cumplía plenamente las expectativas de actuación profesional. La OSSI observó que el 92% excluía a todos los funcionarios de categoría D-1 y superior para los que no se había preparado ninguna evaluación oficial de su actuación profesional.

IV. Conclusiones

48. En los últimos años el CCI se ha consolidado con éxito y ha reforzado sus ventajas comparativas para mejorar la capacidad de la comunidad empresarial en los países en desarrollo y con economías en transición, en particular la de las empresas pequeñas y medianas, a fin de que puedan participar con éxito en el comercio internacional. Los servicios que presta el Centro a sus beneficiarios son importantes y de gran calidad. Ha habido un creciente reconocimiento por parte de los Estados Miembros del papel que desempeña el Centro.

49. La eficacia del CCI podría beneficiarse de una mayor comunicación horizontal y de fortalecimiento de la cooperación entre las divisiones y entre las secciones para el desarrollo y la ejecución de proyectos. Asimismo, con una mejor disponibilidad de información sobre el estado financiero de los proyectos, el CCI puede promover la gestión basada en los resultados mediante el desarrollo de nuevos mecanismos para la evaluación cualitativa de la evaluación de los proyectos y la vinculación de éstos con sistemas a fin de supervisar los progresos que se realicen en la presentación de productos y la consecución de los logros previstos que figuran en el presupuesto por programas bienal. Los mecanismos de gestión y presentación de informes, como el Portal de proyectos y el SIS, el plan anual de operaciones y el PAS deben racionalizarse con el fin de mejorar la complementariedad y evitar la duplicación.

50. Mediante el enfoque de red para el desarrollo de productos y mercados y la utilización eficaz del Internet y la Intranet para difundir información, el CCI ha logrado llegar a un grupo amplio y diverso de instituciones y empresas de apoyo al comercio. La identificación y difusión de las prácticas más adecuadas podría ampliarse con un mayor apoyo sustantivo y de la tecnología de la información a dichas prácticas.

51. El CCI ofrece un entorno de trabajo favorable a sus funcionarios, que en general están bien cualificados y motivados, y tienen una buena formación profesional.

En opinión de la OSSI, una formación más sistemática de los funcionarios nuevos los convertiría en miembros totalmente productivos del equipo del CCI con mayor antelación y mejoraría la coordinación entre el personal. Podría mejorarse la aplicación del PAS, en particular en lo que respecta a la puntualidad en la realización de las diversas etapas. La puesta a disposición de todos los funcionarios de los resultados generales de la aplicación del PAS aumentaría la transparencia.

V. Recomendaciones

52. Los administradores de los programas de todos los niveles deberían tener una responsabilidad más clara de la aplicación de la gestión basada en los resultados y rendir cuentas de ella. La recopilación de información sobre el rendimiento del programa, basándose en metodologías fiables, debería ser más sistemática a fin de evaluar si se están logrando los resultados previstos. Dicha evaluación también debería tener en cuenta otras pruebas importantes de la productividad y la efectividad (párrs. 12 a 14) (SP-03-002-001).

53. Los órganos de administración deberían utilizar mejor las ventajas comparativas del Portal de proyectos y del SIS y establecer vínculos apropiados entre ellos a fin de promover la aplicación de la gestión basada en los resultados (párrs. 15 y 16) (SP-03-002-002).

54. Las evaluaciones del rendimiento cualitativo de los programas basado en los resultados debería ampliarse más en el informe anual apoyándose más en el marco lógico, incluidos los indicadores de progreso (párrs. 17 y 18) (SP-03-002-003).

55. Los órganos de administración del CCI deberían promover una forma participativa de avanzar en el proceso de cambio iniciado en 2000, reflejar la experiencia adquirida y abordar de manera estructurada y participativa los nuevos problemas a que se enfrenta el Centro (párr. 20) (SP-03-002-004).

56. Los órganos de administración del CCI deberían reforzar los mecanismos que existen entre las divisiones y entre las secciones para desarrollar y aplicar proyectos e intercambiar conocimientos incluida, en su caso, la formación de equipos de proyectos integrados por miembros de diferentes divisiones o secciones (párrs. 21 y 22) (SP-03-002-005).

57. Con el fin de mejorar la cooperación que existe en el Centro, el CCI debería seguir desarrollando el Portal de proyectos de forma que se identifiquen claramente las aportaciones que hacen a cada proyecto las diferentes secciones y funcionarios. En el PAS de cada funcionario debe reflejarse el reconocimiento correspondiente por la labor en equipo realizada (párr. 24) (SP-03-002-006).

58. En primer lugar, la Sección de Servicios de Informática debería actualizar y mantener continuamente su estrategia y su plan y reflejar en la Intranet los ajustes y progresos realizados en la aplicación como mecanismo interno para adquirir experiencia y evaluar el logro de sus objetivos. En segundo lugar, a fin de asegurar una alta calidad del sitio de la Intranet, la Sección debería realizar las mejoras oportunas en el sitio y mantener actualizada la información. Cada división debe designar coordinadores que se ocupen de facilitar a la Sección de Servicios de Informática las actualizaciones necesarias. Deberían celebrarse reuniones periódicas para examinar la situación y coordinar las medidas que sea necesario adoptar (párrs. 35 y 36) (SP-03-002-007).

59. Los órganos de administración del CCI deberían examinar los ajustes realizados en los procesos de trabajo como consecuencia de la aplicación del IMIS y elaborar un plan de acción para aprovechar plenamente los posibles beneficios que pueda haber desde el punto de vista de la eficiencia (párr. 37) (SP-03-002-008).

60. El plan anual de operaciones de la Sección de Recursos Humanos debería estar orientado más a los objetivos que a las tareas, centrándose en problemas concretos y metas anuales en los ámbitos de la contratación, la representación de los sexos, la gestión del rendimiento y el desarrollo del personal, ámbitos de los que podría hacerse un seguimiento anual. Un plan basado en los resultados de este tipo serviría de fundamento para los planes de trabajo individuales del PAS de la Sección de Recursos Humanos (párrs. 38 a 41) (SP-03-002-009).

61. A fin de simplificar el proceso de contratación y delegar más autoridad a los administradores de los programas, debería disolverse el Grupo encargado del examen y distribuir sus funciones entre la Sección de Recursos Humanos, los administradores de programas y los órganos encargados de los nombramientos existentes (párr. 44) (SP-03-002-010).

62. Debería concluirse con rapidez la estrategia de capacitación y examinarse la necesidad de que exista una capacitación sustantiva más amplia y un intercambio de experiencia profesional en toda la organización (párrs. 45 y 46) (SP-03-002-011).

63. Debería reforzarse el mecanismo de supervisión existente a fin de asegurar la realización oportuna del PAS. Para mejorar su relevancia, el PAS debería extenderse a los funcionarios con categoría de Director (párr. 47) (SP-03-002-012).

(Firmado) Dileep Nair
Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna

Organigrama del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC al 1° de julio de 2004

