



## Asamblea General

Distr.  
GENERAL

A/C.5/50/13  
10 de noviembre de 1995  
ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLÉS

Quincuagésimo período de sesiones  
QUINTA COMISIÓN  
Tema 114 del programa

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

Ejecución de la reforma del régimen de adquisiciones en la  
Secretaría de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

Este informe se presenta a la Asamblea General en atención a su resolución 49/216 C, de 23 de diciembre de 1994. El Secretario General ha recibido con reconocimiento el informe del Grupo de Expertos de alto nivel sobre adquisiciones y ha aceptado la mayor parte de las recomendaciones del Grupo.

El Secretario General está plenamente empeñado en reformar el sistema de adquisiciones de las Naciones Unidas y está decidido a establecer un proceso de adquisiciones eficaz y accesible que permita obtener los bienes y servicios en forma rápida y eficaz en función de los costos - una política y procedimientos de adquisición que permitan instituir un proceso verdaderamente competitivo, justo y transparente.

Es apremiante la necesidad de reestructurar y fortalecer la gestión de los servicios de adquisiciones, y en primer término ha de abordarse la reforma de las actividades de la Sede, reforma que más tarde se hará extensiva a las actividades de adquisición fuera de la Sede. El Servicio de Compras y de Transportes será reestructurado como División, encabezada por un Director, con sujeción a la aprobación de la Asamblea General en el actual período de sesiones.



En el presente informe se proporcionan información y detalles sobre las medidas ya adoptadas o previstas para la ejecución de la reforma, incluidas la capacitación de los oficiales de compras, la delegación de autoridad para efectuar compras, los contratos de sistemas, la actualización y depuración de la lista de proveedores, el aumento de la capacidad del Comité de Contratos de la Sede, el nombramiento de un oficial de relaciones con los proveedores, la definición de responsabilidades y la agilización de los procedimientos, el examen de los artículos y reglas pertinentes del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, la información sobre actividades relativas a los contratos, y la adjudicación de contratos y el desarrollo de tecnología de la información en apoyo de las actividades de adquisición.

## I. INTRODUCCIÓN

1. La Asamblea General, en el párrafo 3 de su resolución 49/216 C, de 23 de diciembre de 1994, pidió al Secretario General que, por conducto de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, le presentara un informe en el que figuraran propuestas sobre el mejoramiento de las actividades de la Secretaría en la esfera de las adquisiciones, en particular sobre, entre otras cosas, lo siguiente:

a) Todas las modificaciones del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas y del Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas necesarias para atender los casos de conflictos de interés;

b) El fortalecimiento del papel del Comité de Contratos y el aumento de la transparencia de sus actuaciones en relación con la autorización de excepciones a la norma del llamamiento a licitación, en particular cuando se aleguen razones de urgencia para solicitar tales excepciones;

c) El mejoramiento de la supervisión del cumplimiento de los contratos y el fortalecimiento de las cláusulas de penalización por incumplimiento;

d) El fortalecimiento de la capacidad de planificación de la Secretaría en la esfera de las adquisiciones;

e) La utilización con más eficacia de la lista aprobada de licitadores y la preparación de directrices y procedimientos uniformes y transparentes para la preselección de posibles proveedores;

f) El anuncio oportuno de los llamamientos a licitación y la publicación periódica de anuncios de las adjudicaciones de contratos.

2. En relación con las responsabilidades de la Secretaría en la esfera de las adquisiciones, en su informe sobre el establecimiento de un sistema transparente y eficaz de obligaciones y rendición de cuentas (A/C.5/49/1), el Secretario General informó a la Asamblea General de que el proceso de adquisiciones y cuestiones administrativas conexas en la Sede, de las misiones sobre el terreno y en el plano local serían examinados en 1994 por un grupo de expertos independientes de alto nivel sobre adquisiciones (en adelante denominado el "Grupo de Expertos"). Los expertos en adquisiciones que integraban el grupo procedían de los Estados Miembros, con miras a lograr la aportación de los gobiernos en esa importante esfera, que había de ser objeto de cuidadoso análisis. El Grupo de Expertos debía formular recomendaciones que sirvieran de base para la adopción de una política más accesible y coherente encaminada a establecer responsabilidades respecto de un proceso de adquisiciones eficaz y accesible que permitiera obtener los bienes y servicios en forma rápida y eficaz en función de los costos. Además, esa nueva política había de incluir procedimientos revisados que permitieran instituir un proceso verdaderamente competitivo, justo y transparente que incluyera el establecimiento de vías jerárquicas de autoridad y de rendición de cuentas bien definidas e incorporara mecanismos de control.

/...

3. El mandato del Grupo de Expertos figura en el anexo I del presente informe. Las principales esferas y actividades abarcadas en el examen del Grupo de Expertos incluyeron el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de la Organización en materia de procedimientos y prácticas de adquisiciones, procesos de formulación de pedidos, evaluación de licitaciones y registros de proveedores, utilización de cartas de asignación, niveles y ámbitos actuales de la autoridad delegada en las misiones sobre el terreno para hacer adquisiciones, distribución del trabajo entre la Sede y el terreno en función tanto de la cuantía como del número de las transacciones y mecanismos de control existentes a ese respecto.

4. El Grupo de Expertos contó con la orientación y asistencia de un comité directivo presidido conjuntamente por los Secretarios Generales Adjuntos de Administración y Gestión y Operaciones de Mantenimiento de la Paz. El Grupo de Expertos presentó su informe al comité directivo a fines de diciembre de 1994.

5. El Grupo de Expertos dividió sus recomendaciones en dos categorías. En la primera figuraban las recomendaciones que apuntaban a obtener beneficios rápidos o cuyo período de gestación era relativamente largo. La segunda categoría abarcaba recomendaciones sobre medidas que eran necesarias para velar por que la Secretaría de las Naciones Unidas instituyera una organización logística que sirviera para dar un apoyo eficaz y eficiente en función de los costos a las operaciones de mantenimiento de la paz y a otras operaciones sobre el terreno.

6. El Grupo de Expertos efectuó un análisis detallado de las actuales prácticas y procedimientos de adquisiciones, tanto en la Sede como sobre el terreno. Los problemas señalados se relacionaban con la gama completa de los procedimientos y procesos, la organización y la filosofía institucional y, en particular, el exceso de burocracia, la falta de delegación de autoridad, la atribución de poca o ninguna latitud de acción a los funcionarios, la inflexibilidad de los reglamentos, las normas y las prácticas y las deficiencias de gestión y dirección.

7. Teniendo presentes las preocupaciones de la Asamblea General y tras haber examinado las recomendaciones formuladas por el Grupo de Expertos, así como otras recomendaciones y propuestas, incluidas las de la Junta de Auditores, el Secretario General presentó en junio de 1995 un informe sobre los progresos alcanzados en la reforma del régimen de adquisiciones en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/C.5/49/67), que la Asamblea acogió con beneplácito en su decisión 49/486, de 20 de julio de 1995.

8. Este informe se presenta a la Asamblea General en atención a lo dispuesto en su resolución 49/216 C.

## II. MEJORAMIENTO DEL RÉGIMEN DE ADQUISICIONES Y APOYO LOGÍSTICO PARA EL FUTURO

9. El Secretario General ha acogido con reconocimiento el informe del Grupo de Expertos y ha aceptado la mayoría de las recomendaciones formuladas por el Grupo. Los gobiernos respectivos han puesto gratuitamente a disposición de las Naciones Unidas los inapreciables servicios de los tres integrantes del Grupo de Expertos a fin de ayudar a la Secretaría a dar efecto a las recomendaciones del

/...

Grupo. El Secretario General ha dado instrucciones a los funcionarios pertinentes de la Secretaría de que lleven adelante de manera expeditiva la aplicación de las recomendaciones, en el marco de los recursos y de la capacidad existentes.

10. El Secretario General está totalmente resuelto a llevar adelante la reforma del régimen de adquisiciones de las Naciones Unidas. Cabe señalar, con todo, que la reforma del actual régimen de adquisiciones de las Naciones Unidas, a pesar de su urgencia, no se puede efectuar de la noche a la mañana, en particular en vista de los reglamentos de las Naciones Unidas actualmente en vigor, que son ahora objeto de examen.

11. Es apremiante la necesidad de reestructurar y fortalecer la gestión de los servicios de adquisiciones de las Naciones Unidas. Actualmente la reforma hace hincapié en las actividades de la Sede y posteriormente se hará extensiva a otras oficinas, misiones sobre el terreno y comisiones regionales de las Naciones Unidas.

