

COOPERACION ENTRE EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS
Y LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES

Parte II

EJEMPLOS DE NUEVOS ENFOQUES

Preparado por
Richard Hennes
Siegfried Schumm

Dependencia Común de Inspección

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
ABREVIATURAS Y SIGLAS		iv
I. INTRODUCCION	1 - 6	1
II. INICIATIVAS RELATIVAS A LOS PROGRAMAS	7 - 68	3
A. Servicios de aprovisionamiento y subcontrata de la OIT	9 - 13	3
B. Ayuda alimentaria del PMA y seguridad alimentaria en Africa	14 - 17	5
C. Programas informatizados de la UNCTAD	18 - 24	6
D. Informe del PNUD sobre el desarrollo humano ..	25 - 28	8
E. Programas de capacitación marítima de la OIT, la OMI y la UNCTAD	29 - 36	9
F. Programas del ACNUR de ayuda a los refugiados y desarrollo	37 - 41	11
G. Cooperación del PNUD y otros organismos con las ONG	42 - 45	12
H. Nuevos servicios y técnicas de análisis sectorial de la UNESCO	46 - 50	13
I. Red mundial de técnicas nucleares en la agricultura y la alimentación de la FAO y el OIEA	51 - 55	14

INDICE (continuación)

		<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
II.	J.	Directrices de la OPS para la movilización de recursos externos	56 - 58 16
(cont.)	K.	Actividades del PNUD en materia de servicios de gestión	59 - 63 17
	L.	Gestión de la coordinación sobre el terreno ..	64 - 68 18
III.		EXAMENES OPERACIONALES	69 - 90 20
	A.	Exámenes de la estrategia de financiación, la ejecución por los gobiernos y los gastos de apoyo realizados por el PNUD	70 - 77 20
	B.	Examen de los objetivos y operaciones de la FAO	78 - 80 22
	C.	Examen de las actividades de cooperación técnica y de financiación de la UNCTAD	81 - 83 23
	D.	Evaluación de las relaciones externas del UNICEF	84 - 86 24
	E.	Estudio de gestión de la ONUDI	87 - 90 25
IV.		ACTIVIDADES DE INVERSION Y PREPARACION DE PROYECTOS	91 - 111 27
	A.	FAO	92 - 94 27
	B.	PNUD	95 - 98 28
	C.	ONUDI	99 - 102 29
	D.	OIT	103 - 107 30
	E.	Banco Mundial	108 - 111 32
		Notas/Bibliografía	33

ABREVIATURAS Y SIGLAS

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AIF	Asociación Internacional de Fomento, Banco Mundial
ASEAN	Asociación de Naciones del Sudeste Asiático
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Banco Mundial
CE/CEE	Comunidades Europeas/Comunidad Económica Europea
CAC	Comité Administrativo de Coordinación
CCCS (OPS)	Comité Consultivo en Cuestiones Sustantivas (Actividades Operacionales) CAC
CCI	Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT
CFI	Corporación Financiera Internacional, Banco Mundial
DCI	Dependencia Común de Inspección
EQUIPRO	Servicio de Aprovisionamiento y Subcontrata para la Cooperación Técnica, OIT
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
IDH	Índice de Desarrollo Humano, PNUD
INTERFAIS	Sistema Internacional de Información sobre Ayuda Alimentaria, PMA
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OEA	Organización de Estados Americanos
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OSP	Oficina de Servicios para Proyectos, PNUD
OUA	Organización de la Unidad Africana
PCI	Programa Coordinado de Investigación, OIEA
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PSA	División de Políticas Operacionales y Estudios e Informes Sectoriales, UNESCO
SIAC	Sistema de Información Anticipada sobre la Carta, UNCTAD
SICODAF	Sistema de Control de la Deuda y de Análisis Financiero, UNCTAD
SINDA	Sistema Informatizado de Datos Aduaneros, UNCTAD
SMART	Programas de Informática para el Análisis del Acceso a los Mercados y las Restricciones del Comercio, Banco Mundial/UNCTAD
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

I. INTRODUCCION

1. A petición de una de sus organizaciones participantes, la Dependencia Común de Inspección (DCI) realizó un estudio sobre la cooperación técnica y otra cooperación operacional entre los organismos del sistema de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales. Sobre la base de más de 100 entrevistas y después de examinar unos 300 estudios y análisis de políticas y programas, los inspectores trataron de determinar qué organizaciones cooperan más estrechamente y por qué, qué posibilidades existen de actividades conjuntas y, sobre todo, qué medidas importantes se requieren para mejorar la cooperación internacional entre ambos grupos.

