



Asamblea General

Distr. general
9 de junio de 2003
Español
Original: inglés

Quincuagésimo octavo período de sesiones

Tema 131 de la lista preliminar*

Dependencia Común de Inspección

Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre el examen de auditoría de gestión de la contratación externa en las Naciones Unidas y en sus fondos y programas

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Examen de auditoría de gestión de la contratación externa en las Naciones Unidas y en sus fondos y programas” (JIU/REP/2002/7).

* A/58/50/Rev.1 y Corr.1.



JIU/REP/2002/7

ESPAÑOL
Original: INGLÉS

**EXAMEN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN
EXTERNA EN LAS NACIONES UNIDAS Y EN SUS FONDOS
Y PROGRAMAS**

Preparado por

*Fatih Bouayad-Agha
Wolfgang Münch*

Dependencia Común de Inspección



**Naciones Unidas, Ginebra
Diciembre 2002**

-iii-

ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
SIGLAS		iv
RESUMEN: OBJETIVOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		v
INTRODUCCIÓN	1 - 8	1
I. PERSPECTIVA	9 - 30	3
A. El concepto	10 - 23	3
B. Instrumentos normativos	24 - 25	5
C. Modalidades de la contratación externa	26 - 27	6
D. Valor financiero	28 - 30	6
II. JUSTIFICACIÓN	31 - 40	7
III. FASE PRECONTRACTUAL	41 - 51	10
IV. DOCUMENTOS CONTRACTUALES	52 - 69	12
V. GESTIÓN DE LOS CONTRATOS	70 - 79	16
Anexos		
I. Resolución 55/232 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 2000, sobre prácticas de contratación externa		18
II. Contratos externos de la Secretaría de las Naciones Unidas y los fondos y programas de la Organización en 1999 y 2000		20
Lista de cuadros		
1. Jerarquía de funciones orgánicas y modalidades de ejecución preferibles		8
2. Lista de proveedores de la Sede de las Naciones Unidas		14
3. Lista de proveedores de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra		14

SIGLAS

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CEPA	Comisión Económica para África
CEPALC	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia Occidental
CICE	Centro Internacional de Cálculos Electrónicos
CTBTO	Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares
DCI	Dependencia Común de Inspección
FCSD	División de Instalaciones y Servicios Comerciales
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
HCC	Comité de Contratos de la Sede
ITSD	División de Servicios de Tecnología de la Información
LCC	Comité Local de Contratos
OHRM	Oficina de Gestión de Recursos Humanos
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUG	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONUN	Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
ONUV	Oficina de las Naciones Unidas en Viena
ORAN	Oficina Regional para América del Norte
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
SDP	Solicitud de Propuesta
SIIG	Sistema Integrado de Información de Gestión
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

OBJETIVOS:

Determinar la medida en que las prácticas de contratación externas de la Secretaría de las Naciones Unidas y de los fondos y programas de la Organización en 1999 y 2000 fueron acordes con las directrices normativas establecidas en la resolución 55/232 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 2000 (véase el anexo I al presente informe).

RESUMEN

A. Con posterioridad al informe de 1997 de la Dependencia Común de Inspección (DCI) sobre la cuestión de la contratación externa en el sistema de las Naciones Unidas, las operaciones de contratación externa (que deben diferenciarse de las adquisiciones corrientes) de la Secretaría de las Naciones Unidas y de los fondos y programas de la Organización no han evolucionado de manera significativa en términos de valor o de alcance. Estas operaciones siguen representando, como en el pasado, una proporción relativamente pequeña de los recursos financieros de las organizaciones. Además, los servicios y actividades contratados al exterior siguen concentrados en sectores específicos, como las tecnologías y sistemas de la información y la comunicación, así como en las instalaciones y las funciones de gestión de los sitios. Los Inspectores no han observado ninguna tendencia que haga pensar que en un futuro próximo pueda registrarse un cambio importante en las características actuales de la contratación externa de servicios y actividades.

B. En lo relativo a los dispositivos normativos y de gestión, las prácticas de contratación externa de la Organización están todavía en fase de transición. Muchas de las deficiencias señaladas anteriormente en los informes de la DCI y de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSI) aún no se han terminado de corregir. Por otra parte, las directrices normativas del Secretario General sobre las prácticas de contratación externa, de 1999, que fueron aprobadas por la Asamblea General, constituyen un importante marco normativo cuya falta se dejaba sentir en los contratos externos. Con todo, las nuevas medidas todavía no se aplican plenamente, como han observado los Inspectores al examinar los contratos y aumentarlos con los funcionarios de las organizaciones. Por consiguiente, los Inspectores llegan a la conclusión de que las nuevas directrices normativas, junto con el concepto más específico de la contratación externa que se propone en este informe, deberían incorporarse a los instrumentos normativos pertinentes de las organizaciones.

C. Asimismo, en su examen de los documentos contractuales los Inspectores llegaron a la conclusión de

que las diferencias en las fórmulas y el alcance de las disposiciones no estaban justificadas por la naturaleza especial de cada operación de contratación externa teniendo en cuenta además que existen condiciones generales uniformes para los contratos. Los modelos de contratos que utilizan las dependencias de la Secretaría no son los mismos que los empleados por algunos programas y fondos. Los Inspectores concluyeron que las políticas y procedimientos de adquisición de las Naciones Unidas deberían complementarse con nuevas cláusulas uniformes aplicables específicamente a la contratación externa de las compras, que tengan en cuenta las consideraciones expuestas en la mencionada resolución 55/232 de la Asamblea General.

D. Un tema que requiere atención prioritaria es la mejora de los controles de seguimiento y gestión de los contratos externos, para garantizar que los contratistas cumplen los requisitos de eficacia y de costo que son de exigir en las contrataciones externas. La inclusión en los contratos de cánones de rendimiento y calidad que permitan medir y evaluar los servicios prestados facilitaría hasta cierto punto el seguimiento y la gestión de los contratos. No obstante, los inspectores creen también que merecería la pena invertir recursos en un aumento del número de cursos de gestión de los contratos para los directores de los programas que más frecuentemente recurren a la contratación externa.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN 1

Un concepto práctico de la contratación externa para las Naciones Unidas y sus fondos y programas

Los jefes ejecutivos de las organizaciones interesadas deberán procurar que los acuerdos de contratación externa con los proveedores comerciales presenten las siguientes características:

a) Que el contratista sea propietario de los procesos de gestión del servicio o actividad de que se trate, o los controle;

b) En relación con la condición a), que los recursos humanos correspondientes (el personal encargado de los servicios contratados al exterior), aunque trabajen en la Sede de la Organización, estén bajo la responsabilidad del proveedor -y le presenten informes- y no de las organizaciones que reciben los servicios;

c) Que la contratación externa, a diferencia de las otras formas de adquisición, se oriente principalmente al suministro de servicios para satisfacer las necesidades internas de las organizaciones o los requisitos de los programas sustantivos; esta práctica puede abarcar también el suministro de bienes (por ejemplo, material informático, máquinas fotocopadoras o material de oficina), relacionado con los servicios contratados al exterior, a reserva de lo dispuesto en el apartado d) *infra*.

d) Que los acuerdos de contratación externa se hacen habitualmente en una relación comercial con un proveedor que, por regla general, deberá remontarse como mínimo a un año (párr. 17).

RECOMENDACIÓN 2

Servicios comunes, ejecución nacional de proyectos y contratación externa

a) Aunque los servicios comunes del sistema de las Naciones Unidas son, conceptualmente, una forma de contratación externa, los directores de programas de las organizaciones que se ocupan de los servicios comunes y/o las prácticas de contratación externa deberían limitar el uso práctico del término "contratación externa" a las relaciones contractuales con los proveedores comerciales.

b) Asimismo, aunque la práctica de firmar contratos con instituciones gubernamentales y no gubernamentales de los Estados miembros para la ejecución de proyectos y programas de cooperación técnica, humanitarios o de otro tipo, podría considerarse también hasta cierto punto contratación externa, este término no debe utilizarse para esas actividades operacionales de desarrollo, sino que es preferible seguir empleando los términos más apropiados de "ejecución nacional", "creación de capacidad nacional", "institucionalización" y "fortalecimiento" (párr. 23).

RECOMENDACIÓN 3

Reforzar las directrices normativas de la contratación externa

El Secretario General debería reforzar las directrices normativas existentes de la contratación externa con las siguientes medidas complementarias:

a) Las directrices normativas sobre prácticas de contratación externa que figuran en la resolución 55/232 de la Asamblea General, y las directrices conexas sobre esta misma cuestión, deberían incorporarse a los documentos normativos pertinentes, y en particular a los manuales de adquisiciones y a las condiciones generales para la contratación de servicios, incluidos los de los fondos y programas (párr. 25);

b) Los servicios y actividades que deban contratarse al exterior tendrán que indicarse explícitamente en la parte descriptiva del presupuesto por programas, y los recursos estarán sujetos a aprobación de los órganos normativos competentes del servicio o la dependencia orgánica de que se trate (párr. 46).

RECOMENDACIÓN 4

Uniformar los procedimientos de verificación con la debida diligencia

El Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos debería tratar de uniformar y generalizar la aplicación de los procedimientos de verificación con la debida diligencia en las Naciones Unidas, entre otras cosas mediante los intercambios entre las bases de datos, utilizando como modelo las disposiciones pertinentes del manual de suministro del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (párr. 51).

RECOMENDACIÓN 5

Medidas relativas al rendimiento y la relación costo-calidad

a) Los directores de los programas deben comprender que la norma de la "oferta más baja aceptable", del Manual de Adquisiciones de las Naciones Unidas, abarca también el principio de la "relación óptima costo-calidad", y el Programa Mundial de Alimentos (PMA)

quizás podría compartir con otras organizaciones que forman parte del Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos las disposiciones pertinentes de su manual de compras de artículos no alimentarios relativas a la oferta que presente la mejor relación calidad-precio, para el procedimiento de selección de las solicitudes de propuestas (SDP) (párr. 54);

b) El Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos debería tratar de llegar a un acuerdo respecto de disposiciones contractuales uniformes que hagan hincapié en la relación costo-eficacia y la eficiencia de las operaciones contratadas al exterior, según cual sea la naturaleza del servicio o actividad que se contrate, especialmente los contratos de alto valor, y estas disposiciones deberían especificar con la mayor claridad posible las diversas medidas con las cuales se podrá evaluar el rendimiento del contratista (párr. 58).

RECOMENDACIÓN 6

Mejora de las medidas de seguridad y vigilancia

a) La seguridad y la vigilancia deberían figurar entre los riesgos que deben evaluarse en la fase precontractual, y periódicamente después de ésta, sobre todo con respecto a los acuerdos de contratación externa que prevén la presencia regular en locales de las Naciones Unidas de un número importante de empleados del proveedor;

b) El Secretario General y los jefes ejecutivos de los fondos y programas deberían adoptar como norma general que los contratistas proporcionen a los servicios de seguridad y vigilancia todos los detalles pertinentes sobre la identidad de sus empleados que estén asignados, o vayan a ser asignados, a funciones contratadas al exterior dentro de las organizaciones, con sujeción a la legislación nacional sobre la protección de la vida privada y los datos en cada lugar de destino;

c) Los servicios de seguridad y vigilancia deberán hacer comprobaciones más rigurosas y regulares del personal contratado, y cualquier costo adicional deberá

reflejarse debidamente en los gastos generales de la operación contratada al exterior o imputarse a los contratistas en proporción al número de sus empleados que trabajen en los locales de las Naciones Unidas (párr. 62).

RECOMENDACIÓN 7

Exención de impuestos en las Naciones Unidas

El Secretario General debe examinar con las autoridades nacionales competentes todos los casos en los que la percepción de impuestos de las organizaciones por sus servicios contratados al exterior pudiera vulnerar las disposiciones pertinentes de la Convención sobre Prerrogativas e Inmidades de las Naciones Unidas, y comunicar los resultados del examen a la Asamblea General (párr. 68).

RECOMENDACIÓN 8

Seguimiento, evaluación y sistema de certificación específico de los contratos externos

El Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos debería considerar la posibilidad de informar a sus miembros de las experiencias de la División de Adquisiciones de las Naciones Unidas en la utilización de sus nuevos modelos para el seguimiento, la evaluación y la certificación del rendimiento de los proveedores contratados en el exterior (párr. 73).

RECOMENDACIÓN 9

Programa de capacitación en seguimiento, gestión y evaluación de los contratos

El Secretario General y los jefes ejecutivos de los fondos y los programas deberán prever recursos suficientes para capacitar a los directores de programas de todos los lugares de destino en la supervisión de los contratos, atribuyendo prioridad a las dependencias orgánicas que, por la naturaleza de sus actividades, recurran con más frecuencia a la contratación externa (párr. 77).

INTRODUCCIÓN

1. La DCI ha realizado este examen en cumplimiento de la resolución 55/232 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 2000, que se reproduce en el anexo al presente informe. En el párrafo 6 de la parte dispositiva de esta resolución, la Asamblea General pidió

a la Dependencia Común de Inspección que realice un examen de auditoría de gestión de la contratación externa en las Naciones Unidas y en los fondos y programas de las Naciones Unidas, de conformidad con las prácticas existentes, y que le presente un informe al respecto en su quincuagésimo séptimo período de sesiones.