12. En la actualidad las adquisiciones corren de cuenta del Servicio de Compras y Transportes de la División de Edificios y Servicios Comerciales, dentro de la Oficina de Servicios de Conferencias y de Apoyo. Ese arreglo no es satisfactorio. Habida cuenta de la magnitud de las actividades del Servicio de Compras y Transportes en la Sede - la adquisición de bienes y servicios por un valor anual de casi 500 millones de dólares de los EE.UU. -, se debiera establecer una División de Compras y Transportes, encabezada por un director. En consecuencia, en la parte del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1996-1997 correspondiente a la Oficina de Servicios de Conferencias y de Apoyo<sup>1</sup> se prevé elevar el Servicio de Compras y Transportes al nivel de división dirigida por un director de categoría D-2, que dependería directamente del Subsecretario General de Servicios de Conferencias y de Apoyo. La propuesta de un puesto de categoría D-2 corresponde a la reclasificación de un puesto de plantilla de categoría D-1. Con sujeción a la aprobación de ese puesto por parte de la Asamblea General, el Secretario General tiene intención de nombrar un director con amplia experiencia y profundos conocimientos en materia de adquisiciones, logística y contratación, incluida una considerable experiencia de gestión en esas esferas en el plano internacional, así como con capacidad y experiencia comprobadas en materia de planificación estratégica.

13. La División de Compras y Transportes se encarga de obtener suministros, equipo y servicios por contrata y servicios de impresión externa; de negociar, preparar y administrar contratos; presentar casos al Comité de Contratos de la Sede; elaborar y mantener los registros computadorizados de proveedores y de catalogar los artículos de uso común; agilizar las adquisiciones; tramitar las ofertas y órdenes de compras; y administrar y desarrollar el sistema automatizado de compras. Además, esas actividades incluyen también los arreglos de viaje y transporte y los servicios conexos.

14. Seguidamente se indicarán las responsabilidades de los dos servicios de compras dentro de la División de Compras y Transportes:

a) El Servicio de Compras y Transportes de la Sede y de las Oficinas Regionales está encargado de atender los servicios de adquisiciones de la Sede de las Naciones Unidas y de las oficinas fuera de la Sede, tales como las

/...

comisiones especiales, los centros de información, los organismos especializados, las misiones a corto plazo y las conferencias, así como también de las comisiones regionales. El Servicio se ocupa de la adquisición de artículos que no se pueden obtener en las jurisdicciones locales respectivas o que exceden de la autoridad delegada en el ámbito local. En particular, se encarga de: i) la adquisición de servicios de impresión externa, que incluyen la encuadernación y servicios conexos para las publicaciones de las Naciones Unidas y los impresos promocionales y de ventas; ii) la tramitación de laissez-passer, solicitudes de visados, despachos de aduana y arreglos de viaje para los funcionarios de las Naciones Unidas, los representantes de los organismos especializados y para los delegados que asisten a los períodos de sesiones de la Asamblea General; iii) los arreglos de despacho y recepción de embarques de efectos personales de los funcionarios en la Sede y los organismos especializados; iv) la supervisión de los embarques y despachos de aduana; v) la presentación y liquidación de solicitudes de pago de seguros; vi) la prestación de servicios de fiscalización de almacenes respecto de los suministros fungibles para la Sede de las Naciones Unidas y las oficinas fuera de la Sede; vii) la prestación de servicios de recepción e inspección en relación con las adquisiciones de la Sede;

b) El Servicio de Compras para las Misiones sobre el Terreno se encarga de los servicios de adquisiciones para las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y otras misiones sobre el terreno que necesitan un apoyo constante en materia de bienes y servicios que excede de la autoridad delegada en ellas. En particular, se encarga de: i) la contratación del transporte de tropas y carga por vía aérea y marítima; y ii) la construcción, logística y adquisición de alojamientos prefabricados, unidades de almacén, generadores, vehículos, combustible, aceite y lubricantes, alimentos, equipo y suministros médicos, uniformes, vestuario, equipo de procesamiento electrónico de datos y otros equipos de comunicaciones y suministros generales.

#### A. Capacitación en materia de adquisiciones

15. Desde abril de 1995, la Secretaría viene ejecutando un programa de capacitación para el personal de adquisiciones que dicta la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas, junto con el Programa de Contratos Gubernamentales de la Universidad George Washington. En consecuencia, el personal de la División de Compras y Transportes y de la División de Administración y Logística de Actividades sobre el Terreno del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ha venido participando en el programa de capacitación. La capacitación ha incluido tanto la práctica profesional de las adquisiciones como un módulo relativo a la ética en materia de adquisiciones. Para el fin de noviembre de 1995, en total habrán recibido capacitación 42 funcionarios. En 1996 se ampliará esa capacitación para abarcar la capacitación en gestión con miras a aumentar el profesionalismo, la capacidad y los conocimientos de los administradores de adquisiciones.

16. Se ha instituido también un programa de capacitación en el servicio de la Sede con destino al personal de adquisiciones para las misiones de mantenimiento de la paz. Además, a partir de la Misión de las Naciones Unidas en Haití (UNMIH), se ha establecido un régimen de rotación periódica del personal de adquisiciones de la División de Compras y Transportes entre la Sede y el

/...

terreno. El régimen de rotación se hará extensivo también a otras misiones. Los funcionarios de adquisiciones han comenzado también a visitar ferias y exposiciones comerciales, con lo cual están ampliando de manera considerable su acervo de conocimientos del mercado. Además, esas visitas permitirán mejorar las pericias de comunicación verbal y por escrito de los funcionarios, así como también su confianza en sí mismos y su motivación para el trabajo. Aunque no promete soluciones rápidas, ni se puede tampoco considerar como un sustituto de la capacitación, la iniciativa constituye un elemento importante en la estrategia general de invertir en la capacitación de los funcionarios de las Naciones Unidas. Los funcionarios de la División de Compras y Transportes han participado, además en seminarios y conferencias organizados en beneficio de los proveedores, con lo cual se ha proporcionado información a los participantes respecto de la política y los procedimientos de adquisiciones de las Naciones Unidas y del tipo de bienes y servicios que las Naciones Unidas necesitan. Todos los funcionarios pertinentes están también recibiendo capacitación para utilizar el Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) y el programa informatizado de adquisiciones.

#### B. Delegación de autoridad

17. Se ha aplicado en todo el mundo una delegación revisada de autoridad para efectuar adquisiciones en las misiones de mantenimiento de la paz, con lo cual se han aumentado considerablemente las facultades de las misiones para efectuar adquisiciones. Por consiguiente, se han eliminado todas las restricciones que hacían que las misiones solamente pudieran efectuar adquisiciones dentro de una zona geográfica limitada. La delegación de autoridad para efectuar adquisiciones en las misiones de mantenimiento de la paz es objeto de constante examen, a fin de asegurarse de que se delegue el nivel apropiado de facultades para la adquisición eficaz de bienes y servicios para las misiones. Dentro de cada categoría, la delegación individual de autoridad contractual se basará en la experiencia, la competencia y la pericia del oficial de compras. Todo funcionario que tenga delegada autoridad para suscribir contratos recibirá en breve las instrucciones pertinentes, en las que se indicarán con claridad su responsabilidad, autoridad y obligaciones de rendir cuentas.

18. Para que se puedan adquirir a tiempo los bienes y servicios indispensables para las misiones nuevas y para mantener las misiones en curso, y a fin de que el Contralor pueda ejercer la autoridad que le confiere la regla 110.6 de la Reglamentación Financiera Detallada (Compromisos de gastos imputables a las consignaciones del ejercicio económico en curso y de ejercicios económicos futuros), en enero de 1995 se introdujeron criterios, restricciones y nuevos procedimientos pertinentes para facilitar las solicitudes de autorización para ejercer esa autoridad en ciertas esferas fundamentales de las adquisiciones para las operaciones de mantenimiento de la paz.

#### C. Contratos de sistemas

19. Se han hecho progresos en la determinación e institución de contratos de sistemas para la provisión de bienes y servicios. La División de Administración y Logística de Actividades sobre el Terreno, la División de Compras y Transportes y la Oficina de Asuntos Jurídicos continúan elaborando una

/...

definición más precisa de los parámetros y el ámbito del régimen de contratos de sistemas (denominados acuerdos exclusivos de suministros) y, al propio tiempo, están abocadas a determinar los bienes y servicios que puedan ser adecuados para el uso de ese tipo de contratos. No se escatimará esfuerzo alguno para dar cima a esa importante cuestión.