2. En la parte I del presente estudio se examinan los temas generales que surgieron de esta investigación y análisis: nuevas pautas de cooperación para el desarrollo, reevaluación reciente de las políticas dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, dificultades inherentes a la cooperación y, no obstante, iniciativas recientes de cooperación; y un enfoque práctico de la cooperación operacional establecido por la OIT con el Banco Mundial.

3. Los inspectores llegaron a la conclusión de que hasta la fecha no ha existido realmente mucha cooperación entre los organismos del sistema y las instituciones financieras multilaterales, pero que la situación está empezando a cambiar y que existen amplias oportunidades de futuras actividades conjuntas para promover los intereses de los Estados Miembros. Los funcionarios con una larga experiencia en actividades conjuntas de desarrollo destacaron que sobre todo, lo importante para establecer con éxito programas cooperativos de desarrollo son los resultados de alta calidad. Los inspectores recomiendan que los funcionarios operacionales superiores y los órganos rectores competentes de cada organización consideren medidas para fortalecer la eficiencia, la capacidad de respuesta y la innovación en sus actividades operacionales a fin de prestar un mejor servicio a los Estados Miembros en un entorno internacional mucho más competitivo por lo que respecta a las actividades de desarrollo en los años 90.

4. En el capítulo II de esta parte del informe de la DCI se presentan una docena de ejemplos representativos de los "nuevos enfoques" adoptados por los organismos del sistema de las Naciones Unidas. En conjunto, ilustran diez factores clave que los funcionarios, con experiencia en iniciativas pasadas de cooperación, destacaron como esenciales para el éxito de la labor operacional conjunta: en primer lugar la eficiencia, pero también una esfera especializada propia competitiva, unos servicios con valor añadido, una cooperación pragmática, un enfoque estratégico y con capacidad de respuesta, flexibilidad orgánica, autopromoción objetiva, competitividad y control de calidad. La mayor parte de los ejemplos del capítulo II presentan los siguientes elementos característicos:

- a) unas relaciones operacionales, primordialmente con el Banco Mundial, pero también con otras muchas organizaciones de desarrollo "ajenas al sistema";
- b) la promoción de una esfera especializada propia, en que la organización tiene una situación de ventaja relativa y puede aplicar sus competencias especiales;

- c) un enfoque estratégico que destaca los programas o servicios de utilidad para muchos países, con preferencia al antiguo enfoque en proyectos individuales; y
- d) una capacidad de respuesta basada en enfoques y técnicas innovadoras que permitan obtener retroinformación de los países acerca de sus nuevas necesidades de desarrollo, en particular programas de microcomputadoras y las correspondientes bases de datos y tecnologías de comunicaciones.

5. En el capítulo III se examinan informes operacionales muy diferentes preparados recientemente por los órganos rectores y por cuenta de ellos en cinco organizaciones del sistema, que ilustran los tipos de evaluaciones operacionales que los inspectores han recomendado a todas las organizaciones que preparen con más frecuencia en el futuro. En el capítulo IV se resume la labor en la esfera de la preinversión, inversión y preparación de proyectos, en que los organismos del sistema han ejercido tradicionalmente un papel dominante pero en el que se muestran cada vez más activas las instituciones financieras multilaterales. Además de las actividades del Banco Mundial, los cuatro organismos mencionados han venido reevaluando recientemente de manera detenida su labor en esta esfera a fin de que resulte más eficaz y responda mejor a las necesidades.

6. Los ejemplos que figuran en esta parte del informe no ofrecen una fórmula normalizada para mejorar la cooperación internacional o lograr una programación más dinámica o unos resultados mejores. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas difieren demasiado por lo que respecta a sus mandatos operacionales, dimensiones, procesos y especialidades técnicas. Los inspectores esperan que estos ejemplos aclaren al menos: a) los nuevos enfoques que los organismos del sistema de las Naciones Unidas están adoptando para responder a los retos del desarrollo en el decenio de los 90; y b) algunos enfoques, innovaciones o procesos nuevos que las distintas organizaciones podrían adaptar o mejorar en el contexto de sus propios programas.