2. Como se recordará, la DCI se había ocupado ya de la cuestión de la contratación externa en todo el sistema en su informe de 1997 titulado "El reto de la contratación externa en el sistema de las Naciones Unidas"¹, en el que se hacía un análisis a fondo de las cuestiones a que se refiere la mencionada resolución de la Asamblea General. La OSSI, por su parte, trató este tema en su informe de 1997, "Examen de la práctica de utilizar fuentes externas en las Naciones Unidas"², cuyas recomendaciones eran análogas a las del informe de la DCI. La DCI y la OSSI colaboraron muy estrechamente en la preparación de sus informes respectivos.

3. De conformidad con la resolución 52/226B de la Asamblea General, de 27 de abril de 1998, el Secretario General publicó después un informe sobre las prácticas de contratación externa, en el que se describían:

La política y directrices básicas [de la Organización] que han de aplicarse al considerar la posibilidad de recurrir a la contratación externa. [En el informe] se han tenido plenamente en cuenta el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado "El reto de la contratación externa en el sistema de las Naciones Unidas" (A/52/338, anexo) y el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la ejecución de la reforma del régimen de adquisiciones (A/52/813, anexo)³.

4. En consecuencia, para la preparación del presente informe los Inspectores han tenido en cuenta las mencionadas normas y directrices sobre la contratación externa aprobadas por la Asamblea General en su resolución 54/256, de 7 de abril de 2000, así como el propio

informe de 1997 de la Dependencia, las contribuciones pertinentes de la OSSI y las opiniones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP)⁴ sobre los diversos informes relativos a la contratación externa publicados desde 1997.

5. Más concretamente, el contenido, la metodología y la sustancia del presente examen se basan en la resolución 55/232 de la Asamblea General, mencionada en el párrafo 1. El examen trata de determinar si las operaciones de contratación externa realizadas en 1999 y 2000 por la Secretaría de las Naciones Unidas y por los fondos y programas de la Organización han sido acordes -y en qué medida lo han sido- con las directrices normativas enunciadas en esta resolución, en particular en lo referente a los motivos, objetivos y criterios de la contratación externa. En consecuencia, el informe está limitado en su alcance a la Secretaría de las Naciones Unidas y a los fondos y programas de la Organización, así como a los contratos externos concertados o en curso de ejecución en 1999 y 2000, como se especifica en la resolución de la Asamblea General.

6. El informe se elaboró sobre la base de los análisis y las respuestas a un cuestionario preparado expresamente por la DCI con esta finalidad, y de un examen de auditoría detallado de los documentos contractuales y otras informaciones relativas a más de 100 contratos externos (enumerados en el anexo II) que todavía estaban en vigor en 1999 y 2000. Además, los Inspectores debatieron sus conclusiones preliminares con los funcionarios responsables de las contrataciones externas en la Secretaría y en los fondos y los programas. De conformidad con el marco establecido por la Asamblea General para el informe, los Inspectores han concentrado su investigación en las fases contractuales y de gestión de los procedimientos de contratación externa.

7. Una conclusión general del informe es que las organizaciones interesadas todavía están adaptándose a las nuevas directrices normativas para la contratación externa, establecidas por la Asamblea General en 2000 en la resolución mencionada que, como se ha indicado antes, se inspiraba esencialmente en la política y las directrices básicas del Secretario General sobre esta cuestión. Aunque en sus respuestas al cuestionario de la DCI y en las conversaciones con los Inspectores los funcionarios de las organizaciones indicaron que sus prácticas de contratación externa eran acordes en general con las directrices de la Asamblea, el examen de

¹ JIU/REP/97/5; A/52/338.

² A/51/804.

³ A/53/818, de 4 de febrero de 1999.

⁴ Véanse los informes de la CCAAP A/53/942, de 6 de mayo de 1999, y A/55/479, de 13 de octubre de 2000, sobre las prácticas de contratación externa.

auditoría de los inspectores determinó que la situación general no estaba muy clara, como se muestra más adelante, debido en gran parte al período de transición relativamente breve (un año) que medió entre la fecha de la resolución de la Asamblea General (diciembre de 2000) y aquella en la que la DCI ha efectuado este examen.

8. Así pues, aunque los Inspectores observaron una tendencia general a la mejora, subsistían algunas de las deficiencias detectadas por la DCI y la OSSI en 1997 en los contratos y las prácticas externas. Es más, como se verá más adelante, el concepto mismo y la definición de

contratación externa siguen siendo problemáticos, y la terminología y el carácter distintivo de esta práctica, en relación con las adquisiciones corrientes, apenas se explicitan en los documentos normativos de las organizaciones, y en particular en los reglamentos y reglamentaciones financieras, los manuales de adquisiciones y las condiciones generales de los contratos, así como en las SDP y las convocatorias de ofertas. Los inspectores desean dejar expresar su gratitud a las organizaciones y los funcionarios encargados de las adquisiciones que se ocupan de estas cuestiones, por su valiosa colaboración en la preparación del presente informe.

I. PERSPECTIVA

9. En el presente capítulo se examinan las prácticas de contratación externa de las Naciones Unidas y de sus fondos y programas. En primer lugar, los Inspectores intentan aclarar el concepto a fin de que todas las organizaciones tengan una visión más o menos común de los elementos clave de la contratación externa y de la forma en que puede o no diferir, por lo menos en el sistema de las Naciones Unidas, de otros conceptos que se relacionan estrechamente con ella, como las adquisiciones corrientes, los contratos de servicios, la subcontratación y los servicios comunes. Más adelante los Inspectores examinan el tema en el contexto de la política actual de adquisiciones de cada organización. Además, se examinan los principales tipos de actividades o servicios que por lo general se contratan fuera de la organización y se incluye un cálculo aproximado de su valor financiero actual y el porcentaje que representan en el presupuesto de las organizaciones correspondientes. Con ello los Inspectores esperan que los Estados Miembros puedan tener una visión más objetiva del alcance relativo de las prácticas de contratación externa.

A. El concepto

10. El mencionado informe del Secretario General en párrafos anteriores sobre las directrices normativas para la contratación externa incluye en el párrafo 8 la siguiente definición del tema:

Mediante la contratación externa se encomiendan a terceros actividades o servicios básicos (con inclusión, cuando proceda, de los productos correspondientes) que han estado o podrían estar a cargo de personal de las Naciones Unidas. A los efectos del presente informe, por actividades o servicios no básicos se entienden actividades o servicios de apoyo, entre otros, los siguientes: contabilidad, auditoría (interna), archivos, librerías/tienda de artículos de regalo; conservación de edificios; servicios de limpieza, servicios de cafetería y comidas; conservación de predios y jardines; interpretación; sistemas de información/tecnología de la información; servicios de correo y valija diplomática; servicios médicos; impresión/publicaciones; contratación; seguridad; orientación psicológica/reorientación profesional; capacitación; traducción; servicios de viaje; transporte; almacenamiento y otros similares.

11. En este mismo párrafo el Secretario General excluye de la definición de contratación externa la simple adquisición de bienes; la contratación de personal supernumerario para sustituir o complementar el personal de plantilla; las relaciones contractuales con consultores a título individual; los contratos de trabajo o servicios

contratados excepcionalmente con empresas o instituciones. El informe subraya además que:

la creación y la prestación de servicios comunes entre los diversos fondos, programas y organismos de las Naciones Unidas constituyen una forma de contratación externa.

12. Esta definición coincide con la formulada por la DCI en su informe anterior sobre el tema. Esta aclaración del concepto constituye sin duda una mejora respecto de la situación descrita por la OSSI en su informe de 1997, en el que se señalaba la necesidad de distinguir la contratación externa de otras prácticas, como las órdenes de compra, los acuerdos de servicios especiales o la complementación de los recursos humanos de la organización, que por lo general se consideran formas de contratación externa.

13. Sin embargo, cabe señalar que, en sus comentarios sobre las directrices normativas del Secretario General al respecto, la CCAAP señaló que la clasificación de los servicios que pueden ser objeto de contratación externa en "básicos" y "no básicos" podían:

suscitar debates y disensiones interminables dentro de la Secretaría y entre los Estados Miembros, que deberán decidir, a partir de esa clasificación, si una actividad se dará en contratación externa. Por consiguiente, la Comisión recomienda que se prescinda de esa clasificación⁵.

14. Además, no todos los fondos y programas, en particular el UNICEF y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), están plenamente de acuerdo con las definiciones del Secretario General y de la DCI al respecto. Si bien los contratos anuales del PNUD con la empresa internacional de contabilidad KPMG, para prestar servicios de auditoría a sus oficinas externas en los Estados árabes y en la región de Asia y el Pacífico, podrían considerarse servicios de contratación externa o por lo menos de contratación externa parcial, según la definición del Secretario General, el PNUD considera que se trata más de una forma de subcontratación que de contratación externa, "porque el contrato no sustituye a la función básica de auditoría interna del PNUD"⁶. El PNUD considera que, teniendo en cuenta algunas prácticas del sector privado, la contratación externa es una relación contractual en la cual

⁵ A/53/942, párr. 6.

⁶ Respuesta del PNUD al cuestionario de la DCI para el presente informe.

la entidad externa asume la responsabilidad de desempeñar, en parte o en su totalidad, una función que normalmente se ejecutaba dentro de la organización, pero que sigue bajo la dirección de la dependencia encargada.

15. En la comunidad comercial internacional, la contratación externa puede adoptar diversas formas. Como señalan dos expertos del sector privado y diversos especialistas:

la contratación externa es un término relativamente nuevo y puede aplicarse a distintos tipos de relaciones comerciales entre compradores y proveedores, como la contratación externa conjunta, la subcontratación, la agrupación de empresas, las empresas mixtas, los contratos con terceros, la gestión de instalaciones, la gestión de servicios, la adquisición de una sociedad por sus ejecutivos y la contratación estratégica de personal externo para que desempeñe ciertas tareas internas de la organización. En última instancia, la contratación externa no es más que un medio de hacer que se cumpla una tarea⁷.

16. Los Inspectores consideran importante que las organizaciones tengan una concepción común de lo que es o no es contratación externa, dadas sus repercusiones en la elaboración y la administración de los contratos de servicios externos (a diferencia de otras modalidades de contratación y adquisición), la rendición de cuentas sobre los resultados y los recursos financieros correspondientes de los servicios externos, y la protección de las organizaciones contra los riesgos que suelen derivarse de este tipo de prestación de servicios.

17. En consecuencia, los Inspectores proponen que los acuerdos de contratación externa del sistema de las Naciones Unidas con proveedores comerciales se determinen sobre la base de las características siguientes, que podrían aplicarse a la contratación externa de servicios para atender a necesidades administrativas internas y a las necesidades más amplias de los programas:

a) Que el contratista sea propietario de los procesos de gestión del servicio de que se trate o los controles. En cambio, en el caso de las adquisiciones corrientes esos procesos los administra internamente la organización que recibe el servicio;

b) En relación con la condición a) anterior, que los recursos humanos correspondientes (el personal encargado de los servicios contratados al exterior), aunque

trabajen en la sede de la organización, estén bajo la responsabilidad del proveedor y no de las organizaciones que reciben los servicios, las cuales, no obstante deberán prestar atención a la supervisión y la administración del contrato;

c) Que la contratación externa, a diferencia de las otras formas de adquisición, se oriente principalmente al suministro de servicios para apoyar las actividades internas o las necesidades de los programas sustantivos de las organizaciones; el objetivo del proceso de contratación es alcanzar normas de eficiencia y eficacia predefinidas y convenidas, que en principio deberían ser mensurables. Esta práctica puede abarcar también el suministro de bienes (por ejemplo, equipo informático, máquinas fotocopiadoras o material de oficina) relacionado con los servicios contratados al exterior, a reserva de lo dispuesto en el apartado d) *infra*;

d) Que los acuerdos de contratación externa se basen habitualmente en una relación comercial con un proveedor que, por regla general, deberá remontarse como mínimo a un año (**véase la recomendación 1**).

18. Si bien las características particulares anteriores no son necesariamente exhaustivas, deberán por lo menos complementar la definición actual del tema a efectos operacionales y zanjar el debate sobre el significado del concepto de contratación externa. Las prácticas existentes que no cumplen los cuatro criterios de clasificación mencionados, especialmente los dos primeros, no pueden considerarse prácticas de "contratación externa" y deben tratarse como contratos generales de adquisiciones o servicios con arreglo a los procedimientos y normas vigentes.

19. Además, según lo señalado por la DCI en su informe anterior, y como subrayan también las directrices normativas del Secretario General al respecto, la prestación de servicios comunes o conjuntos en el sistema de las Naciones Unidas es, conceptualmente una forma de contratación externa, y las características de la contratación externa señaladas en párrafos anteriores deberán aplicarse de la misma manera a los servicios comunes, si una organización o entidad central hace de proveedora y las otras son receptoras o usuarias de los servicios.

20. Sin embargo, de acuerdo con la terminología y las prácticas del sistema de las Naciones Unidas, por lo general la contratación externa se aplica a las relaciones contractuales con contratistas o proveedores de servicios comerciales. Los Inspectores observan, además, que los servicios comunes han adquirido una identidad propia y se rigen por directrices legislativas y normativas precisas que no tienen prácticamente ninguna relación con las políticas generales de adquisición y contratación externa de las organizaciones, salvo en los casos en que

⁷ Charles L. Gay y James Essinger, *Inside Outsourcing: Managing Strategic Sourcing* (Londres, Nicholas Brealey Publishing, 2000), pág. 5.

se recurre a un proveedor comercial para que preste un servicio común, como se considera a continuación.