#### D. Lista de proveedores

20. En la actual lista de proveedores de la División de Compras y Transportes figuran más de 4.000 empresas de la mayoría de los Estados Miembros y Estados observadores. En consonancia con la instalación del módulo 3 del SIIG, que se hará en abril de 1996, la División de Compras y Transportes, junto con el Departamento de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión, se ha embarcado en un proceso de reinscripción de todos sus proveedores actuales. La primera fase de ese proceso de reinscripción de todos los proveedores activos, que actualmente tienen un contrato con la División de Compras y Transportes y con el Departamento de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión, se encuentra muy avanzada y debiera quedar concluida para el 30 de noviembre de 1995. Ya se ha comenzado la segunda fase del proceso de reinscripción de los demás proveedores de la lista, que concluirá a mediados de diciembre de 1995. El objetivo de la tercera fase del proceso, que comenzará antes del fin de noviembre de 1995, es ampliar la lista de proveedores a fin de identificar nuevos proveedores de bienes y servicios y lograr una base geográfica más amplia.

21. La Secretaría ya ha consultado a los Estados Miembros y a los Estados observadores a fin de recabar su asistencia para dar publicidad y divulgar los procedimientos de preinscripción en los países respectivos y alentar a los proveedores a solicitar su inscripción en la lista de proveedores de las Naciones Unidas.

22. Además, se está analizando un proyecto de documento sobre "política de mantenimiento de la lista de proveedores" con destino a los proveedores de la Sede. En el proyecto de documento se enuncian los criterios para la admisión y la inscripción en la lista de proveedores, los procedimientos para la exclusión de nombres de la lista y los métodos para mantener una lista de proveedores activos. A fin de facilitar y agilizar el proceso de reinscripción, se ha elaborado un programa para la reinscripción electrónica de todos los proveedores que actualmente figuran en las bases de datos de la División de Compras y Transportes y del Servicio de Contratos y Compras del Departamento de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión. Un consultor examinará los criterios de selección de los proveedores y formulará recomendaciones para establecer un sistema eficaz de selección de proveedores y de evaluación de su rendimiento para utilizarlo con el módulo de licitaciones del programa informatizado de adquisiciones. La base de datos de proveedores del SIIG incorporará el nombre de todos los proveedores relacionados tanto con las finanzas como con las adquisiciones.

23. Un elemento prioritario en el contexto de esta reforma es elaborar una lista de proveedores actualizada y de fácil utilización, y no se escatimará esfuerzo alguno por ultimar el proyecto para marzo de 1996.

/...



24. Se ha autorizado a todos los funcionarios de la División de Compras y Transportes a comunicarse con los proveedores, en respuesta a las preguntas pertinentes que puedan recibir respecto de la inscripción de proveedores y otras cuestiones relativas a la política y los procedimientos de adquisiciones de las Naciones Unidas. Se ha instruido a todos los funcionarios para que mantengan una relación transparente y abierta con los proveedores, a fin de facilitar la consecución del objetivo de establecer un sistema de adquisiciones eficiente y accesible.

#### E. Comité de Contratos de la Sede

25. Para el año 1994, el Comité de Contratos de la Sede examinó un total de 1.185 casos por un monto de 1.378.861.841 dólares de los EE.UU. En el período de enero a septiembre de 1995, el Comité examinó un total de 877 casos por un monto de 957.682.329 dólares. (Los pormenores figuran en los anexos III y IV del presente informe.) En atención al inciso b) del párrafo 3 de la resolución 49/216 C de la Asamblea General, se han desplegado considerables esfuerzos para fortalecer la función del Comité y dar más transparencia a sus actuaciones en relación con la autorización de excepciones a la norma del llamamiento a licitación de conformidad con la regla 110.19 de la Reglamentación Financiera Detallada, en particular cuando se alegan razones de urgencia para solicitar tales excepciones. Si se compara la información proporcionada en los anexos III y IV se observará que ha habido una disminución importante del número de excepciones autorizadas en los nueve primeros meses de 1995 (208), por un valor total de 206.531.779 dólares. En 1994, se concedieron 344 excepciones, por un valor total de 469.646.291 dólares.

26. El Comité de Contratos de la Sede no puede seguir siendo atendido a jornada parcial por funcionarios que desempeñan otros cometidos a jornada completa en diversos departamentos y oficinas. Por consiguiente, el 1° de junio de 1995 se creó el cargo de Presidente a jornada completa del Comité mediante la redistribución de un puesto de la categoría P-5 de la División de Compras y Transportes. El Presidente del Comité dependerá directamente del Subsecretario General de Servicios de Conferencias y de Apoyo y, de ser necesario, tendrá acceso directo al Secretario General Adjunto de Administración y Gestión.

27. Se está ultimando el mandato del Presidente a jornada completa y del Comité, mandato en el que se destaca que el Comité es responsable de sus decisiones y recomendaciones y ha de adoptar un papel dinámico. En concreto, se asigna al Presidente la función de asegurarse de que todos los casos que se presenten sean completos, correctos y procedentes antes de que celebre la reunión pertinente. Además, se prevé que el Comité examinará aproximadamente el 20% de los contratos de cuantía más elevada, al tiempo que se hace hincapié en la calidad del proceso de adopción de decisiones y no en el número de decisiones. Por otra parte, en el mandato se establecen objetivos para la labor del Comité con objeto de que no se produzcan retrasos indebidos en el proceso de examen y de establecer un enfoque más eficaz en relación con el proceso de contratación.

/...

F. Determinación de responsabilidades y agilización de los procedimientos

28. Se ha avanzado considerablemente en la tarea de establecer una relación más estrecha de trabajo entre el Departamento de Administración y Gestión, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la Oficina de Asuntos Jurídicos. Las funciones respectivas del Departamento de Administración y Gestión, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la Oficina de Asuntos Jurídicos en relación con las adquisiciones se están definiendo con más precisión con objeto de eliminar estrangulamientos y lograr un sistema eficiente y eficaz de adquisiciones, de manera que cada departamento y oficina sepa donde comienzan y terminan sus obligaciones. Además, se están preparando estadísticas generales de información administrativa, que se facilitarán periódicamente a todos los niveles de la información de gestión con objeto de que pueda procederse a medir el volumen de trabajo y la actuación de la División de Compras y Transportes, así como a planificar los recursos de personal de la División de Compras y Transportes. En los anexos V a VIII del presente informe se reproducen algunas de las estadísticas, que se irán precisando en los próximos meses. Desde febrero de 1995, la División de Compras y Transportes viene preparando un informe semanal detallado sobre la situación de todas las adquisiciones de las principales operaciones de mantenimiento de la paz, que se distribuye a la Oficina Ejecutiva del Secretario General, al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, a la Oficina de Asuntos Jurídicos y al Departamento de Administración y Gestión, con el propósito no sólo de difundir información, sino también de solucionar las dificultades con que se tropieza. El establecimiento de estadísticas de información administrativa facilitará, además, la preparación de un informe anual en el que se darán pormenores de las actividades de la División de Compras y Transportes. Está previsto que el informe correspondiente a 1995 se publique durante el primer trimestre de 1996.

G. Oficial de relaciones con los proveedores

29. En enero de 1996 se designará un Oficial de relaciones con los proveedores, anteriormente denominado Ombudsman, a quien podrán dirigirse los proveedores para solicitar información y expresar sus preocupaciones. Se está intentando determinar qué puesto existente puede redistribuirse a tal efecto; a tal efecto, se está examinando el mandato general de ese puesto.

H. Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada y procedimientos normales de operación

30. Ha comenzado a realizarse un examen general y detallado de las normas pertinentes del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, cuya fase inicial es la preparación de una serie de directrices sobre políticas que se utilizarían en los procesos de adquisiciones. En ese documento se establecerán los parámetros a que tendrá que atenerse el personal autorizado con independencia del lugar en que desempeñe sus funciones. El objetivo del examen es establecer un conjunto más flexible, adecuado y eficaz de funciones rectoras y de directrices sobre políticas que permitan que el personal realice su trabajo, al tiempo que se mantienen mecanismos adecuados de supervisión. Se establecerán procedimientos adecuados a esas funciones rectoras y directrices en

/...

los que se darán pormenores de las prácticas de trabajo aplicables en el marco de los parámetros sobre políticas; tal vez sea necesario que, en ese ámbito, se prevean variaciones locales para los diferentes lugares de destino. Hasta la fecha se ha ultimado alrededor del 50% de las directrices sobre políticas.

I. Información sobre contratos y sobre adjudicación de contratos

31. La información sobre todos los contratos adjudicados de resultados de las recomendaciones del Comité de Contratos de la Sede aparece todos los meses en "Procurement Update", publicación editada por la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición, en Copenhague y distribuida a todas las misiones permanentes y de observación.