II. INICIATIVAS RELATIVAS A LOS PROGRAMAS

7. Un paso importante consiste en reconocer lo que hay que hacer para mejorar la cooperación con otras organizaciones de desarrollo. Aún más importante y más difícil es poner en práctica estos principios. Durante su estudio, sin embargo, los inspectores observaron diversas actividades nuevas o mejoradas relativas a los programas que ilustran los factores de éxito identificados en el capítulo VI de la parte I del presente informe.

8. Los ejemplos que se indican a continuación no incluyen en modo alguno todas las iniciativas que estén llevando las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para mejorar su actual labor de cooperación para el desarrollo con otros asociados del desarrollo y para ellos. Sin embargo, sí constituyen una muestra de actividades operacionales dignas de tener en cuenta. Entre estas actividades figuran las siguientes:

- a) un programa de servicios de apoyo (OIT);
- b) las actividades de ayuda alimentaria en colaboración en Africa (PMA);
- c) diversas aplicaciones múltiples de la nueva tecnología (UNCTAD);
- d) un nuevo informe sobre la situación de la cooperación técnica (PNUD);
- e) diversos programas mundiales de capacitación (OIT, OMI y UNCTAD);
- f) un nuevo aspecto de la labor de cooperación para el desarrollo (ACNUR);
- g) unas relaciones más intensas con los asociados en el desarrollo (PNUD y otros);
- h) los nuevos servicios de análisis sectorial (UNESCO);
- i) una red mundial integrada de investigación e información (FAO y OIEA);
- j) el apoyo a los gobiernos en materia de información sobre las disponibilidades de financiación (OPS);
- k) los servicios de gestión (PNUD);
- l) la gestión de la coordinación sobre el terreno (entre organismos).

A. Servicios de aprovisionamiento y subcontrata de la OIT

9. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha venido adquiriendo equipo y servicios para actividades de cooperación técnica en todo el mundo desde los años 60, primordialmente en la esfera de la capacitación profesional y formación técnica, creación de empleo, y relaciones industriales. El Servicio de Aprovisionamiento y Subcontrata para la Cooperación Técnica (EQUIPRO) ha participado en la adquisición de equipo y servicios para más de 2.800 proyectos por valor de unos 300 millones de dólares aproximadamente. EQUIPRO consiste en un equipo internacional de especialistas en adquisiciones

y técnicos que prestan asistencia a los países en desarrollo en todos o en alguno de los aspectos del ciclo de adquisiciones. Comienzan con la identificación del equipo y/o servicios necesarios y continúan, mediante licitación nacional o internacional, hasta la entrega, instalación y puesta en marcha del equipo 1/.

10. Aproximadamente la mitad del trabajo actual de EQUIPRO se centra en proyectos de cooperación técnica financiados por el Banco Mundial (BIRF y AIF). El resto implica apoyo consultivo y directo a proyectos de cooperación técnica de la OIT financiados por el PNUD (incluido el FNUDC) y el FNUAP; instituciones financieras regionales; la Comunidad Económica Europea (CEE); y los organismos y gobiernos de países en desarrollo y desarrollados. En los proyectos financiados por el BIRF y la AIF, EQUIPRO actúa como agente de un principal (país prestatario). Esto significa que compete en la licitación para un proyecto con empresas tanto del sector público como del sector privado. EQUIPRO determina el alcance de los trabajos de adquisición de equipo y servicios de apoyo de que se trate y, seguidamente, calcula su costo total e incluye los gastos generales de la OIT. Por lo que respecta a este tipo de trabajo y servicios, actúa esencialmente como una dependencia extrapresupuestaria y autofinanciada que trata de equilibrar los costos y los ingresos, sin recargar el presupuesto de la OIT pero sin realizar un beneficio.