21. Por otra parte, aunque en varios sectores los servicios comunes coinciden con la contratación externa comercial (por ejemplo, la contratación externa de un servicio común, como la agencia de viajes y los servicios de artículos de oficina en la Sede, o los diversos servicios comunes contratados por la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (ONUN) a proveedores comerciales; la misma exigencia de mayor eficiencia y eficacia, o el objetivo común de generar economías) se alejan de los procedimientos típicos de contratación externa en otros sectores igualmente importantes.

22. Por ejemplo, el carácter internacional de las organizaciones así como las consideraciones de seguridad y vigilancia no plantean problemas; el proceso de licitación, aunque se utiliza en ocasiones, es menos común; los memorandos de entendimiento o los acuerdos de servicio reemplazan a los acuerdos detallados de obligado cumplimiento, aunque la organización principal que dirige el servicio común externo contratado aplica normalmente sus propios procedimientos de contratación externa de servicios, y los usuarios de los servicios dedican mucho menos tiempo y esfuerzos a controlar la aplicación de los contratos. Además, como señaló acertadamente la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO), los servicios comunes pueden ser más rentables que la contratación externa de servicios, porque proporcionan un mecanismo para repartir los gastos de personal entre los organismos. La prestación de servicios de una organización del sistema de las Naciones Unidas a otra con arreglo a un acuerdo bilateral basado en la recuperación de los gastos equivaldría a un "acuerdo de servicios" distinto de la modalidad típica de contratación externa aplicable a proveedores comerciales.

23. Por otra parte, como se observa en el anexo II, entre los materiales y datos facilitados por algunas organizaciones, especialmente el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), figuraban contratos de ejecución de proyectos adjudicados a instituciones nacionales en el contexto de actividades operacionales para el desarrollo. Con excepción de los casos en que se contrata a empresas privadas para su ejecución, normalmente esas actividades se consideran proyectos de ejecución nacional, fomento de la capacidad nacional o creación y fortalecimiento de instituciones, más que

prácticas de contratación externa, según la definición anterior. Por lo tanto, la expresión "contratación externa" no debe aplicarse a actividades operacionales humanitarias o de desarrollo, o a operaciones afines destinadas a fortalecer las capacidades institucionales de los países receptores, sino que en la práctica debe limitarse a las relaciones contractuales con proveedores del sector privado (**véase la recomendación 2**).

B. Instrumentos normativos

24. Los Inspectores examinaron la reglamentación y los reglamentos financieros de las organizaciones, y los procedimientos y políticas de adquisición. En el caso de las Naciones Unidas, examinaron también las condiciones generales aplicables a los contratos y textos conexos. Los Inspectores observaron que, si bien esos documentos no se refieren prácticamente a la contratación externa como tal, son correctos desde el punto de vista jurídico y suficientemente genéricos para ajustarse a las disposiciones contractuales básicas aplicables a la contratación externa de servicios, según la definición mencionada. En las conversaciones con los funcionarios de las organizaciones y en las respuestas al cuestionario de la DCI para el presente informe, se comunicó a los Inspectores que los actuales procedimientos y políticas de adquisición eran adecuados para la contratación externa de servicios y que no se habían planteado problemas en su aplicación a las prácticas de contratación externa.

25. Los Inspectores opinan que, como en la resolución 55/232 de la Asamblea General se estableció una nueva política para la contratación externa, que se describe detalladamente en las directrices normativas del propio Secretario General sobre el tema, esas nuevas disposiciones deben incorporarse a los instrumentos normativos de las organizaciones, según proceda, y en particular a los manuales de adquisiciones y las condiciones generales para la contratación de servicios. En sus observaciones al proyecto del presente informe, la División de Adquisiciones de las Naciones Unidas señala que estas cuestiones se están examinando en el Grupo de Trabajo Interinstitucional para Compras y se tienen en cuenta en el Manual de Adquisiciones revisado. El PNUD informa, además, de que tiene previsto elaborar un formulario para la contratación externa de servicios y directrices a fin de efectuar un análisis de la relación costo-beneficio de la contratación externa e incorporar esos nuevos elementos a su Manual de Adquisición, en un capítulo sobre la contratación externa (**véase la recomendación 3 a**)).

C. Modalidades de la contratación externa

26. A fin de que los Estados Miembros tengan una idea clara de las modalidades de contratación externa aplicadas por las organizaciones interesadas en los años 1999 y 2000, los servicios se clasifican de la manera siguiente:

a) **Fundamentales:** actividades y servicios sustantivos básicos que responden directamente a los objetivos previstos en los estatutos o en la carta de la organización (por ejemplo, la paz y la seguridad, el desarrollo económico y social, las operaciones humanitarias);

b) **Procesos comerciales:** funciones administrativas que en general contribuyen a las actividades de la categoría a) *supra* (por ejemplo, la gestión de los recursos humanos y financieros, tecnologías y sistemas de información, servicios de agencia de viajes y artículos de oficina, auditoría interna, información pública, servicios de correo y valija diplomática, servicios de imprenta y publicaciones, etc.);

c) **Infraestructurales:** la gestión de servicios, locales y terrenos (como el mantenimiento de los edificios y terrenos, servicios de seguridad y vigilancia, cafetería, garaje, etc.);

d) **Comerciales:** servicio de visitantes, librería/tienda de regalos, Administración Postal de las Naciones Unidas, puesto de periódicos, etc.

27. El análisis de la información suministrada a los Inspectores sobre unos 100 contratos de servicios externos concertados o todavía vigentes en los años 1999 y 2000 (véase el anexo II) revela que la mayoría de ellos correspondían a servicios de los grupos c) y d), y bastantes se referían a los servicios del grupo b). Sin embargo, en esta categoría la gran mayoría de los contratos (en total 18) eran para servicios de tecnología de la información y las comunicaciones, seguidos de servicios de imprenta, fotocopias y artículos de oficina. Los servicios del grupo a) se contrataron raras veces y estaban relacionados principalmente con proyectos de cooperación técnica ejecutados con el apoyo del PNUMA y ONU-Hábitat. Este análisis confirma que las prácticas de contratación externa en 1995, según lo indicado en el informe anterior de la DCI al respecto, no han variado en los siete últimos años aproximadamente, ya que la contratación externa se sigue concentrando en el apoyo administrativo y los servicios generales. Esta tendencia concuerda en general con las experiencias similares de organizaciones comparables de los sectores público y privado, como puede verse en el cuadro 1 del próximo capítulo.

D. Valor financiero

28. Los Inspectores intentaron calcular el valor financiero total de los contratos de servicios externos concertados en 1999 y 2000 por las organizaciones a que se refiere el presente informe. Sin embargo, el ejercicio resultó difícil porque, como se señaló anteriormente, la contratación externa no se examinó por separado de las actividades corrientes de adquisición. Por ejemplo, aunque en el año 2000 el Comité de Contratos de la Sede examinó 529 contratos de adquisiciones valorados en 1.300 millones de dólares, los miembros del Comité no pudieron estimar el número de contratos que correspondían específicamente a la contratación externa. Los Inspectores señalaron que la mayoría de los contratos sometidos al examen del Comité no estaban relacionados con la contratación externa de servicios según la definición oficial.

29. En 1999 y 2000 el valor de los contratos de la muestra examinados por los Inspectores, fue de unos 66 millones de dólares para los dos ejercicios juntos. Sin embargo, los Inspectores no pudieron determinar la importancia relativa de esa cifra para todos los contratos de servicios externos durante los dos años examinados, ya que, a diferencia de las otras formas de adquisición, sobre esos contratos no disponía de información precisa. Es probable que el valor financiero de los servicios externos contratados que se ajustan a la definición y las características particulares examinadas al principio del presente informe no sea muy importante. Sin embargo, merece la pena señalar que los servicios externos contratados por la División de Servicios de Tecnología de la Información en los años 1999 y 2000 fueron valorados en unos 21 millones de dólares; los servicios de la División de Gestión de Instalaciones y Servicios Comerciales, que vienen a continuación, se valoraron en 11 millones de dólares. Los dos tipos de servicios en cuestión son también los servicios externos que contratan con más frecuencia otras organizaciones comparables y la comunidad comercial mundial.

30. Así pues, en general las prácticas de contratación externa de las Naciones Unidas y de sus fondos y programas no parecen ser distintas de las que se aplican en otras instituciones del sistema de las Naciones Unidas o en organizaciones similares. En términos de valor financiero y alcance, la práctica tampoco es importante, ya que representó una proporción relativamente pequeña de las actividades y los presupuestos de las organizaciones en los dos años que se examinan. Sin embargo, con esta conclusión los Inspectores no se pronuncian sobre si el nivel actual o las modalidades de la contratación externa son o no satisfactorias.

II. JUSTIFICACIÓN

31. Los Inspectores trataron de determinar si las razones aducidas por los directores de los programas para recurrir a contratistas externos eran coherentes con las "cuatro razones básicas para emplear a contratistas externos" que se enumeran en el párrafo 1 de la parte dispositiva de la resolución de la Asamblea General. Las cuatro razones son:

- a) Adquirir pericia técnica que no se encuentre fácilmente en la Organización, incluido el acceso a las tecnologías y los conocimientos más avanzados, o lograr la flexibilidad necesaria para hacer frente a cambios rápidos en las circunstancias;
- b) Hacer economías;
- c) Encontrar una fuente que sea más eficaz, eficiente o rápida;
- d) Realizar una actividad o prestar un servicio que no se necesite durante mucho tiempo.

32. En el anexo II del presente informe se resumen las razones aducidas por los directores de programas para el empleo de contratistas externos en operaciones de 1999 y 2000. Hasta ahora la razón más frecuente es la del apartado a), es decir, adquirir pericia técnica de la que no se dispone internamente o lograr la flexibilidad necesaria para unos servicios de naturaleza cambiante; viene a continuación la del apartado d), prestar un servicio que no se necesite permanentemente o a largo plazo. La búsqueda de economías, la relación costo-eficacia y la eficiencia ocupan el tercer lugar. Otras razones aducidas son, por ejemplo, la falta de puestos con cargo al presupuesto, la necesidad de complementar los recursos internos, y el hecho de que la actividad o servicio nunca se hayan confiado a personal interno, o no sean de la competencia de la Organización.

33. Así pues, en la mayoría de casos las respuestas parecen ser acordes con las directrices de la Asamblea General. Sin embargo, los Inspectores no compartieron la opinión de algunos directores de los programas de que un servicio como el de preparación de las salas de conferencias, que no se ha confiado nunca a personal interno, debería encomendarse permanentemente a contratistas externos. Esta justificación del uso de contratistas externos es incompatible con las mencionadas directrices normativas. La justificación del uso de contratistas externos debe sopesarse periódicamente en función de las políticas adoptadas y los nuevos factores, como se indica en el capítulo siguiente.

34. Cuando se pidió información sobre las economías y otras ventajas derivadas del empleo de contra-

tistas externos en 1999 y 2000, las respuestas de las organizaciones (anexo II) fueron mucho menos espontáneas y precisas que sus explicaciones sobre el empleo de contratistas externos. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) y la Oficina de las Naciones Unidas en Viena (ONUV) pudieron demostrar casi siempre de manera inequívoca y cuantitativa los beneficios de costos o las economías que habían conseguido con esta práctica. Las respuestas imprecisas, como "eficiencia administrativa" son difíciles de contabilizar como ventajas si no se explican con más precisión.

35. La información que figura en el anexo II sugiere también que los beneficios de costos que probablemente resulten del uso de contratistas externos pueden ser mayores en lugares como el área metropolitana de Nueva York y en aquellos lugares de destino en los que los salarios locales son inferiores a la escala de sueldos de las Naciones Unidas. Las respuestas de la CEPAL y la CESPAO, por ejemplo, confirman este extremo. Las limitaciones presupuestarias de los organismos pueden ser otra razón que les obligue a usar más contratistas externos, por las oportunidades que ofrece esta práctica de reducir los costos de personal, que son el gasto más significativo de apoyo a los programas y de los presupuestos administrativos de las organizaciones.

36. Por otra parte, la resolución de la Asamblea General dispone que uno de los objetivos de la contratación externa debe ser "evitar posibles efectos negativos para el personal". Aunque puede interpretarse que este requisito contradice el objetivo de las economías de costos, que también se enuncia en la resolución, los Inspectores estiman que no es este el caso, puesto que la repercusión negativa en el personal se puede reducir al mínimo y tal vez incluso evitarse mediante una planificación minuciosa de su reasignación a otras funciones o el examen de soluciones basadas en la eliminación natural de puestos durante los procesos precontractuales que se examinarán más adelante. Por ejemplo, se informó a los Inspectores de que ese criterio se había aplicado con éxito en la contratación externa del servicio de mensajes en la Sede, y la CEPAL hizo otro tanto al usar contratistas externos para algunos de sus servicios, con lo que se lograron economías de costos apreciables.

37. Sin embargo, en general los Inspectores no encontraron un sistema racional para elegir entre las opciones siguientes:

- a) La "contratación interna" o la prestación de un servicio con personal interno;

b) El uso de un mecanismo común para prestar el servicio o una combinación de esta modalidad y la contratación externa;

c) La contratación de un proveedor comercial de servicios.

La justificación y el modelo de las prácticas actuales de contratación externa parecen basarse en decisiones pragmáticas de cada organización y de sus directores de programas. Sería útil establecer reglas empíricas uniformes para que las actividades que ofrezcan pocas oportunidades de promoción profesional, como la gestión de instalaciones y locales, pudieran contratarse automáticamente al exterior.