32. También se están tratando de utilizar al máximo los tableros electrónicos de información y otros medios análogos.

J. Recursos de personal

33. Si bien se están tomando medidas para reformar los procedimientos de adquisición, es preciso destacar que ello debe conjugarse con el volumen de trabajo en materia de adquisiciones de la Sede y las misiones, así como con las adquisiciones en el plano local. En la actualidad la División de Compras y Transportes sólo cuenta con 29 funcionarios del cuadro orgánico y 50 funcionarios de otras categorías (cuadro de servicios generales) para ocuparse de adquisiciones por valor de casi 500 millones de dólares, monto que contrasta con los 54 millones de dólares de 1990. Debe tenerse presente que el personal del cuadro de servicios generales desempeña funciones esenciales de prestación de asistencia a los oficiales de adquisiciones en relación con todos los aspectos de ese proceso. En calidad de préstamo se transfirieron a la División de Compras y Transportes puestos de otros servicios a medida que iban quedando vacantes, con objeto de que complementasen las funciones que desempeñaba el personal del cuadro de servicios generales, habida cuenta del aumento del volumen de trabajo. Como consecuencia de la supresión de puestos esa medida ya no podrá adoptarse a partir de enero de 1996, lo que a final de año dará lugar a la reducción de 14 puestos del cuadro de servicios generales en la División de Compras y Transportes.

34. Se han resuelto en buena medida las dificultades con que se tropezó en el pasado para atraer a profesionales de adquisiciones bien preparados debido a que parte de los recursos de personal asignados a la División de Compras y Transportes y financiados con cargo a la Cuenta de Apoyo para las Operaciones de Mantenimiento de la Paz sólo estaban disponibles por períodos breves, porque se financiaban con carácter de personal supernumerario en general a la espera de que la Asamblea General aprobara el establecimiento de puestos temporarios. Tras la decisión adoptada por la Asamblea General en el párrafo 12 de su resolución 49/250, de 20 de julio de 1995, en la actualidad la División de Compras y Transportes dispone de 38 puestos temporarios financiados con cargo a la Cuenta de Apoyo, a saber, 19 puestos del cuadro orgánico y categorías superiores y 19 del cuadro de servicios generales. Al mismo tiempo, se señala que debido a la reducción importante del nivel de los ingresos de la Cuenta de Apoyo proyectada para 1996 sobre la base de la actual fórmula de financiación

/...

aprobada por la Asamblea General, es probable que el número de puestos temporarios financiado con cargo a esa Cuenta y asignados a la División de Compras y Transportes (y a otras dependencias de la Secretaría) en 1996 tenga que reducirse, lo que afectará a la capacidad de la División.

35. En la actualidad la División de Compras y Transportes cuenta con cuatro funcionarios adscritos para fortalecer su capacidad de atender a las necesidades de compra de las misiones de mantenimiento de la paz y de otra índole. No obstante, de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, no se pueden delegar funciones de firma de contratos en esos oficiales de adquisiciones.

36. A pesar de las dificultades expresadas supra, se hará todo lo posible por realizar las reformas en los próximos 12 meses, utilizando los actuales recursos de personal, además del puesto de Director solicitado. En consecuencia, se pide a los Estados Miembros que no reduzcan los recursos de personal, que ya se encuentran al límite de sus posibilidades, hasta que se pongan en marcha las reformas y se revisen posteriormente. Los gastos de personal de la División de Compras y Transportes representan alrededor del 1% de los fondos desembolsados en bienes y servicios. Tomando como base un gasto de 500 millones, sería razonable esperar que se obtuvieran unas economías del 10% sobre los gastos una vez que se pusieran en marcha las reformas. Por ello, sería prudente que se decidiera realizar una inversión de pequeña cuantía para mantener o incluso aumentar el número de funcionarios durante el período de realización de las reformas. No obstante, una vez que se hubieren realizado las reformas, se reevaluaría y reajustaría a fondo la plantilla para que el trabajo pudiera realizarse con eficacia.

37. Se ha reorganizado la Oficina de Asuntos Jurídicos, en la que se ha creado un grupo de oficiales jurídicos con experiencia en asuntos contractuales, que se ocupan de los contratos de compra. Así pues, la División de Asuntos Jurídicos Generales de la Oficina ha creado cuatro grupos. Uno de ellos se llama concretamente grupo sobre contratos y adquisiciones de gran cuantía. Además, otro de los cuatro grupos, denominado grupo de apoyo a las operaciones de mantenimiento de la paz, habida cuenta de sus conocimientos especializados, tiene encomendada la misión de prestar apoyo en relación con los asuntos contractuales vinculados a las operaciones de mantenimiento de la paz, ámbito este que exige realizar numerosas compras. Por último, el Servicio de Compras y Transportes, la División de Administración y Logística de Actividades sobre el Terreno y la Oficina de Asuntos Jurídicos han acordado en principio contratar más abogados por períodos breves en la medida necesaria y adecuada para abordar esos asuntos, bajo la supervisión de la Oficina de Asuntos Jurídicos. La División de Compras y Transportes y la Oficina de Asuntos Jurídicos han examinado conjuntamente todos los formularios y contratos que actualmente se utilizan con objeto de seguir homologándolos y simplificándolos y de reducir labores innecesarias y los casos de duplicación, lo que permite conseguir un mayor grado de claridad y coherencia.

38. Otro de los ámbitos que se están abordando en relación con los recursos de personal es el del papel de los administradores de contratos. Se están haciendo gestiones en la Secretaría para que se pueda disponer de los administradores de contratos a los efectos de garantizar la ejecución eficaz de las obligaciones de los contratos, particularmente de los de mayor cuantía. Otro ámbito que se está

/...

abordando es el del mejoramiento de la supervisión del cumplimiento de los contratos y el fortalecimiento de las cláusulas de penalización por incumplimiento; además, se está examinando el futuro papel de los administradores de contratos en el ámbito de las adquisiciones, por tratarse de una función que corresponde a los oficiales de adquisiciones que firman los contratos. Es importante que las funciones de adjudicación, supervisión y administración de los contratos sigan dentro del mismo ámbito. Además, ello permitirá que todo el proceso quede bajo una sola responsabilidad, lo que dejará claro a quién corresponde la rendición de cuentas.

#### K. Tecnología de la información

39. En lo relativo al desarrollo de tecnología de la información para prestar apoyo a las actividades de adquisición, se está integrando en el SIIG un programa informático autónomo de compras que ya se utiliza en la Secretaría. Está previsto que en el primer trimestre de 1996 comience a funcionar el módulo 3 del SIIG, del que forman parte las funciones de compra. La integración de las funciones de compra en el SIIG permitirá ejercer un mayor control financiero: todos los pedidos se comprometerán previamente y las órdenes de compra se respaldarán con las correspondientes obligaciones financieras, lo que garantizará que hay fondos disponibles.

40. El SIIG ha establecido un "catálogo" que estará integrado por especificaciones homologadas de los artículos respecto de los que se hacen frecuentes pedidos. El catálogo agilizará el proceso de compras, ya que en él se delimitarán claramente los artículos necesarios y facilitará los pedidos de artículos ordinarios para los departamentos y oficinas usuarios y para las oficinas de adquisiciones.

### III. CONCLUSIÓN

41. Se están adoptando medidas en relación con cierto número de recomendaciones formuladas por el grupo de expertos y por otros órganos durante la Asamblea General, incluida la Junta de Auditores. Lamentablemente, el intenso volumen de trabajo de la División de Compras y Transportes impide que algunas de las recomendaciones se apliquen con la rapidez necesaria. No obstante, se han reafirmado la determinación y el compromiso de poner en práctica las reformas necesarias. Los tres expertos aportados por Estados Miembros continúan trabajando directamente con el Subsecretario General de Servicios de Conferencias y de Apoyo y con los funcionarios de la División de Compras y Transportes con objeto de poner rápidamente en marcha la reforma del sistema de adquisiciones de las Naciones Unidas. Ciertamente, aunque en el plan de acción para las adquisiciones que se reproduce en el anexo II se indica las fechas límites, se espera que se aplicarán antes algunas de las recomendaciones que entrañen mayores consecuencias y beneficios.

42. Además, se ha iniciado una minuciosa labor para sentar firmes bases para la realización de nuevos cambios, para lo cual se están mejorando las especificaciones, estableciendo una base general de datos sobre proveedores y examinando toda la documentación existente a los efectos de lograr un mayor nivel de homologación y simplificación. A principios de 1996 tendrá que hacerse

/...

frente a la actual fragmentación de funciones entre los distintos departamentos y oficinas. Los problemas institucionales siguen siendo los más difíciles de resolver. Se obtendrán los máximos beneficios únicamente si se adopta un enfoque general e integrado.

43. Cabe reconocer que no se ha abordado desde hace algún tiempo la cuestión de los recursos de personal de la División de Compras y Transportes, tanto en lo que respecta a su número como en cuanto a su experiencia en adquisiciones. Para que la reforma de la política y los procedimientos de adquisiciones se aplique plenamente, deben proporcionarse recursos de personal adecuados. En consecuencia, deben proporcionarse los fondos necesarios para que la División pueda contar con un nivel apropiado de personal altamente preparado con conocimientos en materia de adquisiciones. Así pues, el establecimiento del puesto de Director de la División de Compras y Transportes es decisivo para el éxito de la reforma.