11. EQUIPRO tiene ciertas ventajas evidentes que ofrecer a los prestatarios. Su importante volumen de compras y sus relaciones comerciales bien establecidas con las empresas abastecedoras le permiten obtener importantes reducciones de precios. EQUIPRO ofrece servicios de compra y seguimiento que los prestatarios generalmente no pueden obtener por sí mismos. Además, garantiza que el equipo adquirido sea de elevada calidad, que se ajuste a las normas laborales y a las normas técnicas internacionales, que sea seguro y de fácil manejo, que proteja el medio ambiente y que sea plenamente compatible con las condiciones que prevalecen en los países receptores.

12. EQUIPRO ha elaborado asimismo 18 guías para la planificación del equipo, un sistema computadorizado de compras y un curso de capacitación modular en gestión de compras para nacionales de los países en desarrollo, que se lleva a cabo en cooperación con el Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico de la OIT en Turín, Italia. Como resultado, durante el último decenio, el valor anual de las órdenes de compra y subcontratas tramitadas por EQUIPRO aumentó continuamente, de unos 20 millones de dólares a 50 millones de dólares, cifra que se considera aproximadamente el máximo que este servicio puede tramitar actualmente.

13. La labor de EQUIPRO demuestra que combinando un personal competente, unos procesos sistemáticos y una gestión activa, los organismos del sistema de las Naciones Unidas pueden competir con éxito con las organizaciones privadas en las actividades de desarrollo. La atención se centra en ayudar a los países en desarrollo a aprovechar al máximo su propia experiencia, equipo y servicios a fin de promover la ejecución de proyectos en los países en cuestión. Sin embargo, los funcionarios de la OIT insisten en que sus actividades se dirigen a atender las necesidades legítimas de compras de los Estados Miembros de la OIT en el marco de sus programas más amplios de desarrollo laboral. EQUIPRO se esfuerza por promover los objetivos básicos de la OIT, pero no como organismo general de adquisiciones.

B. Ayuda alimentaria del PMA y seguridad alimentaria en Africa

14. La gran sequía que asoló a Africa en el período de 1983-1985 no sólo planteó un grave problema para la seguridad alimentaria de millones de africanos, sino que también hizo que se reconociera cada vez más que la ayuda alimentaria, que actualmente asciende a unos 1.000 millones de dólares de los Estados Unidos al año en Africa, es un recurso importante aunque infravalorado para el desarrollo a largo plazo. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) elaboró un Plan de Acción Multianual a fin de aprovechar mejor los 360 millones de dólares gastados al año en Africa para contribuir a la recuperación de la economía africana con proyectos de desarrollo agrícola y seguridad alimentaria, medio ambiente, recursos humanos, infraestructura y situaciones de emergencia 2/.

15. Estas iniciativas del PMA han conducido a una creciente colaboración operacional y de política con las instituciones de financiación para el desarrollo, en particular con el Banco Mundial.

- a) En 1984 y 1985, el Banco Mundial proporcionó subvenciones por valor de 5 millones de dólares de los EE.UU., y el Banco Africano de Desarrollo por valor de 2,4 millones de dólares, para ayudar al PMA a resolver los problemas logísticos que implicaba la entrega de la ayuda alimentaria mundial de socorro para el Africa subsahariana y a fortalecer su capacidad para coordinar las correspondientes operaciones de ayuda alimentaria conforme a las demandas de la comunidad internacional. El sistema de información de apoyo, que el PMA creó con este fin, fue desarrollado más tarde con asistencia de la CEE para convertirlo en un Sistema internacional de información sobre ayuda alimentaria de ámbito mundial (INTERFAIS). Este Sistema permite actualmente seguir y analizar las corrientes de ayuda alimentaria proyectadas y en curso en todo el mundo, mediante informes periódicos detallados y, en un futuro próximo, mediante información operacional en línea para todos los organismos interesados.
- b) Un informe del Banco Mundial publicado en 1988 y titulado "The challenge of hunger in Africa" puso de relieve la necesidad de que el Banco y el PMA determinasen la forma en que la ayuda alimentaria contribuye al desarrollo y a la seguridad alimentaria; utilizasen la experiencia del PMA en la manipulación de alimentos, su presencia sobre el terreno y su red de información para promover y mejorar su función coordinadora; y que hiciesen más rentables los proyectos de ayuda alimentaria.
- c) Además, un funcionario superior del PMA ha estado trabajando en una dependencia de seguridad alimentaria del Banco Mundial en Wáshington durante los dos últimos años.