38. En el siguiente nivel estarían las funciones administrativas y tecnológicas que exigen un conocimiento

de las políticas y procedimientos de la Organización y que en algunos casos conllevan la interpretación y aplicación de reglamentos y normas, pero que podrían simplificarse mediante la aplicación de soluciones y sistemas comunes de la tecnología de la información. Este grupo sería el ámbito por excelencia en el que organizar servicios comunes, especialmente cuando se trate de organizaciones situadas en un mismo lugar. En la Sede, por ejemplo, algunos de estos servicios se prestan como servicios comunes (nómina, servicio médico, seguros del personal, agencia de viajes), otros se llevan a cabo con personal interno (contratación, contabilidad, sistemas de información de gestión), y otros aún se contratan comercialmente a una o más organizaciones (impresión y publicaciones, auditoría interna). En el cuadro 1 se ilustra la necesidad de aplicar un criterio más racional en las decisiones relativas a la elección de una modalidad de prestación de servicios.

Cuadro 1

Jerarquía de funciones orgánicas y modalidades de ejecución preferibles

Funciones	Modalidad	Algunas ventajas
1. Funciones constitucionales/sustantivas	Realizadas con personal interno o por medio de programas conjuntos, como por ejemplo, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), criterios integrados en el marco del sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas en cada país.	Es mejor confiarlas al personal permanente para garantizar la lealtad y la dedicación, la aplicación integral de las normas y patrones y la memoria institucional.
2. Funciones del proceso operativo	Servicios comunes en el sistema de las Naciones Unidas para organizaciones y entidades situadas en un mismo lugar, incluso en algunos casos la contratación externa de servicios comunes (por ejemplo, Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE), agencia de viajes, material y suministros de oficina, o bien el PNUD/Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP)/Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), que tienen servicios conjuntos en la Sede.	Economías de costos al compartir los gastos de personal y las ventajas de las economías de escala; creación de sinergias y enfoques uniformes en el marco del sistema común; aplicación de las resoluciones de la Asamblea General en materia de servicios comunes y las disposiciones pertinentes de los acuerdos de vinculación.
3. Funciones infraestructurales	Suelen contratarse externamente a proveedores comerciales, salvo algunas funciones como la seguridad y la vigilancia en las Naciones Unidas.	Pocas perspectivas de carrera del personal; la escala de sueldos de las Naciones Unidas no es adecuada para esta categoría de funciones; el mercado de trabajo local ofrece por lo general una mejor relación costo-eficacia.
4. Actividades o servicios comerciales (cuando no estén relacionados con la clase de funciones de la casilla N° 1)	Suelen contratarse externamente a proveedores comerciales.	Las organizaciones tienen mandatos, competencias y perspectivas no comerciales.

39. En el PNUD, por ejemplo, la subcontratación de los servicios de auditoría interna a KPMG se justifica porque contribuye a incrementar los recursos disponibles y la capacidad y el alcance de la auditoría del PNUD, y porque el empleo de una reputada empresa internacional de contabilidad da un mayor crédito al Programa ante los donantes. Sin embargo, la obtención de servicios a menor costo no está exenta de algunas desventajas. El PNUD y otras entidades observan que los contratistas suelen emplear a personal joven o de bajo nivel, escasamente remunerado y que carece de una motivación firme. Una de las consecuencias de esta situación es la renovación frecuente del personal.

40. Los departamentos que contratan invierten tiempo y esfuerzos en la formación y el reciclaje del perso-

nal del contratista para que se familiarice con las políticas y procedimientos de la organización, o sea que existen costos ocultos y costos de calidad, que pueden ser difíciles de prever al contratar los servicios al exterior. En vista de estas carencias, cabe preguntarse si una solución consistente en servicios comunes, como el aprovechamiento de los servicios y la credibilidad de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para prestar los mismos servicios en base a la recuperación de los costos, no ofrecería una relación costo-eficacia mejor que los actuales contratos del PNUD con KPMG. En cualquier caso, algunos de los problemas señalados en este párrafo podrían ahondarse previamente durante los procesos de prelicitación y licitación que se comentan más adelante.

III. FASE PRECONTRACTUAL

41. Normalmente, la fase precontractual de un procedimiento de contratación externa incluiría los procesos de prelicitación y licitación, que son los preparativos fundamentales anteriores a la firma del contrato con un proveedor. Esta fase es la más adecuada para que las organizaciones se ocupen efectivamente de los otros problemas a que hace referencia la resolución de la Asamblea General, y para que las organizaciones definan los objetivos de contratación externa que se persiguen y especifiquen el alcance y el nivel de los servicios que deben facilitarse, así como las normas de calidad, las medidas de rendimiento y los criterios o baremos de evaluación. Asimismo, las partes deben conocer y acordar de antemano los beneficios que se espera obtener de la contratación externa, así como sus costos directos e indirectos.

42. Igualmente importante durante esta fase es la necesaria evaluación de los riesgos que puedan surgir en una relación de trabajo prolongada con un socio comercial. Por lo general estos riesgos consisten, por ejemplo, en las pérdidas para las organizaciones resultantes del bajo rendimiento o del incumplimiento contractual de un contratista, la repercusión negativa en la seguridad del empleo y en las perspectivas de carrera del personal de las Naciones Unidas, la deslealtad o la falta de dedicación del personal del contratista respecto de los objetivos y valores de las organizaciones, la deformación del carácter o las políticas internacionales de las organizaciones, o los riesgos de seguridad, que de repente y justificadamente se han convertido en una de las principales preocupaciones de la comunidad internacional. Por último, no es menos importante que las organizaciones verifiquen previamente que sus futuros asociados comerciales no tienen antecedentes dudosos o una salud financiera incierta.

43. Las mencionadas directrices del Secretario General sobre la política de contratación externa, que incluyen medidas anteriormente recomendadas por la Dependencia Común de Inspección y la OSSSI para mejorar el proceso de contratación, tienen debidamente en cuenta la mayoría de los riesgos indicados, al establecer toda una serie de trámites previos a la adjudicación de un contrato. Por ejemplo, las directrices disponen que los directores de los programas que vayan a contratar un servicio al exterior deberán, entre otras cosas:

- a) Examinar las opciones alternativas (por ejemplo, servicios comunes);
- b) Realizar un análisis riguroso de la relación costos-beneficios;
- c) Establecer un equipo de contratación externa;

- d) Preparar estimaciones preliminares de costos;
- e) Confeccionar una lista adecuada de proveedores, de ser necesario por medio de anuncios y con la asistencia de consultores externos especializados;
- f) Evaluar los criterios de calidad y la capacidad del posible proveedor para satisfacerlos;
- g) Evaluar diversos factores de riesgo.

44. En el curso de su examen, los Inspectores determinaron que estas directrices aún no se aplicaban de manera completa y coherente, debido probablemente a que, desde que se promulgaron las directrices en 1999, había sido necesario un período de transición durante el cual irían aplicando gradualmente a las operaciones de contratación externa. Por ejemplo, aunque los Inspectores las habían pedido, las organizaciones no facilitaron o no pudieron facilitar pruebas documentales de que se hubieran efectuado análisis de la relación costos-beneficios ni evaluaciones de los riesgos en relación con los acuerdos de contratación externa en 1999 y 2000. Como puede verse en el anexo II al presente informe, los directores de programas encargados de los servicios contratados al exterior apenas sabían qué otras ventajas podía reportar la contratación externa, aparte de las economías en costos de personal y la adquisición de conocimientos especializados de los que la organización no dispone. La eficiencia y la calidad de los resultados se mencionaron en raras ocasiones, o no se probaron suficientemente.

45. Por otra parte, los Inspectores tampoco pudieron comprobar que se hubiera aplicado, en la Sede o en otros lugares, el principio que se menciona en el apartado c) *supra*, que exige la creación de un equipo de contratación externa, ni de que pudiera aplicarse sin perjuicio de las funciones que se enumeran en el Manual de Adquisiciones y el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada para el Comité de Contratos de la Sede y los Comités de Contratos Locales. Los comentarios de algunas organizaciones al borrador del presente informe indican que el Comité de Contratos de la Sede y los Comités de Contratos Locales tal vez no sean competentes para examinar la sustancia de los contratos externos, y que son los directores de los programas interesados quienes deberían seguir encargándose de este examen, con la asistencia de equipos especiales o comités directivos como, por ejemplo, el del PMA.

46. Los Inspectores creen que las actuales directrices sobre la cuestión deben reforzarse con un mayor número de requisitos en la fase precontractual. El primer requi-

sito sería que, como aconsejan las buenas prácticas de programación y la necesidad de transparencia, se incluya una opción de contratación externa en la parte descriptiva y en la consignación de créditos del presupuesto por programas aprobado por el órgano normativo competente para el servicio o dependencia orgánica de que se trate. El segundo requisito sería introducir el factor de seguridad y vigilancia entre los riesgos que deben evaluarse antes de concertar un contrato con un proveedor comercial, según cual sea la naturaleza de este contrato. Los servicios de seguridad y vigilancia deben participar plenamente en la evaluación de este factor, como observaron los inspectores en la ONUV, donde el personal de seguridad está representado habitualmente en el Comité de Contratos Locales. Asimismo, debe reevaluarse periódicamente el factor de riesgo respecto de cada contratista que tenga un número considerable de empleados trabajando en locales de las organizaciones de las Naciones Unidas (**véase el apartado b) de la recomendación 3**).

47. Un tercer requisito sería aplicar estrictamente los procedimientos de verificación con la debida diligencia a los posibles contratistas, particularmente en el momento actual, cuando un número cada vez mayor de empresas de todos los tamaños sufre dificultades repentinas o incluso quiebras financieras. Algunas organizaciones tienen criterios de admisión en sus listas de proveedores o en sus bases de datos. Estos criterios son, por ejemplo, la pertinencia de los productos y los servicios; la aceptación de las condiciones de pago de las Naciones Unidas; experiencia anterior en el sistema de las Naciones Unidas; la salud financiera, etc. Sin embargo, no siempre se presta una atención detenida y constante a estos criterios ni se usan métodos y procedimientos específicos para comprobar que la información de los contratistas sobre su empresa sigue siendo verídica.

48. A medida que las empresas evolucionan, tanto en su estructura accionarial como en sus recursos financieros o su base geográfica, también tienden a cambiar su perspectiva ética y sus valores. Por consiguiente, convendría investigar de manera periódica si una empresa que se consideró apta para firmar un contrato con las organizaciones en un momento determinado lo sigue siendo hoy. Así pues, la mera experiencia de un contratista con el sistema de las Naciones Unidas no bastaría para satisfacer el requisito de la verificación con la debida diligencia. Las informaciones que las organizaciones deben obtener y verificar son: los estados financieros comprobados de los cinco años anteriores; el registro de querellas judiciales anteriores y actuales, y la identidad de los otros clientes principales del contratista.

49. A este respecto para evaluar a sus proveedores de bienes y servicios el UNICEF establece un baremo que, en opinión de los inspectores, debe formar parte de las políticas de contratación externa y las normas de las organizaciones en materia de adquisiciones. Como se indica en el Manual de Suministros del UNICEF:

La finalidad de la evaluación de los proveedores es reducir al mínimo el riesgo de que el UNICEF tenga tratos con una empresa inestable o problemática. El propósito del procedimiento es controlar el proceso para mantener un grupo de proveedores adecuados.

Con el procedimiento del UNICEF cada dos años se vuelve a evaluar a los proveedores con quienes se siguen haciendo transacciones, aunque a un proveedor se le puede reevaluar en cualquier momento, si lo justifican las circunstancias, como cuando ha cambiado su situación financiera. Además, el proceso de evaluación tiene connotaciones comerciales, financieras, cualitativas y de otro tipo.

50. La ventaja del criterio del UNICEF es que previene o evita posibles problemas futuros con proveedores. En cambio, las condiciones generales de las Naciones Unidas para los contratos y algunos de los documentos contractuales examinados por los inspectores exigen que el contratista deposite una fianza de ejecución (una vez se ha adjudicado el contrato y ha dado comienzo su ejecución), y establecen que las Naciones Unidas tienen derecho a rescindir el contrato si el contratista se declara en quiebra, si se liquidaran sus bienes o si fuera declarado insolvente. Estas disposiciones son reactivas y en último término no puede decirse muy bien que constituyan una estrategia de evitación de riesgos.

51. Los funcionarios de la ONUV reconocieron sinceramente a los inspectores que carecían de experiencia para evaluar a sus contratistas de manera periódica y sugirieron que esta tarea se compartiera entre las Naciones Unidas y sus fondos y programas, por ejemplo, en forma de un servicio común. Los inspectores serían partidarios de una iniciativa del Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos para uniformar y generalizar la aplicación de los procedimientos de verificación con la debida diligencia entre sus miembros, usando como modelo las disposiciones pertinentes del Manual de Suministros del UNICEF (**véase la recomendación 4**).

IV. DOCUMENTOS CONTRACTUALES

52. El examen de la formulación y el alcance de los documentos contractuales por los Inspectores se basó esencialmente en los cuatro criterios establecidos en la resolución 55/232 de la Asamblea General, a saber: relación costo-eficacia y eficiencia, seguridad y protección, preservar el carácter internacional de la Organización y mantener la integridad de los procedimientos y procesos. Por lo general, los Inspectores observaron grandes diferencias entre las organizaciones y, en unos pocos casos, entre los contratos recibidos de una misma dependencia orgánica, en cuanto a la calidad y el alcance de los documentos contractuales.