44. Para la aplicación de las reformas del sistema de adquisiciones, incluida la formulación de directrices y procedimientos, se procederá en plena consulta y cooperación con los órganos de supervisión, incluida la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

45. El Secretario General reitera que está plenamente decidido y dispuesto a establecer un proceso de adquisiciones eficiente y flexible que garantice que los bienes y servicios, incluidos los de las misiones y las operaciones sobre el terreno, se obtengan de manera rápida y económica. Al mismo tiempo, la nueva política sobre adquisiciones abarcará procedimientos revisados para establecer un proceso verdaderamente competitivo, justo y transparente que incluirá la determinación de claros elementos de responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas, así como los mecanismos de control correspondientes.

46. Por último, el Secretario General desea expresar su sincero reconocimiento a todos los miembros del grupo de expertos por su abnegada y valiosa contribución a la reforma del sistema de adquisiciones de las Naciones Unidas, así como a sus gobiernos por haber puesto los servicios de esos expertos a disposición de la Organización.

#### Notas

<sup>1</sup> Véase Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo período de sesiones, Suplemento No. 6 (A/50/6/Rev.1), vol. II, secc. 26 D.

Anexo IPARÁMETROS DEL EXAMEN POR EXPERTOS DE ALTO NIVEL DEL PROCESO DE  
ADQUISICIONES PARA LA ORGANIZACIÓN, PARA LAS MISIONES SOBRE EL  
TERRENO Y EN EL PLANO LOCALObjetivo

1. El examen del proceso de adquisiciones por expertos de alto nivel tiene por objeto la formulación de recomendaciones concretas que lleven a establecer un proceso de adquisiciones eficiente y adecuado a las necesidades, que abarque las adquisiciones para las misiones sobre el terreno y las adquisiciones en el plano local. El proceso de adquisiciones debe ser tal que los bienes y servicios se obtengan con prontitud, a tiempo y económicamente. Asimismo, el proceso debe tener transparencia, debe incluir niveles de responsabilidad claramente determinados y mecanismos intrínsecos de fiscalización y, en la medida de lo posible, debe entrañar el uso de un sistema competitivo.

Plan de acción

2. Específicamente, el grupo de expertos se encargará de las siguientes tareas:

a) Realizar un análisis de las necesidades estratégicas en la esfera del abastecimiento de bienes y servicios para la Organización y, concretamente, para las misiones sobre el terreno, incluidos los procedimientos conexos de adjudicación de contratos y la determinación de las características particulares de la actividad de adquisición necesaria, en particular en apoyo del despliegue rápido de nuevas operaciones y de la ampliación de las existentes;

b) Examinar de manera sistemática y a fondo:

- i) El actual proceso de adquisiciones en la Sede de las Naciones Unidas y en algunas misiones sobre el terreno, incluidos los procesos de formulación de pedidos, evaluación de ofertas y registro de proveedores;
- ii) El Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada que rige las adquisiciones, así como las prácticas establecidas, incluso respecto de las adquisiciones para las misiones sobre el terreno;
- iii) Los mecanismos de fiscalización existentes;
- iv) El uso de las cartas de asignación como mecanismos de adquisición;
- v) El nivel y el ámbito actuales de la autoridad para efectuar adquisiciones delegada en las misiones sobre el terreno;
- vi) La distribución del trabajo entre la Sede de las Naciones Unidas y las oficinas exteriores tanto en lo que respecta al valor de las transacciones como a su número;

/...

vii) Otros factores internos y externos que pueden influir en la eficiencia de los procesos de adquisiciones;

c) Sobre la base de los resultados del examen, exponer en detalle todos los embotellamientos, restricciones y limitaciones del actual proceso de adquisiciones, poniendo de relieve los factores restrictivos que producen esos efectos;

d) A la luz del análisis de las necesidades y habida cuenta de las deficiencias que se observen en los procesos y procedimientos actuales, así como de las causas de esas deficiencias, recomendar medidas dinámicas concretas para mejorar la política de adquisiciones y los procedimientos de adjudicación de contratos.



Anexo IIRECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL ESTUDIO DE LAS ADQUISICIONES  
Y CALENDARIO DE APLICACIÓN

Etapa 1. Recomendaciones que se deben aplicar en cuanto sea posible porque entrañan un mejoramiento inmediato o permiten mitigar problemas actuales, o porque su período de preparación es largo y deben finalizarse para complementar las recomendaciones de la etapa 2:

|      | Recomendación  | Fecha prevista para la finalización | Actividad iniciada |
|------|--|-------------------------------------|--------------------|
| 1    | Ejecución de un programa de capacitación profesional, a partir del nivel de los compradores.   | Diciembre de 1995                   | Sí                 |
| 2    | Capacitación para los niveles de gestión y supervisión sobre gestión general y competencia comercial, así como sobre sistemas propios de las Naciones Unidas.  | Marzo de 1996                       | Sí                 |
| 3 a) | Asignación de la responsabilidad funcional respecto de todas las adquisiciones al Departamento de Administración y Gestión.  | a                                   | a                  |
| 3 b) | Mantenimiento de la responsabilidad operacional respecto de las adquisiciones en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.  | a                                   | Sí <sup>a</sup>    |
| 4    | Todos los oficiales jefes de compras tienen derecho al acceso directo al Jefe del Servicio de Compras y Transportes cuando se trate de asuntos profesionales.  | a                                   | a                  |
| 5    | Todos los pedidos que entrañen la adopción de medidas en la Sede deben presentarse directamente a la División de Compras y Transportes y no por conducto de la División de Administración y Logística de Actividades sobre el Terreno, de preferencia por vía electrónica. | a                                   | a                  |
| 6    | Abolición de los comités de contratos locales.   | Junio de 1996                       | No                 |
| 7    | Entrega de cartas personales de delegación en que se indique claramente lo que se puede y lo que no se puede hacer.  | Enero de 1996                       | Sí                 |

/...

|    | Recomendación  | Fecha prevista para la finalización | Actividad iniciada |
|----|--|-------------------------------------|--------------------|
| 8  | Aumento de la autoridad delegada en las misiones sobre el terreno de conformidad con las sugerencias detalladas en el anexo D del informe del grupo de expertos.   | Diciembre de 1995                   | Sí                 |
| 9  | Suministro de un anticipo mayor a nivel de sector en las misiones sobre el terreno (unos 5.000 dólares) para atender a las necesidades cotidianas; publicación de directrices sobre su uso.  | Enero de 1996                       | Sí                 |
| 10 | A la espera de la aprobación del presupuesto, concesión de autoridad para contraer compromisos por un máximo del 75% del presupuesto estimado (de conformidad con la regla 110.6); prioridad a los artículos esenciales para las misiones.   | Septiembre de 1995                  | Sí                 |
| 11 | La División de Compras y Transportes ha de examinar y ejecutar un número mayor de contratos de sistemas.   | Enero de 1996                       | Sí                 |
| 12 | Se depurará totalmente la lista de proveedores y se pedirá a los Estados Miembros que alienten a los proveedores nacionales a inscribirse en la lista.   | Marzo de 1996                       | Sí                 |
| 13 | Deben elaborarse especificaciones comerciales genéricas y, si esto no es posible, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz debe elaborar especificaciones propias de las Naciones Unidas; debe proporcionarse a las misiones sobre el terreno una lista completa de las especificaciones. | Enero de 1996                       | Sí                 |
| 14 | Instrucciones claras sobre el uso del sistema de necesidad operacional inmediata. (En el párrafo 10 del informe del grupo de expertos se presenta una definición revisada.)  | Enero de 1996                       | Sí                 |
| 15 | El Comité de Contratos de la Sede debe preaprobar únicamente los contratos de sistemas y realizar un examen de calidad de las decisiones ya adoptadas.   | Diciembre de 1995                   | <sup>a</sup>       |
| 16 | Se debe poner fin a la apertura de ofertas en público.   | Enero de 1996                       | <sup>a</sup>       |

/...

