



## Asamblea General

Distr. general  
4 de junio de 2001  
Español  
Original: inglés

---

### Quincuagésimo quinto período de sesiones

Tema 116 del programa

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

## **Informe de la Dependencia Común de Inspección 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**

### **Nota del Secretario General**

El Secretario General tiene el honor de transmitir para la consideración de los miembros de la Asamblea General sus observaciones, así como las del Comité Administrativo de Coordinación, sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Normas y prácticas de uso de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (A/54/702), que figuran en el anexo.

## Anexo

# Observaciones del Secretario General y el Comité Administrativo de Coordinación sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Normas y prácticas de uso de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”

## Introducción

1. En el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Normas y prácticas de uso de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (A/54/702) se recoge información proporcionada por las diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas sobre su experiencia de usar empresas privadas de consultoría de gestión, así como algunos datos estadísticos. Semejante compendio puede ser útil para fines de referencia, aunque las recomendaciones son bastante generales. En general, podrían aplicarse a la contratación de cualquier servicio por parte de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y ya se aplican, de hecho, en la mayoría de las organizaciones.

## Observaciones generales

2. Muchas organizaciones, si bien aprecian la intención con que se preparó el informe y el esfuerzo que ello supuso, consideran que el informe adolece de la falta de un análisis riguroso y de una metodología clara. Como resultado de ello el material recibido de las organizaciones del sistema no se estandarizó ni clasificó adecuadamente, lo que contribuyó a que en el informe se hicieran afirmaciones demasiado generales o que no podían fundamentarse. Esa falta de un análisis riguroso ha afectado, lamentablemente, la validez de algunas conclusiones y recomendaciones del informe. Las cuestiones planteadas en relación con la metodología empleada señalan la falta de un trabajo de investigación amplio y la incapacidad del informe de fundamentar cabalmente sus conclusiones. Por ejemplo, una organización manifestó su perplejidad ante la afirmación de que los servicios de supervisión interna y externa debían usarse como fuente primaria de conocimientos especializados en la esfera de la gestión.

3. Muchas organizaciones tienen la impresión de que el objetivo básico de las conclusiones del informe

es reducir los gastos relacionados con el uso de esas empresas, sin tener debidamente en cuenta la “calidad”, criterio que consideran algo simplista. También señalan que con arreglo a la práctica actual de gestión el sistema de las Naciones Unidas, siguiendo el ejemplo de los sectores público y privado, procura reducir la reglamentación. La Dependencia Común de Inspección, por el contrario, propone reglamentar el uso de las empresas de consultoría de gestión, sin ningún argumento ni prueba de peso que avalen semejante propuesta. Se han señalado varias afirmaciones similares, como las que se hacen en la sección titulada “Resumen, conclusiones y recomendaciones” en el sentido de que las empresas privadas se contratan porque los organismos de las Naciones Unidas carecen de recursos suficientes; o de que las empresas de países en que se siguen principios sanos de gestión no se contratan con la misma frecuencia que otras; o de que las organizaciones parecen escoger empresas de ciertos países debido a la percepción de que éstas entienden más de las cuestiones de que se trate. Ninguna de esas afirmaciones se fundamenta y algunas incluso se contradicen con el contenido del informe.

4. La Dependencia Común de Inspección afirma que el sistema de las Naciones Unidas paga sueldos relativamente bajos y no ofrece planes bien estructurados de desarrollo de las perspectivas de carrera para su personal. Ello contradice, en general, la posición de la Comisión de Administración Pública Internacional. En vista de la falta general de análisis y de una metodología clara en el informe, la afirmación de que sus conclusiones “se basan principalmente en información procedente de las propias organizaciones” parece ser insostenible.

5. En la época actual de la mundialización y de las empresas multinacionales, la mayoría de las grandes empresas de consultoría tienen oficinas y operaciones independientes y personal en todas partes del mundo. No resulta claro qué conclusión cabe extraer de los párrafos 21 y 22, bajo el epígrafe “Distribución geográfica”.

6. En las consideraciones de los párrafos 29 y 30, bajo el epígrafe “Rotación y control de calidad”, no se proporciona ningún análisis práctico, aunque cabe señalar que las organizaciones del sistema usan cláusulas estándar de arbitraje de manera casi universal.

7. Se ha señalado que el análisis general de las prácticas de contratación en las Naciones Unidas no parece basarse en información correcta sobre el Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG). Contrariamente a la afirmación hecha en el párrafo 34 del informe, el SIIG fue desarrollado por tres importantes empresas consultoras, a saber, Systemhouse (en ese entonces una empresa consultora pública), Deloitte and Touche y Price Waterhouse. La razón por la que se usaron tres empresas distintas es que las Naciones Unidas siguieron la práctica de ir a licitación en cada fase del proyecto.

8. También se ha señalado que en el informe no se mencionan los comités de contratos, que son norma general en las Naciones Unidas, pero sí se los menciona en otras partes del informe en relación con las demás organizaciones.