53. Salvo en casos como el de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (ONUG), donde los contratos proporcionados eran en realidad documentos de licitación y órdenes de compra, los contratos adjudicados por las entidades de las Naciones Unidas (excluidos los fondos y programas) presentaban una estructura más o menos similar, aunque con variaciones propias del servicio contratado al exterior; de ordinario las condiciones generales de las Naciones Unidas para la contratación de servicios se adjuntaban como anexo al contrato y formaban parte íntegra de éste. Los documentos contractuales de los fondos y programas no se ajustaban a un modelo uniforme. Los más amplios y detallados eran con mucho los del PMA. Sin embargo, las diferencias en los detalles y el alcance de los contratos no impidieron a los Inspectores evaluar la medida en que los documentos contractuales observaban los cuatro criterios que se examinan en los párrafos siguientes.

54. **Relación costo-eficacia y eficiencia.** Si por "relación costo-eficacia" se entiende la utilización más económica y prudente de los recursos para obtener los mejores resultados con la calidad más alta, la norma que habitualmente rige para las adquisiciones, esto es, "la oferta más baja aceptable" no aclara mucho la cuestión. Por ello, podría ser más adecuada la fórmula sugerida por algunas organizaciones, de optar por la oferta que presente la mejor relación costo-calidad como establece claramente, por ejemplo, el manual de compras de artículos no alimentarios del PMA, según el cual en el procedimiento de selección de las propuestas debe aplicarse el principio de la "mejor relación calidad-precio". El PMA quizás podría compartir con otras organizaciones que forman parte del Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos las disposiciones pertinentes de su manual relativas a ese principio (**véase recomendación 5 a**)).

55. Los documentos contractuales examinados por los Inspectores procuraban, mediante distintas fórmulas, obtener la mejor relación costo-calidad. Por ejemplo, en

uno de sus contratos (PTU/CON/04/97) la CESPAAO exige lo siguiente:

El contratista se responsabilizará plenamente de que todos los trabajos y servicios previstos en el presente contrato sean llevados a cabo por su personal con el máximo de eficacia y eficiencia. El contratista empleará a personal calificado, competente y formado y adoptará todas las medidas razonables para que su personal observe las normas más elevadas de conducta moral y ética.

56. Una cláusula más o menos habitual en los contratos adjudicados por los departamentos de las Naciones Unidas y el PMA es la que exige al contratista que presente el historial profesional de su personal o de sus oficiales principales y establece que las organizaciones se reservan el derecho a rechazar a los candidatos que no estén calificados, aplicar cláusulas de penalización o rescindir el contrato en caso de incumplimiento parcial o total. Esas disposiciones, junto con el requisito de la "fianza de buena ejecución" (caución financiera que el proveedor deberá depositar para obtener el contrato), constituyen un marco de incentivos para lograr la máxima eficacia y eficiencia de los contratistas. Además, la ONUG, por ejemplo, señala que va a adoptar la norma de pedir a los licitantes un certificado de la Organización Internacional de Normalización (IECO) u otro organismo equivalente.

57. Sin embargo, como se señaló anteriormente, no en todos los contratos examinados figuraban esas disposiciones o estaban uniformadas, aunque en algunos casos dependía del tipo de servicio en cuestión. Así por ejemplo, en el contrato de las Naciones Unidas con el Grupo Hudson para la gestión y explotación de un puesto de periódicos (PD/CO292/00) no figuraba ninguna cláusula sobre la eficacia y eficiencia, sin duda porque este servicio no afecta directamente a las actividades internas de las Naciones Unidas. Sin embargo, más en general las normas y controles de calidad no se incluían en los documentos contractuales, lo que, como se verá en la próxima sección, dificultaba el seguimiento y la evaluación del rendimiento del contratista por parte de la organización a falta de cánones convenidos.

58. En este sentido, el contrato concertado entre el PMA y la empresa La Técnica s.r.l. para el suministro de servicios de limpieza (019/98MSA-05) puede servir de ejemplo a las organizaciones por su clara formulación, desde el punto de vista no sólo del alcance de la actividad sino también del rendimiento y las normas de calidad exigidas al contratista, así como por los procedimientos de presentación de informes sobre el rendi-

miento para garantizar el cumplimiento estricto de las normas convenidas. Huelga decir que cuanto mayor sea la probabilidad de que un acuerdo de contratación externa repercuta en el buen funcionamiento de las actividades internas de una organización más habrá que procurar que la definición de las normas de eficiencia y calidad sea clara y aceptable para ambas partes, por cuanto el rendimiento del contratista se supervisará y evaluará en función de esas normas (**véase recomendación N° 5 b**)).

59. Las **cuestiones relativas a la seguridad y la vigilancia** se tienen en cuenta en la mitad al menos de los documentos contractuales, y en particular en los emitidos por dependencias de la Secretaría de las Naciones Unidas. Por ejemplo, una cláusula de un contrato de la ONUG (00/PTS-85/ED), que podría servir de modelo para todos los contratos externos de las organizaciones, exige al contratista que comunique de antemano los datos personales -incluida su dirección- de todos los empleados que han de trabajar en la sede de la ONUG en cumplimiento del contrato, y que le informe de todo cambio de la plantilla en el curso de su ejecución. Esa misma cláusula exige al contratista que organice y costee el examen médico de su personal cuando lo requiera la ONUG, que se reserva el derecho a no aceptar los empleados que no reúnan las condiciones de salud prescritas.

60. De igual modo, en el contrato de servicios de restauración de la Sede de las Naciones Unidas (PD/CO139/97), la Organización

se reserva el derecho a pedir un examen de los antecedentes de todos los empleados, agentes o personal de servicio del contratista por parte de las fuerzas de orden público

que deberá costear el contratista. Además, el contrato exige que todos los empleados estén exentos de hepatitis B y tuberculosis y que no consuman drogas, y que se efectúen exámenes médicos y controles para detectar el consumo de drogas con arreglo a las leyes del Estado de Nueva York y a las leyes federales de los Estados Unidos.

61. Asimismo, en los contratos se exigía al proveedor que suscribiese distintas pólizas o certificados de seguro que cubriesen contingencias como la indemnización a un trabajador y la responsabilidad del empleador, la discapacidad, la responsabilidad general y, para los vehículos de motor, una póliza a todo riesgo. Por lo general se requiere que, cuando proceda, en estas pólizas las Naciones Unidas figuren como "asegurado adicional" y que en sus locales estén cubiertos todos los riesgos, y no solamente el incendio o la cobertura ampliada.

62. La mayor preocupación por la seguridad y la vigilancia en todo el mundo hace imperativa una reevaluación de los acuerdos de contratación externa que prevean la presencia habitual en los locales de las Naciones Unidas de un gran número de empleados del contratista. Funcionarios de la ONUG y de la ONUV han insistido en esta cuestión, señalando las consecuencias financieras adicionales de un control más periódico y riguroso del personal del contratista. Los Inspectores creen que una norma preventiva conveniente sería pedir a los proveedores que proporcionen de antemano los datos personales, así como la dirección y el historial profesional, de los empleados que vayan a desempeñar funciones de contratación externa en las organizaciones, con sujeción, evidentemente, a la legislación nacional en materia de protección de la vida privada y los datos individuales. Otra medida prudente sería someter a ese personal a controles de seguridad más regulares, cuyos costos deberían examinarse en la fase contractual junto con los costos directos de las operaciones contratadas en el exterior (**véase la recomendación 6**).

63. **Preservar el carácter internacional de la organización.** En lo relativo a este criterio los Inspectores analizaron la distribución geográfica de los proveedores inscritos en las listas de proveedores, por una parte, y, por la otra, de los proveedores que ejecutaron contratos externos en 1999 y 2000. Los Inspectores verificaron además las normas de conducta y las calificaciones, incluido el requisito del plurilingüismo que son preceptivas para el personal del contratista, la integridad de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas, incluida la exención final, y las restricciones al uso por los contratistas del emblema y el nombre de las Naciones Unidas con fines comerciales.

64. En relación con la distribución geográfica, en los cuadros 2 y 3 se presenta un desglose de los proveedores que en 2002 estaban inscritos en las listas de la División de Adquisiciones de la Sede y del Servicio de Compras y Transporte de la ONUG respectivamente. Estas dos dependencias orgánicas son las que actualmente efectúan un mayor número de operaciones de aprovisionamiento para las Naciones Unidas a nivel mundial. Sin embargo, cabe señalar que los datos de ambos cuadros se refieren a proveedores tanto de bienes como de servicios. La División de Adquisiciones de las Naciones Unidas ha comunicado que el 42% de las adquisiciones efectuadas por las Naciones Unidas en 2001 procedían de países en desarrollo. La distribución geográfica practicada por los fondos y programas está igualmente diversificada a nivel mundial para todos los tipos de adquisiciones. Un ejemplo habitual de este tipo de organizaciones es el PMA, cuyas cifras relativas a las compras de alimentos (no la ayuda

alimentaria de los donantes) en 2001 hacen ver que los países en desarrollo suministraron el 56% del valor total de los alimentos adquiridos. Sin embargo, a diferencia

de lo que ocurre con los alimentos; el origen de las manufacturas adquiridas por el conjunto de organizaciones es más difícil de determinar.

Cuadro 2

Lista de proveedores de la Sede de las Naciones Unidas (a febrero de 2002)

Región	Número	Porcentaje
África	141	2,6
América del Norte	3.087	57,2
América Latina y el Caribe	68	1,3
Asia y Pacífico	746	13,8
Europa central y oriental	129	2,4
Europa occidental	1.228	22,7
Total	5.399	100,0

Cuadro 3

Lista de proveedores de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (2002)

Región	Número	Porcentaje
África	13	0,5
América del Norte	110	4,6
América Latina y el Caribe	7	0,3
Asia y Pacífico	71	3,0
Europa central y oriental	45	1,9
Europa occidental	2.151	89,7
Total	2.397	100,0

65. Sin embargo, los Inspectores observaron que los contratos externos de servicios -a diferencia de lo que ocurre con la adquisición de bienes- se adjudican por lo general a proveedores locales o filiales locales de empresas internacionales. Prácticamente todos los contratos adjudicados por las organizaciones en 1999 y 2000, tanto a escala mundial (Ginebra, Nueva York, Roma y Viena) como sobre el terreno (Nairobi y sedes de las comisiones económicas regionales) se firmaron con empresas de carácter local, a excepción de los proyectos de cooperación técnica apoyados por el PNUD y ONU-Hábitat en el marco de los acuerdos de ejecución nacional que, como se señaló anteriormente, no pueden calificarse de contratación externa. Del mismo modo, los servicios de auditoría interna subcontratados por el PNUD corrieron por cuenta de socios locales del contratista (KPMG) en los Estados árabes y en la región de Asia y el Pacífico.

66. Casi es innecesario exponer las razones de que se recurra esencialmente a proveedores locales para los contratos externos. Factores como la logística y los costos no favorecen a los proveedores geográficamente distantes que no tienen filiales locales. Otro importante

factor es la necesidad de estar familiarizado con las normas técnicas y de seguridad locales, en particular en lo que se refiere a los servicios de administración de edificios. Otro requisito puede ser el dominio del idioma local. Pese a esos factores, los Inspectores observaron que, aunque en general parecía que los procedimientos de adjudicación de los contratos fomentaban la competencia, en algunos casos los pliegos de condiciones tendían a desmotivar a los proveedores no locales.

67. Un ejemplo de esta práctica se puede observar en el documento 00/PTS-77/ED de la ONUG, relativo a la presentación de ofertas, que dispone que han de someterse a las leyes federales y cantonales suizas al presentar propuestas. Este mismo documento enumera una serie de condiciones que deben cumplir los eventuales proveedores, que favorecen excesivamente a los proveedores locales. Por último, el documento exige que las propuestas se presenten "exclusivamente en francés" y que toda la correspondencia, y los documentos estén redactados "imperativamente" en ese idioma. Se podría entender -por error evidentemente- que estas condiciones entrañan una discriminación velada contra los contratistas no locales, pero también contra los proveedores suizos radicados en zonas del país donde se habla otro

idioma. También cabía preguntarse si el requisito de presentar la propuesta exclusivamente en una determinada lengua no vulnera la política de plurilingüismo de la Organización, así como su carácter internacional. Debe permitirse a los contratistas que compitan en alguno de los idiomas de trabajo de la Organización y ello debería indicarse explícitamente en las condiciones generales de los contratos y en los manuales de las adquisiciones. En sus observaciones relativas al proyecto del presente informe, la ONUG aclara que en los contratos de elevada cuantía la competencia era internacional, que la mayoría de los documentos se anuncian en inglés y francés en el sitio de la ONUG en Internet y que en muchos casos se publican en inglés y cuando se solicita se adjunta su traducción al francés.

68. En algunos documentos contractuales también se fomenta el carácter internacional de las organizaciones al exigir, por ejemplo, que el personal del contratista observe las normas de conducta del personal de la organización (PMA), o que sea plurilingüe (como en el contrato de servicios de restauración de la Sede de las Naciones Unidas). Las disposiciones relativas a las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas, así

como la exención de impuestos, figuran en las condiciones generales de los contratos, que de ordinario se adjuntan al contrato en forma de anexo. En general, esos criterios se aplican estrictamente, salvo en un caso en el que, según la ONU, en Kenya se exige a las Naciones Unidas el pago del impuesto sobre el valor añadido (**véase la recomendación 7**).

69. **Mantener la integridad de los procedimientos y procesos.** En el examen de los documentos contractuales, los Inspectores, se encontraron con casos de contratistas que asumían la responsabilidad de procedimientos y procesos internos de las organizaciones que no eran los propios del contratista, controlados por éste para el suministro de servicios como parte integrante de su organización empresarial. En todos los contratos, o por lo menos en la mayoría, se hacía referencia al Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada, en particular respecto de las condiciones y procedimientos de pago de las Naciones Unidas. Por otra parte, los Inspectores observaron, como se verá más adelante, que el control administrativo del rendimiento del contratista debería ser aún más estricto.