|    | Recomendación  | Fecha prevista para la finalización | Actividad iniciada |
|----|--|-------------------------------------|--------------------|
| 17 | Los embotellamientos observados en la División de Compras y Transportes a nivel del jefe de la Sección de Compras para las Misiones sobre el Terreno y del jefe de la Sección de Trámites deben eliminarse mediante una mejor definición de las responsabilidades en los niveles inferiores. | Julio de 1995                       | Sí                 |
| 18 | La División de Compras y Transportes debe establecer un sistema de registro en que se indiquen las aptitudes, especialización, experiencia y capacidad de los funcionarios con miras a la asignación de funcionarios a los puestos en función de su idoneidad.                               | Enero de 1996                       | Sí                 |
| 19 | Elaboración de un plan de adquisiciones que incluya las necesidades estimadas para un período de 12 meses.   | Febrero de 1996                     | No                 |
| 20 | Los informes disponibles deben ser sometidos a un examen crítico y eliminados si no se utilizan.   | Diciembre de 1995                   | Sí                 |
| 21 | Los funcionarios directivos deben determinar sus necesidades en cuanto al SIIG: valor del pedido; suma gastada/presupuesto comprometido; tasa de satisfacción de la demanda; tiempo de tramitación; rendimiento del equipo y análisis de tendencias; actuación de los proveedores, etc.      | Abril de 1996                       | Sí                 |
| 22 | Todo el personal interesado debe recibir capacitación sobre el SIIG y sobre REALITY.   | Abril de 1996                       | Sí                 |
| 23 | Se deben elaborar informes posteriores a la operación para señalar problemas y presentar soluciones y recomendaciones para el futuro.  | Noviembre de 1995<br>(en curso)     | Sí                 |
| 24 | En todas las solicitudes a los proveedores se deben prever 30 días para la respuesta, con un mínimo de 14 días para la respuesta por facsímile.  | Septiembre de 1995                  | Sí                 |

/...

---

|    | Recomendación  | Fecha prevista<br>para la<br>finalización | Actividad<br>iniciada |
|----|--|---|-----------------------|
| 25 | Se debe nombrar un coordinador de la tecnología de la información para examinar y registrar todo el material y los programas de informática en uso, a fin de que se utilicen al máximo las capacidades y la experiencia disponibles. | Abril de 1996                             | Sí                    |
| 26 | Examen crítico de la competencia de los funcionarios directivos y traslado/capacitación, de ser necesario.   | Septiembre de 1995<br>(en curso)          | Sí                    |
| 27 | Se debe establecer una oficina independiente para recibir y atender reclamaciones o un administrador de relaciones con proveedores.  | Enero de 1996                             | Sí                    |

---

<sup>a</sup> En estudio.

/...

Etapa 2. Recomendaciones que requieren una labor de aplicación detallada y recomendaciones que permitirán encontrar solución a los problemas del apoyo a las Naciones Unidas en el futuro. Son fundamentales para que las Naciones Unidas puedan proporcionar una infraestructura de apoyo eficiente y eficaz en función de los costos para el futuro:

|   | Recomendación  | Fecha prevista para la finalización. | Actividad iniciada |
|---|--|--------------------------------------|--------------------|
| 1 | Establecimiento de una organización de logística.  | Julio de 1996                        | <sup>a</sup>       |
| 2 | Inventario completo de los bienes existentes para determinar qué hay, dónde y en qué estado; la redistribución de bienes podría contribuir a la formación de los equipos básicos.  | Agosto de 1996                       | No                 |
| 3 | Elaboración de un documento de política de adquisiciones.  | Julio de 1996                        | Sí                 |
| 4 | Elaboración de un documento de procedimientos de adquisiciones.  | Julio de 1996                        | Sí                 |
| 5 | Preparación de un manual de operaciones normalizado.   | Julio de 1996                        | Sí                 |
| 6 | Fomento del concepto de equipo.  | Marzo de 1996                        | Sí                 |
| 7 | Publicación de una exposición sobre la misión.   | Julio de 1996                        | No                 |
| 8 | Elaborar los gráficos de la vía jerárquica.  | Julio de 1996                        | Sí                 |
| 9 | Información sobre todas las actividades relativas a contratos importantes y su adjudicación, en forma impresa y por medios electrónicos, en un Boletín de Contratos, que debe incluir también claramente las condiciones uniformes para los contratos y los criterios para la adjudicación de contratos. | Febrero 1996                         | Sí                 |

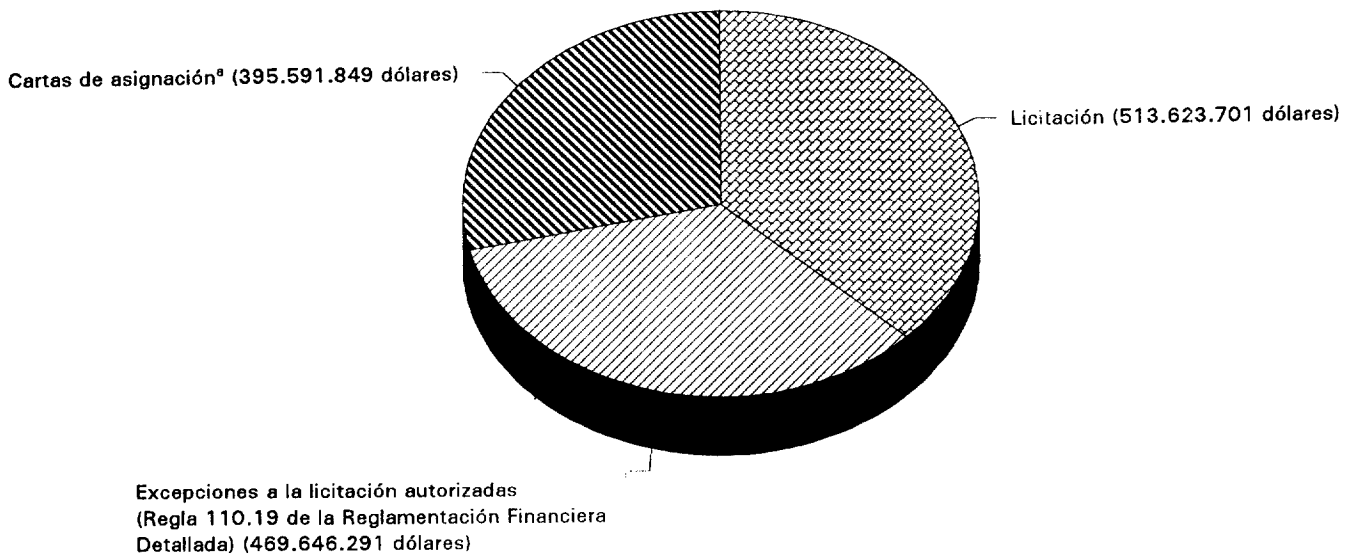
<sup>a</sup> En estudio.

Anexo III

COMITÉ DE CONTRATOS DE LA SEDE

Valor de los casos cuya aprobación se recomendó de acuerdo  
con el régimen de adjudicación, 1994

(1.378.861.841 dólares)



---

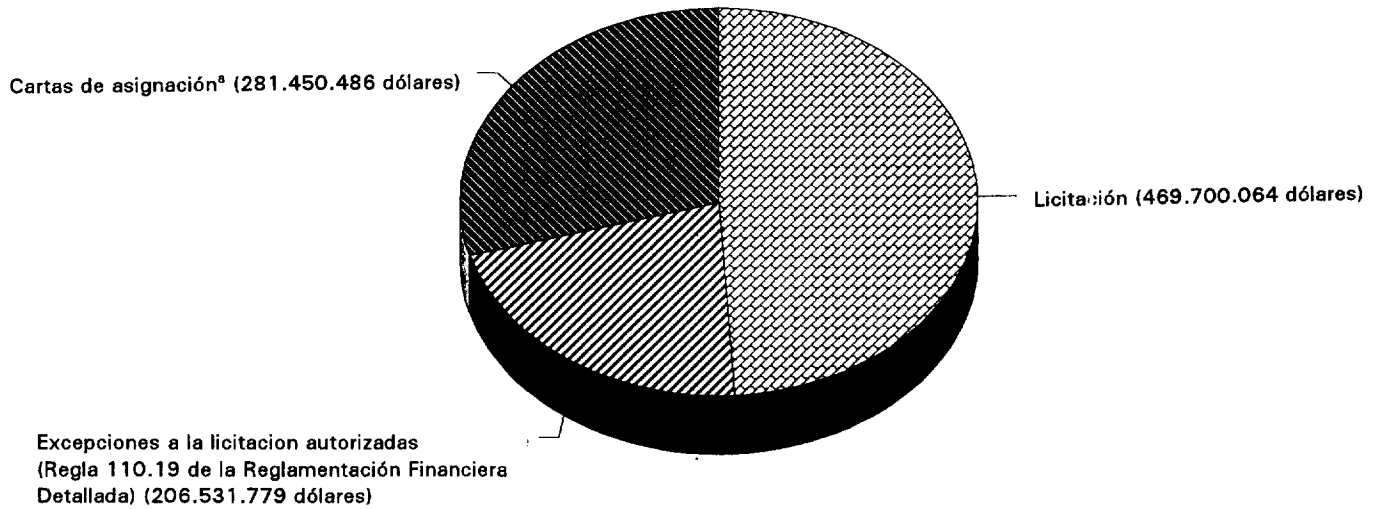
\* Con investigación de precios competitivos.