16. El propio PMA ha realizado una serie de estudios en apoyo de estas iniciativas. En uno de estos estudios se examinaban los mecanismos de colaboración, los beneficios mutuos, los problemas y las propuestas de mejora sobre la base de 57 proyectos del PMA/Banco Mundial que prestaron ayuda por valor de unos 3.500 millones de dólares de los EE.UU. durante el período

de 1980-1988 (el PMA y el Banco participan actualmente en más de 30 proyectos de seguridad alimentaria en el Africa subsahariana). El PMA ha actualizado recientemente una evaluación interna de 20 proyectos previstos o en curso en todo el mundo que suministran ayuda alimentaria como parte de los programas de ajuste estructural y sectorial del Banco Mundial/FMI. La secretaria del PMA ha informado por otra parte al Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria sobre la función de la ayuda alimentaria en los programas de ajuste 3/ y sobre proyectos concretos relacionados con el ajuste, como el que se lleva a cabo en Ghana en colaboración con el Banco Mundial, el Fondo de la OPEP y otros donantes multilaterales y bilaterales 4/.

17. Es muy significativo que el PMA y el Banco Mundial hayan completado recientemente un estudio conjunto sumamente amplio sobre la futura ayuda alimentaria en el Africa subsahariana 5/. En el informe correspondiente se examinan las características de esta ayuda; su relación con el crecimiento y con las situaciones de emergencia y de refugiados; y las cuestiones relacionadas con la eficiencia, factores de disuasión y comercio de alimentos. En este informe, se proponen 13 principios rectores para mejorar la planificación, programación, gestión y evaluación de la ayuda alimentaria en Africa en los años 90. Y se sugieren tres principales prioridades de acción: establecer o revisar mecanismos internacionales para la planificación de la ayuda alimentaria en Africa, garantizar que esta ayuda aporte una mayor contribución a la mitigación de la pobreza y la seguridad alimentaria; y trata de establecer sobre el terreno una "red de seguridad" de ayuda alimentaria. Seguidamente se propone un programa de acción detallado para poner en práctica estas prioridades.

C. Programas informatizados de la UNCTAD

18. En años recientes, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) ha venido cooperando con el Banco Mundial, los donantes bilaterales y otros grupos internacionales y del sector privado para desarrollar programas informatizados a fin de explotar la revolución de los ordenadores personales, que ha permitido una gran difusión de los sistemas computadorizados de información y gestión para uso en los países en desarrollo. La UNCTAD actúa de intermediario entre los países en desarrollo, que tratan de obtener unos instrumentos modernos de gestión, y los países desarrollados, que desean por una parte proyectos orientados a la obtención de resultados y por otra mejorar el proceso de comercio internacional en general. Ha tratado asimismo de promover aplicaciones específicas para su uso sistemático en todo el mundo y adoptar un enfoque basado en la cofinanciación y el desarrollo cooperativo. Estos programas tienen por otra parte un efecto sinérgico, fortaleciendo los vínculos entre los programas de la UNCTAD y aumentando su capacidad global para ofrecer estas formas nuevas y más perfeccionadas de cooperación para el desarrollo.

19. El Programa de Informática para el Análisis del Acceso a los Mercados y las Restricciones del Comercio (SMART) fue elaborado conjuntamente por el personal del Banco Mundial y de la UNCTAD, con apoyo financiero del PNUD. SMART brinda a los países en desarrollo la posibilidad de analizar los obstáculos al comercio y las estadísticas comerciales básicas, para uso en las negociaciones comerciales multilaterales así como en negociaciones bilaterales y en los estudios de acceso a los mercados 6/. En 1989, se ensayó una versión

experimental del programa en 22 países menos adelantados. Desde entonces, este sistema se ha adoptado en más de 50 países en desarrollo y se ha capacitado a funcionarios del Gobierno en su utilización. Una característica notable de este proyecto es que la extensa colaboración entre el Banco Mundial y la UNCTAD se ha llevado a cabo principalmente por correo electrónico, con un recurso mínimo a las misiones oficiales.