V. GESTIÓN DE LOS CONTRATOS

70. Si bien la mayoría de los documentos contractuales estaban en general bien formulados desde un punto de vista jurídico y limitaban efectivamente la responsabilidad de las organizaciones hacia los proveedores, la fase de gestión de los contratos, que requería una supervisión sistemática y efectiva del rendimiento del contratista, era más problemática. Este aspecto del examen ya fue estudiado detenidamente en el anterior informe de la DCI a este respecto y los Inspectores observan con satisfacción que las recomendaciones de dicho informe sobre la gestión de los contratos están recogidas en las directrices normativas de la contratación externa del Secretario General.

71. Los párrafos 38 y 39 de esas directrices son especialmente pertinentes al respecto:

38. La responsabilidad primordial por la administración del contrato recae sobre el departamento o la oficina que haga el pedido. Para ello debe procederse a una supervisión continua, periódica y diligente del contrato, sin la cual, particularmente en lo que toca al cumplimiento de las obligaciones del proveedor y a la facturación, fácilmente pueden desaparecer las razones básicas que militan en favor de la contratación externa, a saber, calidad y economía.

39. El proceso de supervisión debe consistir en:

a) El derecho a hacer evaluaciones no sólo a intervalos fijos durante la vigencia del contrato sino también en cualquier momento o con la periodicidad que decidan las Naciones Unidas.

b) El derecho a actualizar las normas de cumplimiento.

c) El derecho a obligar al vendedor a adoptar medidas para corregir obras deficientes y el derecho a prohibir obras inadecuadas, inapropiadas o indebidas.

d) El derecho a cobrar, además de otras reparaciones, el monto de una cláusula penal cuando el vendedor no cumpla lo que se esperaba de él o no lo haga en forma oportuna. La inclusión de una cláusula penal es particularmente procedente en el caso de la contratación externa (A/53/818).

72. Para ejercer un control administrativo adecuado, como exige la resolución mencionada de la Asamblea General hay que contar con un mínimo de especialistas internos en esta materia. Sin embargo, como puede verse en el anexo II del presente informe, uno de los

motivos que aducen frecuentemente los directores de programas para justificar la contratación externa es la falta de especialistas o de personal competente en las organizaciones. Cabe preguntarse entonces cómo puede supervisarse válidamente, o incluso auditarse, el rendimiento del contratista. Una solución podría ser que consultores especializados del exterior llevasen a cabo periódicamente auditorías técnicas o profesionales. Sin embargo, a los Inspectores no les parecía que ya se hubiese recurrido a esa opción. Es más, en los casos en que cada administrador se encarga a un mismo tiempo de varios contratos, como ocurría por ejemplo en la División de Servicios de Tecnología de la Información en la Sede, puede resultar difícil llevar a cabo una supervisión eficaz del rendimiento.

73. Cuando los Inspectores solicitaron copias de las evaluaciones del rendimiento de los contratistas que las organizaciones habían realizado en 1999 y 2000, los directores de los programas de las Naciones Unidas proporcionaron casi invariablemente el formulario de una página "Informe sobre el rendimiento del proveedor" que habían rellenado para las operaciones de contratación externa, cuya aprobación es indispensable para pagar a los contratistas. Este formulario, pensado sin duda para las adquisiciones de carácter general, ha dejado de ser adecuado para el seguimiento y la evaluación del rendimiento en los contratos externos, máxime teniendo en cuenta las nuevas directrices normativas sobre la contratación externa. Sólo el PNUD proporcionó a los Inspectores pruebas documentales de las evaluaciones periódicas de sus contratistas que lleva a cabo para sus servicios de auditoría interna, evaluaciones que requieren las observaciones de los administradores sobre el terreno que reciben los servicios. En sus observaciones sobre el proyecto del presente informe, la División de Adquisiciones de las Naciones Unidas indicó que había elaborado un nuevo sistema más completo de supervisión, evaluación y certificación del rendimiento de los proveedores contratados al exterior (**véase la recomendación 8**).

74. Por otra parte, los Inspectores observaron que sin un entorno basado en el rendimiento u orientado a los resultados, sería difícil aprovechar al máximo las posibilidades que ofrecen las prácticas de contratación externa. Ese tipo de gestión de los contratos no sólo obligaría al director de programas a pensar y trabajar de otra manera, sino que también, más en general, a toda la plantilla, en cuanto usuarios finales de los servicios contratados al exterior, debería ser más receptiva a las nuevas ideas e innovaciones propuestas por los contratistas. Esto era especialmente importante en los sectores que atañen más directamente a los métodos o hábitos de

trabajo del personal, como los servicios de tecnología de la información.

75. La duración de los contratos variaba en función de las necesidades de las organizaciones o el carácter del servicio. La duración normal de los contratos de gestión de las instalaciones, por ejemplo, era de tres años, que podían prolongarse por otros dos siempre y cuando el rendimiento fuese satisfactorio. En los casos en que los contratistas hayan hecho inversiones en instalaciones y equipo (como ocurre con los servicios de restauración), parece lógico que se les conceda tiempo suficiente para amortizar la inversión inicial. Como señalaron algunos funcionarios, el tiempo y los recursos requeridos para preparar los pliegos de condiciones y completar los procedimientos de contratación externa con las nuevas directrices normativas, hacen pensar que convendría fijar una duración de los contratos, más o menos uniforme, de cinco años antes de proceder a una nueva licitación.

76. Los Inspectores advierten que la duración del contrato y el calendario del nuevo proceso de licitación deberían depender únicamente del tipo de servicio y de las necesidades de la organización de que se trate. En sectores que experimentan una evolución muy rápida, como es el caso de las tecnologías de la información, sería aconsejable ofrecer contratos anuales a fin de que las organizaciones dispongan de más opciones. En otros sectores, como el comercial, la duración y la renovación del contrato podrían estar en función de la capacidad de los contratistas de alcanzar los objetivos de ingresos netos acordados previamente. Sin embargo, los Inspectores creen que, para diversificar las fuentes de servicios de expertos y reducir los riesgos inherentes a la dependencia de una sola fuente, no debería recurrirse a un mismo proveedor más de diez años seguidos, teniendo en cuenta en particular la resolución 56/235, de 24 de diciembre de 2001, de la Asamblea General en la que ésta hace suyo el informe de la DCI sobre las normas y prácticas de uso de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Cabe recordar que, según la recomendación 7 de ese informe, las organizaciones

deberían rotar las consultoras para obtener los mayores beneficios posibles de su relación con esas empresas.

Esta norma debería aplicarse a todas las empresas que mantengan relaciones contractuales con las organizaciones.

77. Otra cuestión ya planteada en el informe anterior de los Inspectores es la de la necesidad de mejorar la formación del personal en la gestión de los contratos

externos y especialmente en el control de los cambios del volumen, el alcance y la calidad de los servicios, así como su facturación. Esta formación podría adaptarse prioritariamente a las dependencias de las organizaciones (como la División de Servicios de Tecnología de la Información y los servicios comerciales) de las que, por necesidad o por la lógica de la actividad, se espera que establezcan relaciones profesionales cada vez más frecuentes con contratistas del sector privado.

78. En la actualidad, los Servicios de Perfeccionamiento del Personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos ofrecen cursos de formación en la Sede sobre adquisiciones y gestión de los contratos

dentro del módulo para las adquisiciones del programa de capacitación en gestión de recursos humanos y financieros, de las Naciones Unidas. Además, el mencionado módulo (junto con varias unidades de gestión de los contratos) se imparte por medio de un CD-ROM autoanalítico, que también puede obtenerse en los Servicios de Perfeccionamiento del Personal⁸.

La Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición también ofrece cursos sobre esta materia. Sin embargo, no en todos los lugares de destino y las dependencias orgánicas se benefician por igual de estas posibilidades de capacitación; además, los recursos asignados a esta actividad parecen ser bastante escasos.

79. El PNUD sugiere, por su parte, que es preciso elaborar directrices comunes para el sistema de las Naciones Unidas, utilizando para ello el foro del Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos, sobre la realización de análisis de costos-beneficios, elaborar organigramas de decisión, establecer criterios analíticos y garantías de calidad y efectuar verificaciones y validaciones independientes (**véase la recomendación 9**).

⁸ Cada una de estas actividades de perfeccionamiento del personal se ha concebido específicamente en relación con los procedimientos y prácticas de la Secretaría de las Naciones Unidas a este respecto [carta de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a la DCI, "Observaciones sobre el proyecto de informe de la DCI relativo al examen de auditoría de gestión de la contratación externa en las Naciones Unidas y en sus fondos y programas", de 15 de agosto de 2002].

Anexo I

RESOLUCIÓN 55/232 DE LA ASAMBLEA GENERAL, DE 23 DE DICIEMBRE DE 2000, SOBRE PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN EXTERNA

Resolución aprobada por la Asamblea General

[sobre la base del informe de la Quinta Comisión (A/55/532/Add.1 y Corr.1)]

55/232. Prácticas de contratación externa

La Asamblea General,

Recordando su resolución 54/256, de 7 de abril de 2000,

Habiendo examinado el informe del Secretario General sobre las prácticas de contratación externa de las Naciones Unidas⁹ y el informe conexo de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto¹⁰,

1. *Pide* al Secretario General que continúe velando por que los directores de programas tomen como guía las cuatro razones básicas siguientes para el empleo de contratistas externos:

- a) Adquirir pericia técnica que no se encuentre fácilmente en la Organización, incluido el acceso a las tecnologías y los conocimientos más avanzados, o lograr la flexibilidad necesaria para hacer frente a cambios rápidos en las circunstancias;
- b) Hacer economías;
- c) Encontrar una fuente que sea más eficaz, eficiente o rápida;
- d) Realizar una actividad o prestar un servicio que no se necesite durante mucho tiempo;

2. *Afirma* que en la contratación externa en las Naciones Unidas deben tenerse en cuenta por lo menos los tres objetivos importantes que figuran a continuación:

- a) Respetar el carácter internacional de la Organización;
- b) Evitar posibles efectos negativos para el personal;
- c) Velar por la administración o el control adecuados de las actividades o servicios sometidos a contratación externa;

3. *Afirma también* el firme empeño de las Naciones Unidas en el trato equitativo, sobre la base geográfica más amplia posible, de todos quienes participen en actividades de adquisición de las Naciones Unidas, incluida la contratación externa;

4. *Pide* al Secretario General que siga considerando activamente la posibilidad de realizar contrataciones externas de conformidad con las razones y los objetivos mencionados anteriormente y que vele por que los directores de programas respeten los criterios siguientes al evaluar si corresponde contratar íntegramente, y aun parcialmente, la realización de una actividad determinada fuera de la Organización:

- a) Relación costo-eficacia y eficiencia: éste es el criterio que tiene que considerarse como básico. A menos que se demuestre adecuadamente que alguien ajeno a la Organización puede realizar una actividad de forma considerablemente menos onerosa y, al menos, con la misma eficiencia, no puede considerarse la posibilidad de recurrir a la contratación externa;

⁹ A/55/301.

¹⁰ A/55/479.

b) Seguridad y protección: no puede considerarse la posibilidad de recurrir a la contratación externa en el caso de actividades que pondrían en peligro la seguridad y protección de las delegaciones, el personal y los visitantes;

c) Preservar el carácter internacional de la Organización: puede considerarse la posibilidad de recurrir a la contratación externa en el caso de actividades que no comprometan el carácter internacional de la Organización;

d) Mantener la integridad de los procedimientos y procesos: no puede considerarse la posibilidad de recurrir a la contratación externa si ello entraña contravenir los procedimientos y procesos establecidos;

5. *Pide también* al Secretario General que le presente un informe en su quincuagésimo séptimo período de sesiones sobre:

a) Los progresos alcanzados en la aplicación de las disposiciones de la presente resolución, incluida información sobre el lugar y el tipo de las actividades para cuya realización se ha recurrido a la contratación externa, así como la razón para llevarlas a cabo;

b) Las actividades realizadas por contratistas externos durante los años 1999 y 2000, aportando información exhaustiva similar a la mencionada en el apartado a) del presente párrafo;

6. *Pide* a la Dependencia Común de Inspección que realice un examen de auditoría de gestión de la contratación externa en las Naciones Unidas y en los fondos y programas de las Naciones Unidas, de conformidad con las prácticas existentes, y que le presente un informe al respecto en su quincuagésimo séptimo período de sesiones.