Anexo IV

COMITÉ DE CONTRATOS DE LA SEDE

Valor de los casos cuya aprobación se recomendó de acuerdo con el régimen de adjudicación, enero a septiembre de 1995

(957.682.329 dólares)



---

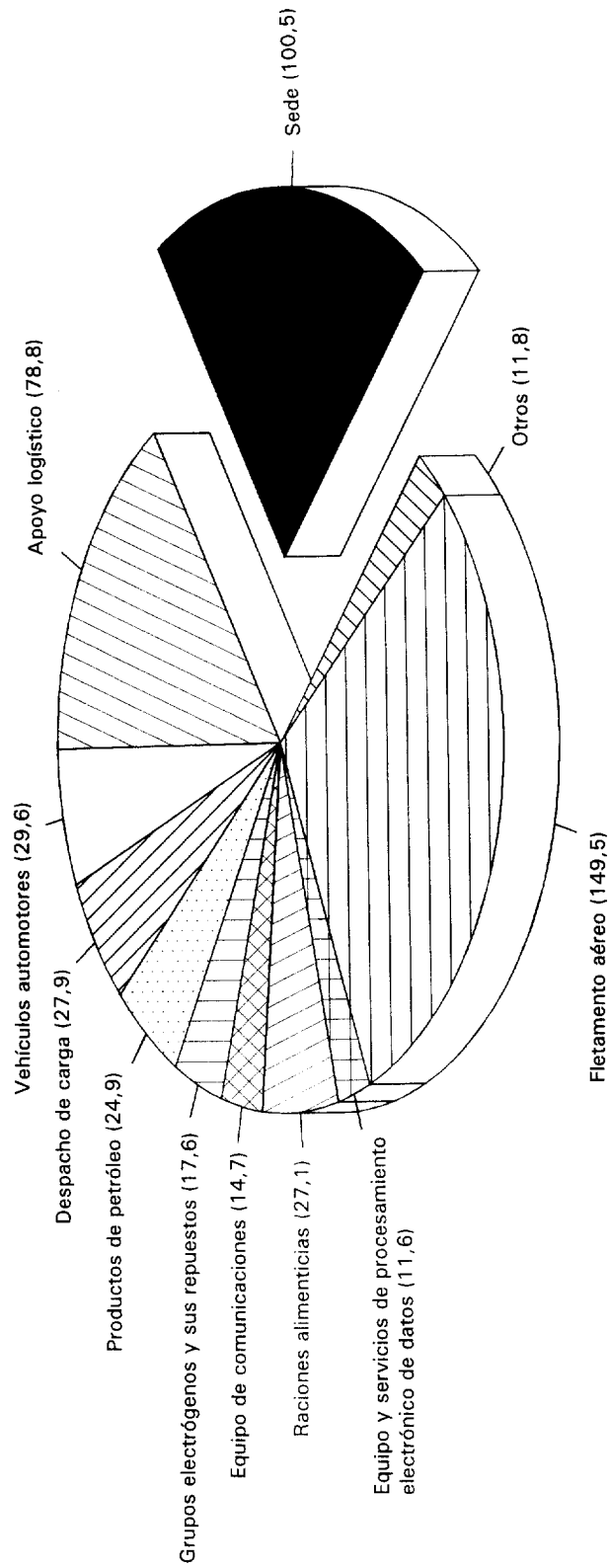
<sup>a</sup> Con investigación de precios competitivos.

Anexo V

**DIVISIÓN DE COMPRAS Y TRANSPORTES**

**Bienes y servicios adquiridos en 1994a**

(Valor en millones de dólares EE.UU.)



<sup>a</sup> Valor total de las adquisiciones: 494 millones de dólares.



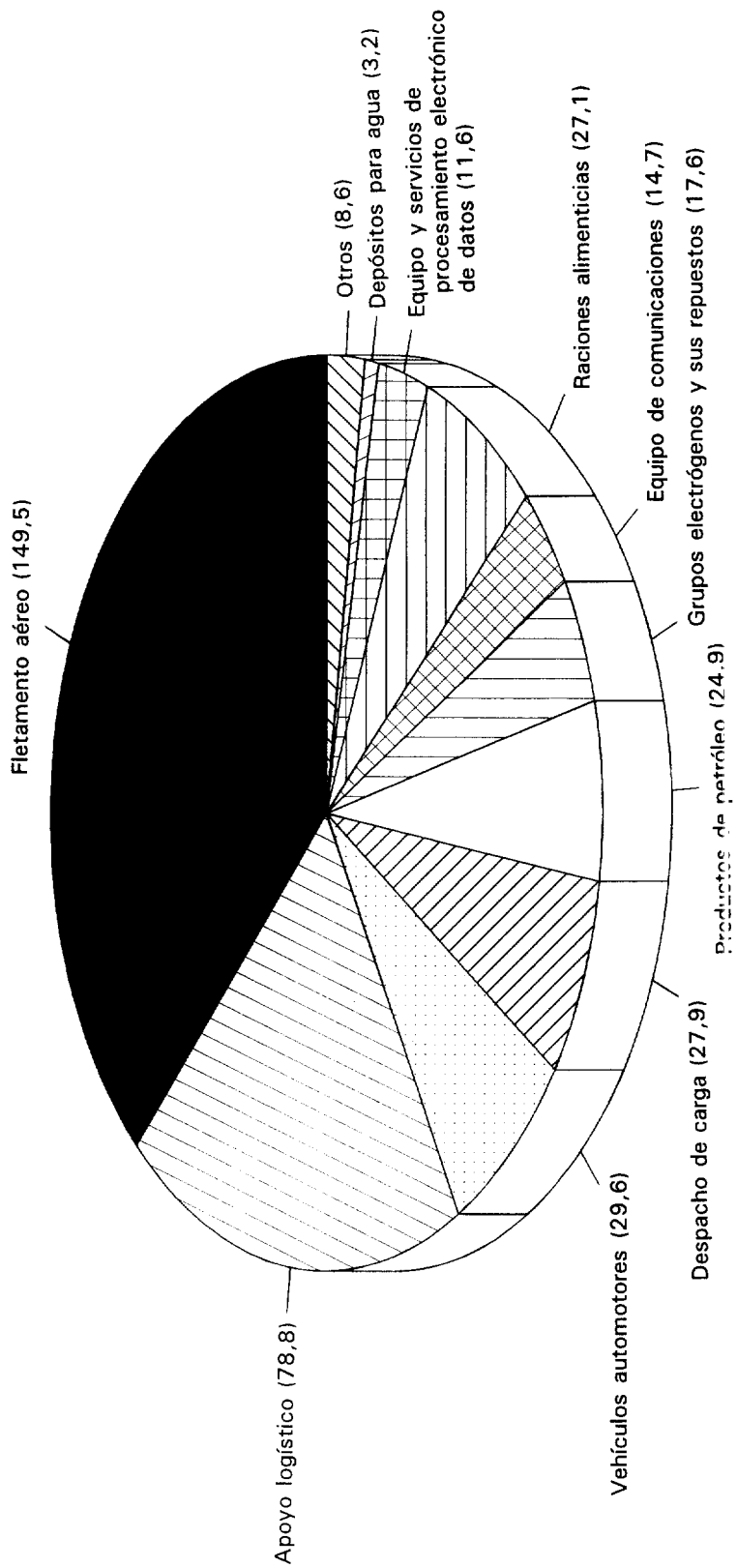
Anexo VI

DIVISION DE COMPRAS Y TRANSPORTES

Servicio de Compras para las Misiones sobre el Terreno

Bienes y servicios adquiridos en 1994<sup>a</sup>

(Valor en millones de dólares EE.UU.)



<sup>a</sup> Valor total de las adquisiciones 393,5 millones de dólares.