## Observaciones sobre las recomendaciones

### Recomendación 1: Marco normativo

**Las organizaciones participantes deben elaborar normas, estándares y procedimientos relativos a la utilización de empresas de consultoría de gestión, junto con criterios de evaluación explícitos y racionales, y presentarlos a sus órganos legislativos. Las organizaciones deben, en particular, elaborar directrices flexibles en materia de subcontratación y estudios de viabilidad, procedimientos y listas de verificación para los llamados a licitación, métodos para evaluar las empresas consultoras y procedimientos de supervisión, control y seguimiento. Las directrices deberían reflejar las consideraciones siguientes:**

**a) Deben examinarse adecuadamente otras opciones que no sean la contratación de empresas externas de consultoría de gestión, como la utilización de órganos especializados internos, grupos especiales de tareas, comités interdepartamentales, o entidades apropiadas del sistema de las Naciones Unidas como el**

**Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) y el Comité de Coordinación de los Sistemas de Información (CCSI) en la esfera de la informática, y la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas o la Dependencia Común de Inspección para cuestiones generales de gestión;**

**b) Al contratar una empresa de consultoría de gestión debe realizarse primero un análisis costo-beneficio de los objetivos que ha de alcanzar la organización, y en particular de los nuevos conocimientos que ha de adquirir su personal;**

**c) Debe determinarse, en cada caso, la necesidad de una autorización legislativa para contratar empresas consultoras;**

**d) Debe tenerse presente la necesidad de instrucciones claramente definidas en las que se indiquen, entre otras cosas, el nivel y alcance de los nuevos conocimientos que se han de transferir a la organización.**

9. Casi todas las organizaciones del sistema siguen reglamentaciones y metodologías bastante bien establecidas en relación con el uso de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión. En general, la aplicación de reglas generales de adquisición de servicios, en vez de mecanismos innecesariamente complicados para la administración de servicios de consultoría, ha tenido resultados satisfactorios. Varias organizaciones opinan que la institucionalización de políticas, normas y procedimientos administrativos rígidos no sólo aumentará aún más la burocratización de los mecanismos existentes, sino que podría ser contraria a los principios modernos de gestión y a la necesidad de flexibilidad, en vista de las diferencias en las necesidades concretas de las distintas organizaciones del sistema.

10. Las organizaciones opinan que la mención del CICE y el CCSI como posibles alternativas a la contratación de empresas externas de consultoría de gestión parece ser contraria al papel, el mandato y las funciones de esos órganos.

11. Las organizaciones del sistema no están de acuerdo con la recomendación de determinar, en cada caso, la autorización legislativa para contratar empresas de consultoría de gestión ya que la contratación es una decisión que incumbe al más alto funcionario administrativo de

los diversos organismos. La mayoría de las organizaciones cuentan ya con reglas y procedimientos para la contratación de empresas de consultoría de gestión, y antes de contratarlas consideran invariablemente todas las demás opciones. Sin embargo, las organizaciones convienen en la necesidad de una mayor colaboración en esa esfera dentro del sistema, a condición de que se mantenga una flexibilidad suficiente.

#### **Recomendación 2: Vigilancia y supervisión**

**Las organizaciones deben asegurarse de que cuentan internamente con conocimientos especializados y medios adecuados para vigilar lo más estrechamente posible el desempeño de las consultoras, particularmente su transferencia de nuevos conocimientos de gestión a la organización en todas las etapas de la ejecución del contrato, para asegurar la creación y preservación de la memoria institucional.**

12. Se consideró que esa recomendación era obvia para casi todas las organizaciones.

#### **Recomendación 3: Seguimiento**

**Las organizaciones deben evaluar a posteriori el desempeño de las consultoras y la medida en que se han aplicado sus recomendaciones y, especialmente, los beneficios en función de los costos y las consecuencias de su labor para la organización, y compartir con otras organizaciones, según corresponda, los resultados de esas evaluaciones (véase también la recomendación 4 *infra*).**

13. Muchas organizaciones apoyan esa recomendación y afirman que ello ya se está haciendo. Señalan que, con arreglo a la práctica vigente, ya se realizan evaluaciones de la ejecución de los contratos. Sin embargo, es más difícil evaluar los beneficios en función de los costos de los estudios de gestión. Muchas veces los estudios de gestión contienen recomendaciones que podrán o no aplicarse. La información se comparte según el caso, cuando ello es necesario. Cabe señalar, sin embargo, que la calidad de los resultados no depende necesariamente de la empresa consultora únicamente, sino también del personal concreto asignado a cada proyecto y de la capacidad de gestión de la empresa.