*89ª sesión plenaria,
23 de diciembre de 2000.*

Anexo II

CONTRATOS EXTERNOS DE LA SECRETARÍA DE LAS NACIONES UNIDAS
Y LOS FONDOS Y PROGRAMAS DE LA ORGANIZACIÓN EN 1999 Y 2000

(Resumen de los datos facilitados por las organizaciones)

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Sede de las Naciones Unidas - División de Gestión de Instalaciones y Servicios Comerciales						
Personal para la preparación de las salas de conferencia	One Source Facility, Inc.	21/04/1999	Esta actividad se ha contratado siempre al exterior	US\$219.148		A la expiración del contrato
Personal de administración del garaje	One Source Facility, Inc.	01/09/1999	Relación costo-eficacia	US\$74.569	Economías de costos basadas en un programa piloto inicial, de junio de 1994	A la expiración del contrato
Servicios de suministro para la administración y el funcionamiento de la tienda de artículos de regalo de las Naciones Unidas	Hudson News	08/09/1999	Estas funciones no son de la competencia de las Naciones Unidas	Ninguno	Eficiencia administrativa	En curso
Puesto de periódicos	Hudson News	Indeterminada	Estas funciones no son de la competencia de las Naciones Unidas	Ninguno	Eficiencia administrativa	En curso
Servicios de cafetería y comidas	Restaurant Associates	Indeterminada	Estas funciones no son de la competencia de las Naciones Unidas	Ninguno	Eficiencia administrativa	En curso
Pintura de paredes y techos	L&L Painting	01/02/1999	Ayudar al personal interno a asumir una mayor carga de trabajo	US\$275.832	Con el nuevo contrato, el costo por pie cuadrado es de 0,35 dólares de los EE.UU. Antes de que se contratase al exterior este trabajo, el costo por pie cuadrado para la Organización era de 0,76 a 0,84 dólares de los EE.UU. Estas últimas cifras no incluyen los gastos generales, los días de baja por enfermedad y otras prestaciones. En la actualidad sólo disponemos de un pintor y, como ha ocurrido	

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Servicios de custodia	One Source Facility Inc.	21/04/1999	Esta actividad se ha contratado siempre al exterior	US\$8.092.946	en este caso, cuando existe la necesidad inmediata de pintar una superficie grande debemos recurrir al contratista externo	A la expiración del contrato
Suministro de material de oficina	Office Depot	01/02/1999	Necesidad de servicios de expertos en el suministro de material de oficina	US\$1,6 millones al año para la Secretaría de las Naciones Unidas	Distribución personal del material de oficina	Diciembre de 2001
Servicios de viaje	American Express	01/04/1999	Necesidad de servicios de expertos para la tramitación de la compra de billetes de avión por un total de US\$16 millones en 1999 y US\$20 millones en 2000	Ningún costo para las Naciones Unidas	La agencia de viajes de la Sede habría tenido que contratar a un número considerable de funcionarios, lo que no se considera rentable	En curso
Servicios paisajísticos	Alpine the Care of Trees	10/05/2000	Ayudar al personal interno a asumir una mayor carga de trabajo	US\$304.936	Contratación externa iniciada en 1992	A la expiración del contrato
Suministro, entrega e instalación de revestimientos de suelos en la Sede de las Naciones Unidas	Consolidated Carpet	24/10/2000	Esta actividad no se ha contratado exclusivamente al exterior. Se recurre al contratista externo cuando la superficie que debe revestirse es excesiva para la capacidad interna	US\$785.340	Teniendo en cuenta que este trabajo se hace continuamente de rodillas y es duro y difícil, cuando hemos de revestir grandes superficies y no disponemos de mucho tiempo es conveniente y rentable contratar el trabajo al exterior Comparando los costos internos y externos, la consideración principal es la necesidad de revestir una superficie extensa en poco tiempo, y los servicios internos no tienen capacidad suficiente para ello	
Servicios de ebanistería	Empire State Upholstery Corp.	18/12/2000	Ayudar al personal interno a asumir una mayor carga de trabajo	US\$98.840	Contratación externa iniciada en 1997	A la expiración del contrato

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Sede de las Naciones Unidas - División de Servicios de Tecnología de la Información						
Funcionamiento y mantenimiento de los servicios de telecomunicación y radiodifusión	E-J Electric	01/07/1996	La Organización no dispone de los servicios técnicos necesarios	US\$8,5 millones por término medio	n/d	Contrato revisado y prorrogado en 01/07/2001
Diseño y desarrollo del Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG)	Price Waterhouse Coopers	El contrato original es de 1991	Este servicio no se necesita permanentemente. El plan del proyecto aprobado por la Asamblea General preveía el recurso a un contratista	US\$774.216,50	n/d	Contrato revisado en 1999 y prorrogado en noviembre de 1999
Informes y desarrollo del SIIG	Datamatics America	01/02/1999	Este servicio no se necesita por un periodo prolongado	US\$100.672	n/d	Contrato revisado en septiembre de 1999 y prorrogado hasta el 31 de diciembre de 1999
Informes y desarrollo del SIIG	Logix Infotech	01/04/1999	Este servicio no se necesita por un periodo prolongado	US\$110.880	n/d	Contrato revisado en septiembre de 1999 y prorrogado hasta el 31 de diciembre de 1999
Informes y desarrollo del SIIG	Trine Aspects	01/08/1998	Este servicio no se necesita por un periodo prolongado	US\$116.160	n/d	Contrato revisado en julio de 1999 y prorrogado hasta el 31 de diciembre de 1999
Informes y desarrollo del SIIG	Trine Aspects	03/08/1998	Este servicio no se necesita por un periodo prolongado	US\$126.720	n/d	Contrato revisado en julio de 1999 y prorrogado hasta el 31 de diciembre de 1999
Informes y desarrollo del SIIG	Vital Computer	01/10/1998	Este servicio no se necesita por un periodo prolongado	US\$181.732	n/d	Contrato revisado en septiembre de 1999 y prorrogado hasta el 31 de diciembre de 1999
Informes y desarrollo del SIIG	Interim Technology	09/02/1998	Este servicio no se necesita por un periodo prolongado	US\$71.808	n/d	Contrato revisado en marzo de 1999 y perfeccionado el 30 de junio de 1999
Informes y desarrollo del SIIG	New Protocol	01/03/1999	Este servicio no se necesita por un periodo prolongado	US\$77.376	n/d	Contrato revisado en agosto de 1999 y perfeccionado el 4 de octubre de 1999

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Técnicos especializados en ordenadores personales y LAN	Decision One	01/01/1999	Estos servicios técnicos no están fácilmente disponibles en la Organización	US\$126.672	n/d	En curso
Servicios de un especialista en Microsoft	Compuforce	17/05/1999	Estos servicios técnicos no están fácilmente disponibles en la Organización	US\$182.938	n/d	En curso
Asistencia a los usuarios	Decision One	01/04/1998	Aumentar la eficiencia del servicio	US\$1.542.198	Acceso a un amplio conjunto de servicios técnicos de que no dispone la Organización	En curso
Auxiliares técnicos	Compuforce	El contrato empezó antes de 1999	Estos servicios técnicos no están fácilmente disponibles en la Organización	US\$312.100	n/d	En curso
Auxiliares técnicos	Tech Trend	El contrato empezó antes de 1999	Estos servicios técnicos no están fácilmente disponibles en la Organización	US\$142.800	n/d	En curso
Gestión del sistema de disco óptico	Decan	01/02/1999	Estos servicios técnicos no están fácilmente disponibles en la Organización	US\$869.514	n/d	En curso
Servicios de telefonistas	Interim/Spherion	31/03/1998	Aumentar la eficiencia del servicio	US\$213.157,99	n/d	En 2001 se hizo una nueva licitación. Está en vigor un nuevo contrato
Servicios de técnicos encargados del funcionamiento y el mantenimiento del equipo de telecomunicaciones	One Source Facility Services, Inc.	31/12/1998	Estos servicios técnicos no están fácilmente disponibles en la Organización	US\$258.665	n/d	En la actualidad este servicio corre a cargo del personal de las Naciones Unidas
Servicios de técnicos encargados del funcionamiento y el mantenimiento de las centrales de telecomunicaciones	Intecom	14/01/1986	Estos servicios técnicos no están fácilmente disponibles en la Organización	US\$904.869,77	Dota de flexibilidad a la administración para incorporar nuevas tecnologías	En 2001 se hizo una nueva licitación. Los nuevos contratos entrarán en vigor a finales de 2001
Diseño y desarrollo del SIIG	Price Waterhouse Coopers	El contrato original es de 1991	Este servicio no se necesita permanentemente. El plan del proyecto aprobado por la Asamblea General preveía el recurso a un contratista	US\$1.855.641,77	n/d	Contrato revisado y perfeccionado en octubre de 2000
Informes y desarrollo del SIIG	Trine Aspects	01/08/1998	Estos servicios no se necesitan permanentemente	US\$67.760	n/d	Contrato revisado en abril de 2000 y perfeccionado el 31 de julio de 2000

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Informes y desarrollo del SIIG	Trine Aspects	03/08/1998	Estos servicios no se necesitan permanentemente	US\$73.920	n/d	Contrato revisado en abril de 2000 y perfeccionado el 31 de julio de 2000
Informes y desarrollo del SIIG	Datamatics America	02/01/1999	Estos servicios no se necesitan permanentemente	US\$64.064	n/d	Contrato revisado en abril de 2000 y perfeccionado el 31 de julio de 2000
Informes y desarrollo del SIIG	Logix Infotech	04/01/1999	Estos servicios no se necesitan permanentemente	US\$86.240	n/d	Contrato revisado en abril de 2000 y perfeccionado el 31 de julio de 2000
Diseño y desarrollo del SIIG	V. Link	11/01/2000	Completar los trabajos después de la retirada de Price Waterhouse Coopers	US\$20.400	n/d	Contrato perfeccionado el 30 de marzo de 2001
Diseño y desarrollo del SIIG	TIS Worldwide	11/01/2000	Completar los trabajos después de la retirada de Price Waterhouse Coopers	US\$27.600	n/d	Contrato perfeccionado el 30 de marzo de 2001
Diseño y desarrollo del SIIG	NewTech Ventures	11/01/2000	Completar los trabajos después de la retirada de Price Waterhouse Coopers	US\$36.000	n/d	Contrato perfeccionado el 30 de junio de 2001
Técnicos especializados en ordenadores personales y LAN	Decision One	01/01/2000	Servicios especializados	US\$146.140		
Servicios de un especialista en "Microsoft office"	Compuforce	17/05/2000	Conversión de "WordPerfect" a "Microsoft office"	US\$179.008		
Asistencia a los usuarios	Decision One	01/04/1999	No hay ningún puesto previsto en las Naciones Unidas para esta actividad	US\$1.542.198		
Auxiliares técnicos	Compuforce		No hay ningún puesto previsto en las Naciones Unidas para esta actividad	US\$209.300		
Auxiliares técnicos	Tech Trend		No hay ningún puesto previsto en las Naciones Unidas para esta actividad	US\$282.100		
Gestión del sistema de disco óptico	Decan	01/02/2000	No hay ningún puesto previsto en las Naciones Unidas para este servicio técnico especializado	US\$948.560		
Servicios de telefonistas	Interim/Spherion	31/03/1998	Aumentar la eficiencia del servicio	US\$196.052,68	Dotación de flexibilidad a la administración	En 2001 se hizo una nueva licitación. Está en vigor el nuevo contrato

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Servicios técnicos encargados del funcionamiento y el mantenimiento del equipo de telecomunicaciones	One Source Facility Services, Inc.	31/12/1998	No se dispone de personal interno capacitado para llevar a cabo esta actividad	US\$190.688,36	Dota a la administración de la flexibilidad necesaria para incorporar nuevas tecnologías	En la actualidad este servicio corre a cargo del personal de las Naciones Unidas
Funcionamiento y mantenimiento de la central de telecomunicaciones de las Naciones Unidas	Intecom	14/01/1986	No se dispone de personal interno capacitado para llevar a cabo esta actividad	US\$816.295,02	Dota a la administración de la flexibilidad necesaria para incorporar nuevas tecnologías	Se hizo una nueva licitación en 2001. Los nuevos contratos estarán en vigor a finales de 2001
ONUG						
Trabajos de electricidad	Cometel	1998-2000	La carga de trabajo es fluctuante (de 3 a 22 personas). El personal interno no es suficiente	Fs821.856	<i>Véase el motivo de la contratación externa</i>	La evaluación se efectúa después de cada intervención, para certificar las facturas y renovar el contrato
Mantenimiento de ascensores	Schindler	01/01/1999	La Organización no dispone de especialistas en este campo	Fs541.910	n/d	La evaluación se efectúa después de cada intervención, para certificar las facturas y renovar el contrato
Trabajos de pintura	Prezioso	01/01/1999	Carga de trabajo fluctuante	Fs490.576	n/d	La evaluación se efectúa después de cada intervención, para certificar las facturas y renovar el contrato
Trabajos sanitarios	Constantin	01/01/2000	La carga de trabajo es fluctuante (de 0 a 9 personas). El personal interno no es suficiente	Fs249.571	<i>Véase el motivo de la contratación externa</i>	La evaluación se efectúa después de cada intervención, para certificar las facturas y renovar el contrato
Personal temporal para trabajos en las salas de conferencia	Adecco	01/01/2000	Carga de trabajo fluctuante	Fs300.000	<i>Véase el motivo de la contratación externa</i>	La evaluación se efectúa después de cada intervención, para certificar las facturas y renovar el contrato
Limpieza de los edificios	ISS	01/01/2000	Es un procedimiento más flexible y económicamente eficiente que encargar la limpieza al personal interno	Fs.3.150.000	<i>Véase el motivo de la contratación externa</i>	La evaluación se efectúa después de cada intervención, para certificar las facturas y renovar el contrato. El control de calidad es diario