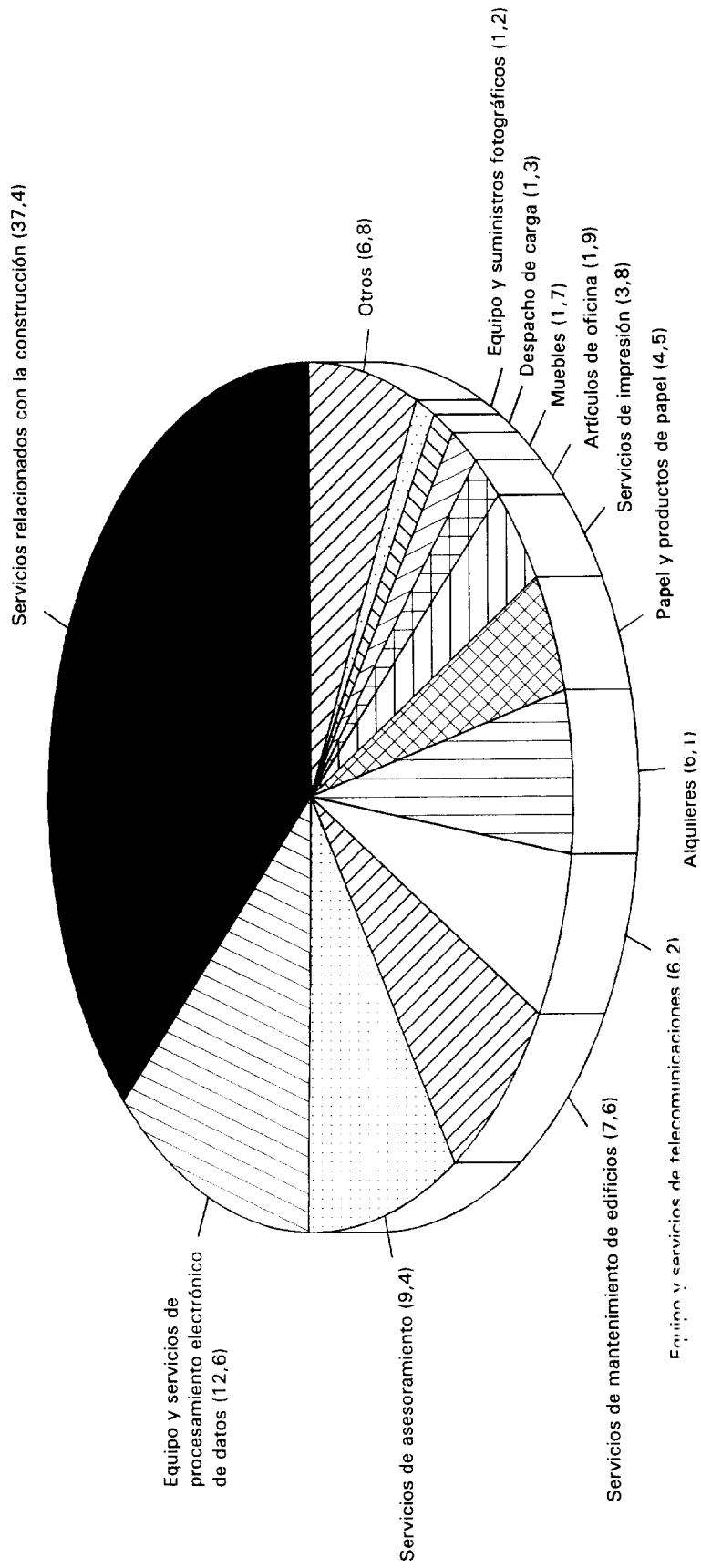
Anexo VII

DIVISIÓN DE COMPRAS Y TRANSPORTES

Servicio de Compras y Transporte de la Sede y de las Oficinas Regionales

Bienes y servicios adquiridos en 1994<sup>a</sup>

(Valor en millones de dólares EE.UU.)

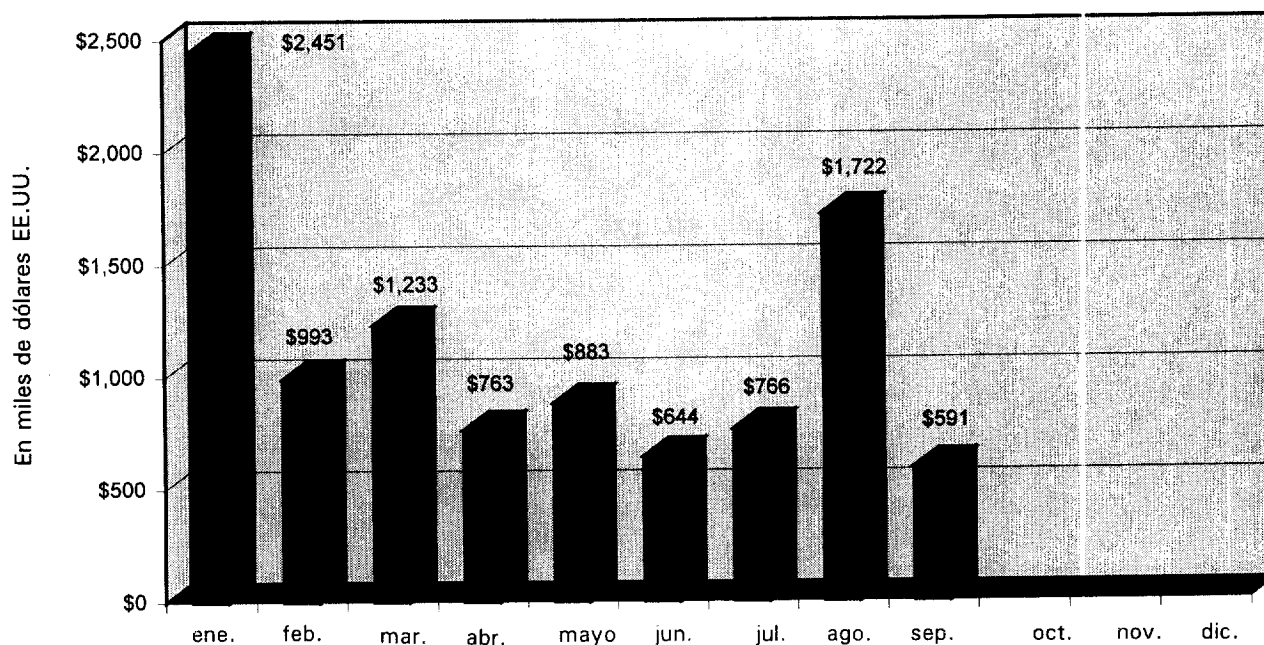


<sup>a</sup> Valor total de las adquisiciones 100,5 millones de dólares de los EE.UU.

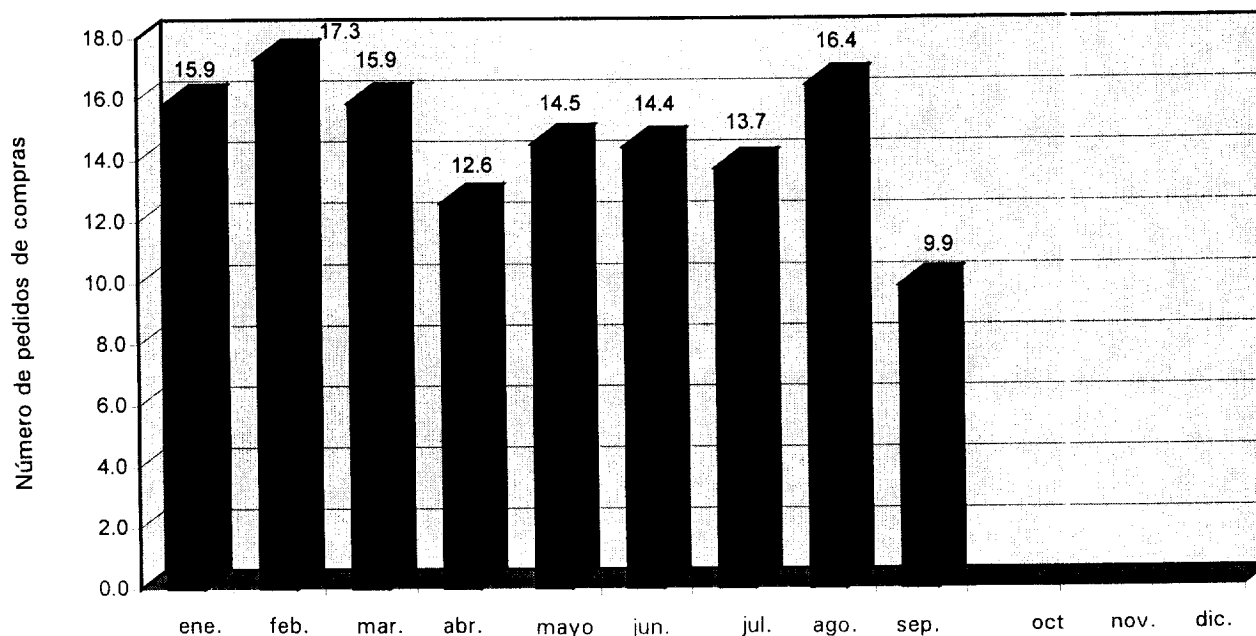
Anexo VIII

DIVISIÓN DE COMPRAS Y TRANSPORTES

Enero a septiembre de 1995



Valor medio en dólares por oficial de compras



Promedio de órdenes de compra por oficial de compras

-----