#### **Recomendación 4: Cooperación y coordinación interinstitucionales**

**Las organizaciones deben fortalecer la cooperación y la coordinación a nivel de todo el sistema en lo relativo al uso de empresas de consultoría de gestión mediante, entre otras cosas, las medidas siguientes:**

a) **Elaboración e intercambio de listas de consultoras con una relación costo-eficacia favorable que cuenten con experiencia en el sistema de las Naciones Unidas y que provengan de la mayor variedad posible de países;**

b) **Intercambio de experiencias e información sobre el uso de consultoras en las reuniones del Comité Administrativo de Coordinación, en relación con un tema apropiado del programa.**

14. Puesto que la mayoría de las organizaciones siguen sus reglamentos y reglamentaciones respectivos y publican todas o casi todas las oportunidades de contratos, puede no ser necesario afrontar los gastos y las dificultades de mantener una lista central. Las organizaciones convienen, en general, en que es conveniente cooperar en todas las cuestiones, entre ellas la presente. Algunas organizaciones señalan que la flexibilidad supone una menor centralización de la información y de los procedimientos. El Comité Administrativo de Coordinación ha establecido un Comité de Alto Nivel sobre Gestión, el cual podría examinar la cuestión en un contexto más amplio, pero considera que una lista no tendría mayor utilidad. El Grupo Interinstitucional de Trabajo sobre Servicios Comunes podría ser el lugar más apropiado para examinar el asunto.

#### **Recomendación 5: Conflictos de interés**

**Las organizaciones deben precaverse contra posibles conflictos de interés al adjudicar contratos a empresas consultoras o al contratar a antiguos agentes o empleados de esas empresas, especialmente cuando hayan participado en la negociación o ejecución de determinados contratos.**

15. Las organizaciones hacen suya esa recomendación y destacan que tienen muy en cuenta la cuestión. También se señaló que deben evitarse los conflictos de interés, incluidos los conflictos de interés intelectual, o la contratación de empresas para impartir una

credibilidad aparente a conclusiones predeterminadas. Además, como reconoció la propia Dependencia Común de Inspección, los términos y condiciones contractuales ofrecidos en el sistema de las Naciones Unidas son a menudo mucho menos favorables que los que ofrecen empresas privadas. Por consiguiente, son y serán infrecuentes los casos en que las Naciones Unidas contratan a empleados de empresas privadas.

#### **Recomendación 6: Empresas regionales**

**Para reducir los gastos, debería darse consideración preferencial a empresas regionales con los conocimientos y las calificaciones necesarios, de haberlas.**

16. Algunas organizaciones han estado tratando de hacer todo lo posible en ese sentido, cuando las circunstancias lo permiten y teniendo presentes los reglamentos, las reglamentaciones y las prácticas vigentes. Señalan, sin embargo, que la consideración preferencial a empresas regionales no siempre asegura los méritos técnicos ni una relación costo-beneficio favorable, que son consideraciones fundamentales en la contratación de empresas de consultoría de gestión.

#### **Recomendación 7: Rotación**

**Sin perjuicio de la recomendación 6 ni de otras consideraciones relacionadas con la eficacia en función de los costos, las organizaciones deberían rotar las consultoras para obtener los mayores beneficios posibles de su relación con esas empresas.**

17. Son pocas las organizaciones que creen que la rotación de empresas puede beneficiarlas. Existe, en cambio, un amplio consenso respecto de la selección de las empresas de consultoría de gestión según los criterios del mérito y de la eficacia en función de los costos. Por lo tanto, esa recomendación parece contradecir los reglamentos, reglamentaciones y prácticas vigentes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

#### **Recomendación 8: Idioma y país en que se deberían publicar los llamados a licitación internacional**

**Se alienta a las organizaciones a que publiquen los llamados a licitación internacional en el mayor número posible de idiomas oficiales y de países a fin de aumentar la variedad de empresas de todas las regiones y paí-**

**ses que tengan conocimiento de la posibilidad de presentarse a licitación de contratos con organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y que participen activamente en esas licitaciones.**

18. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas aprecian la intención de esa recomendación pero les preocupa su viabilidad y eficacia en función de los costos, visto que no se ha hecho ninguna evaluación detallada ni un análisis de los beneficios en función de los costos. La cuestión de los idiomas es muy delicada, la traducción lleva tiempo y la publicación de anuncios puede no ser eficaz en función de los costos. Sin embargo, ven con buenos ojos la idea de valerse de la informática para llegar más lejos, aprovechar la Internet en la mayor medida posible y examinar otros métodos innovadores con tal fin.

\* \* \*

19. El Fondo de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ha señalado que la afirmación, en el párrafo 95 del informe, de que “por lo general los presupuestos de los proyectos de consultores deben ser aprobados por el Consejo Ejecutivo de la UNESCO antes de que puedan ejecutarse los proyectos” no es correcta, aunque puede ser válida en algunos casos especiales.

20. El Centro de Comercio Internacional ha indicado que no tiene un “sistema de multas”, como se afirma en el párrafo 28 del informe.