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
ONUW						
Suministro de material de oficina a las dependencias de las Naciones Unidas en Viena y servicios conexos como almacenamiento, facturación de entregas a la demanda según los centros de costos, documentación estadística	Wertpraesent	01/01/1999	Esta medida permite economizar costos: por ejemplo los servicios contratados al exterior son un 25% más baratos que los servicios internos de suministro y almacenamiento, gracias a las economías de personal y equipo y a que no deben hacerse inversiones en los artículos que se almacenan	US\$151.260	Las economías de costos son del orden de US\$40.000 al año	
Alquiler de fotocopadoras de pasillo en todas las oficinas de las Naciones Unidas en Viena, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUW) y la Organización del Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares, con los servicios correspondientes y la identificación del centro de costos	Canon	01/01/1999	Hay más de 120 fotocopadoras instaladas en las oficinas de las Naciones Unidas en Viena, la ONUW y la Organización del Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares; si hubiera que comprarlas el gasto sería ingente. La contratación al exterior de este servicio comprende material moderno, servicios, mantenimiento y reparaciones, viradores, etc. Los costos se prorratan en función del número de fotocopias realizadas.	US\$184.000	Economías de costos resultantes de evitar los gastos de adquisición por un total aproximado de US\$1.800.000 <i>Nota:</i> El contrato en vigor, a una tarifa de 0,22 cheelines por fotocopia (con una cifra anual estimada de 16 millones de fotocopias), incluye todo menos el papel	
Servicios de viaje: compra de billetes para los viajes oficiales	American Express Viena		Las Naciones Unidas no tienen las mismas conexiones con los transportistas que las organizaciones a escala mundial como American Express. Economías de costos, variedad de servicios, eficacia	US\$2.550.000 de facturación anual bruta con el agente de viajes	Reembolso inmediato de US\$31.000 sobre la facturación bruta	Con la ONUW

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Suministro de material de oficina para las dependencias de las Naciones Unidas en Viena y servicios conexos como almacenamiento, facturación de entregas a la demanda según los centros de costos, documentación estadística	Buero Austria	01/01/2000	Esta medida permite economizar costos: por ejemplo, los servicios contratados al exterior son un 25% más baratos que los servicios internos de suministro y almacenamiento, gracias a las economías de personal, espacio y equipo y a que no deben hacerse inversiones en los artículos que se almacenan	US\$145.038	Las economías de costos son del orden de US\$40.000 al año	
Alquiler de fotocopiadoras de pasillo en todas las oficinas de las Naciones Unidas en Viena, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y la Organización del Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares, con los servicios correspondientes y la identificación del centro de costos	Canon	01/01/2000	Hay más de 120 fotocopiadoras instaladas en las oficinas de las Naciones Unidas en Viena, la ONUDI y la Organización del Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares; si hubiera que comprarlas el gasto sería ingente. La contratación al exterior de este servicio comprende material moderno, servicios, mantenimiento y reparaciones, viradores, etc. Los costos se prorratean en función del número de fotocopias realizadas	US\$167.815	Economías de costos resultantes de evitar los gastos de adquisición por un total aproximado de US\$1.800.000 <i>Nota:</i> El contrato en vigor, a una tarifa de 0,22 chelines por fotocopia (con una cifra estimada anual de 16 millones de fotocopias al año), incluye todo menos el papel	
Servicios de viaje: compra de billetes para los viajes oficiales	American Express Viena	01/04/2000	Las Naciones Unidas no tienen las mismas conexiones con los transportistas que las organizaciones a escala mundial como American Express. Economías de costos, variedad de servicios, eficacia	US\$2.100.000 de facturación bruta con el agente de viajes	Reembolso inmediato de US\$26.000 sobre la facturación bruta. Economías de personal. Una organización económicamente efectiva de los viajes permite descuentos del 12% sobre el costo total	
ONUN						
Servicios de valija diplomática	Tabakl Freight Int Ltd.	15/07/1999		US\$120.000		Mayo de 2001
Mantenimiento eléctrico y mecánico	DHL	13/07/1999		US\$135.000		Mayo de 2001

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Servicios de despacho y transporte aéreo y marítimo	Urgent Cargo Handling Ltd.	15/07/1999		US\$196.000		Mayo de 2001
Instalación de un aparato de transmisión por fax (entrada)	Grid Arendal	15/02/2000		US\$110.456		
Mantenimiento eléctrico y mecánico	Kinetic control	01/10/2000		US\$128.741		
Servicios de jardinería	Diani Flowers and Landscaping Ltd.	01/07/2000		US\$166.429,06		
Servicios de limpieza	Profession Clean Care Ltd.	01/07/2000				
Mantenimiento de ordenadores	First Computers	01/12/2000		US\$911.988,02		
Obras en el edificio y en el exterior	Varsani enterprises	01/12/2000		US\$315.173,16		
COMISIÓN ECONÓMICA PARA ÁFRICA (CEPA)						
Instalaciones electromecánicas y servicios de mantenimiento	ABB MIDROC Industrial Service PLC	01/10/1998	Estas funciones no son de la competencia de la CEPA	US\$288.000	Relación costo-eficacia y eficiencia administrativa	Evaluaciones en curso
Instalaciones electromecánicas y servicios de mantenimiento	ABB MIDROC Industrial Service PLC	01/10/1998	Estas funciones no son de la competencia de la CEPA	US\$216.000	Relación costo-eficacia y eficiencia administrativa	Evaluaciones en curso
COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPALC)						
Servicios de limpieza de oficinas	EULEN	10/09/1998	Relación costo-eficacia y eficiencia	US\$126.216	Supresión de 45 puestos de los servicios generales (redespliegue y/o abolición)	Julio de 2001
Servicios de seguridad	Wackenhut	22/02/1999	Relación costo-eficacia y eficiencia	US\$30.000	Supresión de tres puestos de servicios generales (redespliegue y/o abolición)	Diciembre de 2000
Servicios de mensajeros internos	Envía	18/06/2001	Relación costo-eficacia y eficiencia	US\$33.168	Supresión de seis puestos de servicios generales (redespliegue y/o abolición)	Todavía no se ha evaluado
COMISIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL PARA ASIA Y EL PACÍFICO (CESPAP)						
Servicios de custodia	Property Care Services Ltd.	01/03/2000	La contratación externa inicial se efectuó cuando se ocuparon los edificios, en 1975	US\$148.372,66	n/d	13/11/2000

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
CESPAO)						
Servicios auxiliares de oficina	Starmanship	01/11/1998	Hacen falta nuevos servicios (de nivel administrativo)	US\$180.000	Economías en el conjunto de prestaciones para los empleados de las Naciones Unidas	Noviembre de 2000
Servicios auxiliares de oficina	Management Plus	01/08/2001	Hacen falta nuevos servicios (de nivel administrativo)	US\$173.000	US\$24.000 de economías en las prestaciones para los empleados de las Naciones Unidas	Nuevo contrato
Servicios de seguridad	Future Security	20/10/1997	No hay puestos para los servicios requeridos	US\$190.000	Economías en las prestaciones para los empleados de las Naciones Unidas	Octubre de 2000
Servicios de seguridad	Securitas	01/08/2001	No hay puestos para los servicios requeridos	US\$140.000	US\$50.000 de economías	Nuevo contrato
PNUMA						
Estudio de viabilidad de un servicio especializado de energía. Seguimiento y selección de beneficiarios del proyecto energético	March Consulting Group	05/07/1999	FMAM DP F-8 PNUMA/FMAM	US\$320.000		
Prestación de servicios de expertos en política y medio ambiente al Grupo de Trabajo de los Balcanes	GAIANetwork Finland	01/04/1999	Necesidades relacionadas con el impacto ambiental en Kosovo	US\$199.000		06/07/2001
Mantenimiento del SISTER de Mercure Telecom y de cada estación	GRID Arendal/UIC	01/06/1999	Servicio especializado CG; resolución PNUMA/CG/17.38, 18.47, 19.3	US\$255.000		04/09/2000 y 27/02/2001
Alquiler de locales de oficina para PNUMA/ Oficina Regional para América del Norte (ORAN) Washington D.C.	Falke	Febrero de 2000	Traslado de PNUMA/ORAN de Nueva York a Washington, D.C.	US\$298.446		
Prestación de servicios de apoyo	National Water Inst. Research PNUMA/SIMUVIMA	15/07/2000	Contribución de contraparte del Canadá a este proyecto	US\$103.022		12/10/2000 y 03/04/2001

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
ONU-Hábitat						
Diseño de una red de empresas sostenibles alternativas para promover la transferencia de tecnologías limpias	ICF Consulting	21/12/2000 a 20/04/2001	Operación de promoción	US\$278.077		
Mejora del drenaje en el puerto del río Kalamu, Kinshasa	Sotraben Co.	23/06/1999		US\$518.000		
Limpieza del drenaje del principal puerto del río Kalamu	Parisi Co.	23/06/1999		US\$240.000		
Construcción de un centro de enseñanza sanitaria	Stiad Co.	15/06/1999 y 14/06/2000	Modificación del pedido	US\$266.823		
Construcción de una escuela con 12 aulas en Erbil, en el norte del Iraq	Rozy Co.	14/10/2000	Obras de construcción en el norte del Iraq	US\$187.799		17/06/2001
Construcción de 12,47 km de carretera en Dohuk, en el norte del Iraq	Avan Co.	01/07/2000	Obras de construcción en el norte del Iraq	US\$580.300		23/05/2001
Alojamiento de 100 desplazados internos en Suleimaniya, en el norte del Iraq	Qala Co.	15/11/2000	Obras de construcción en el norte del Iraq	US\$8.078.185		23/05/2001
UNICEF						
Mantenimiento de ordenadores portátiles	MicroAge Integration Group	01/10/1997	La organización no dispone de estos servicios especializados	US\$111.800		Marzo de 2000
Mantenimiento de ordenadores portátiles	Manhattan Information System	01/06/2000	La organización no dispone de estos servicios especializados	US\$210.196		No se ha hecho ninguna evaluación
Mantenimiento de ordenadores portátiles	MicroAge Integration Group	28/05/1997	La organización no dispone de estos servicios especializados	US\$280.053,30		Marzo de 1999
FNUAP						
Servicios de imprenta	Quebecor Printing (Canadá)	03/03/1999	La organización no dispone de un servicio de imprenta	US\$103.077	Servicios de expertos sobre el terreno	Cuando se hayan completado los servicios
Servicios jurídicos	Greenberg Traurig (Estados Unidos de América)	01/02/1999	La organización no dispone de servicios de expertos en la negociación inmobiliaria	US\$70.000	Servicios de expertos sobre el terreno	Cuando se hayan completado los servicios

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Servicios de correo interno	IKON/IMAGE (Estados Unidos de América)	01/11/1999	No hay espacio para almacenar las publicaciones del FNUAP	US\$69.800	Disponibilidad de espacio para el almacenamiento electrónico	Cuando se hayan completado los servicios
Servicios de inspección y muestreo	Crown Agents (Reino Unido)	Enero de 2000	La organización no dispone de mano de obra ni de servicios de expertos en este sector, que es esencial para la distribución de anticonceptivos	US\$423.707	Servicios de expertos sobre el terreno	Cuando se hayan completado los servicios
Servicios de prueba	Enersol (Australia)	Septiembre de 1999	La organización no dispone de mano de obra ni de servicios de expertos en este sector, que es esencial para la distribución de anticonceptivos	US\$153.000	Servicios de expertos sobre el terreno	Cuando se hayan completado los servicios
PMA						
Servicios de mantenimiento higiénico en la Sede	La Técnica	Febrero de 1999	Prestación de servicios completos: limpieza, fumigación, jardinería, lavandería, limpieza de alfombras, suministros para aseos, desinfección, eliminación de desperdicios y desechos médicos, etc. (23 contratos anteriores, fusionados en uno solo); administración y gestión de los acuerdos y el personal; rendimiento basado en el contrato	US\$350.000	Se ha alcanzado el objetivo de la contratación externa	Febrero de 2001 para la asignación del tercer y último año de los servicios
Servicios de reproducción de documentos	Rank Xerox	Agosto de 1997	Suministro económicamente rentable de servicios, en comparación con las escalas de sueldos de las Naciones Unidas; servicios integrales de expertos externos; no se plantean problemas de propiedad y obsolescencia del equipo	US\$300.000	Se ha alcanzado plenamente el objetivo de la contratación externa	Agosto de 2000 para la asignación de otro ciclo contractual

Actividad contratada al exterior por la organización	Contratista	Fecha de entrada en vigor del contrato	Motivo de la contratación exterior	Costo anual	Economías de costos y otras ventajas	Fecha de la última evaluación del contratista
Mantenimiento del sistema de información empresarial	CICE Ginebra	Enero de 2000	Costo del personal empleado; obligaciones para el personal a largo plazo (pensiones, servicios médicos, etc.), inventario técnico; responsabilidad integral	US\$800.000	Se ha alcanzado plenamente el objetivo de la contratación externa	No es aplicable porque se trata del primer ciclo contractual
OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS (ACNUR)						
Acuerdo de transporte mundial	Kuehne y Nagel	01/01/2002	Disponer de los servicios de un transportista a escala mundial	US\$5.000.000	Mejora de la información, entregas más rápidas, menos daños y costos	Noviembre de 2001
Transportista aéreo desde Ginebra	Jetivia	01/01/2002	Necesidad de un transportista que se ocupe específicamente de los envíos aéreos desde Ginebra	US\$1.000.000	Mejora de la entrega, sistema de seguimiento, costos inferiores	Noviembre de 2001
Servicios postales	Swiss Post	01/01/2002	Distribución del correo normal y urgente	US\$260.000	Distribución puntual, relación costo-eficacia	Enero de 2002
Servicios de valija	ONUG	1997	Emplear un sistema postal competitivo de las Naciones Unidas	US\$250.000	Distribución eficiente, costo inferior, distribución rápida	Enero de 2002
Servicios de limpieza	ISS	01/01/2002	Servicios de limpieza del edificio sin emplear a personal del ACNUR	US\$450.000	Servicios eficaces sin gastos de personal	01/01/2002
TOTAL GENERAL: US\$66.571.608						