20. Los derechos de aduana son una fuente importante de ingresos públicos en muchos países en desarrollo, pero los trámites aduaneros en vigor son con frecuencia inadecuados. La UNCTAD creó un programa denominado Sistema Informatizado de Datos Aduaneros (SINDA) para mejorar los trámites y controles aduaneros, y también para facilitar estadísticas oportunas y exactas sobre el comercio y los ingresos. Este programa se desarrolló y aplicó originalmente, con importantes resultados, en África occidental, pero actualmente se ha extendido a proyectos en 27 países, habiéndose recibido también solicitudes de otros muchos países.

21. La UNCTAD ofrece actualmente el programa más amplio de gestión aduanera sistemática del mundo. Originalmente, estableció un grupo de enlace con los donantes a fin de coordinar y desarrollar el programa. Se ha recibido apoyo financiero, entre otros, del PNUD, de donantes bilaterales a fondos fiduciarios, del Fondo Europeo del Desarrollo y del Banco Mundial. También participa el Consejo de Cooperación Aduanera, un importante órgano en esta esfera.

22. Con el fin de facilitar a los países en desarrollo datos oportunos y exactos e instrumentos analíticos para la gestión de la deuda nacional, la UNCTAD desarrolló asimismo un Sistema de Control de la Deuda y de Análisis Financiero (SICODAF). Desde su creación en 1981 han venido cooperando con la UNCTAD en el marco del programa SICODAF 26 países en desarrollo. En la actualidad, hay 13 proyectos por países en curso, en tanto que otros 19 países han mostrado interés. El PNUD y los donantes bilaterales a los fondos fiduciarios han prestado apoyo al desarrollo del programa y a las actividades nacionales, y el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) han participado con carácter oficioso y país por país, a nivel local.

23. Habida cuenta del número cada vez mayor de solicitudes de ayuda de los países en desarrollo para mejorar su gestión de la deuda, el PNUD decidió estudiar las experiencias en esta esfera. Encargó a un grupo de expertos un estudio sobre las necesidades de los países en desarrollo en materia de asistencia técnica para la gestión de la deuda. El estudio en profundidad de los expertos, realizado en 1989, llegó a la conclusión de que había gran necesidad de una cooperación técnica eficaz (por valor de 200 a 300 millones de dólares de los EE.UU. en los próximos cinco años) y que el PNUD y el Banco Mundial deberían tomar la iniciativa para mejorar la cooperación y la coordinación entre los donantes y los organismos de ejecución en esta nueva esfera en que eran muchos los competidores. Los expertos concluyeron también que el apoyo del PNUD a los proyectos destinados a introducir sistemas informatizados de gestión de la deuda en los países en desarrollo deberían concentrarse en la utilización de dos de los programas actualmente disponibles, el SICODAF de la UNCTAD y el CS-DRMS de la Secretaría del Commonwealth Z.

24. Por otra parte, una infraestructura de transportes insuficiente ha frustrado el desarrollo económico y la integración regional en Africa. En años recientes, varios proyectos subregionales de la UNCTAD financiados por el PNUD condujeron al desarrollo y puesta en práctica de un Sistema de Información Anticipada sobre la Carga (SIAC). Este Sistema facilita datos pertinentes sobre un envío determinado con anticipación a su llegada al punto de destino. Se trata por tanto de un instrumento de gestión que permite eliminar obstáculos operacionales, reducir los gastos de transporte y facilitar el comercio intraafricano. El SIAC se ha concebido de forma que resulte fácil de utilizar y se adapte a las condiciones especiales que existen en Africa. Aunque utiliza la última tecnología de la información, el SIAC sólo requiere un microordenador compatible y una red telefónica fiable. La UNCTAD proporciona los programas, la capacitación y el asesoramiento

D. Informe del PNUD sobre el desarrollo humano

25. En mayo de 1990, el PNUD publicó un informe innovador en el que se procura colocar al ser humano en el centro del proceso de desarrollo y se destaca la importancia de la formación y utilización de las capacidades humanas 8/. En este primer informe se analizaban los antecedentes del desarrollo de los recursos humanos durante los últimos tres decenios y la experiencia en 14 países como base de la estrategia de desarrollo de los recursos humanos en el decenio de los 90. Se destacaban la libertad y la democracia como parámetros del desarrollo que amplían las posibilidades de la elección de la persona. Se concluía asimismo que la cooperación técnica debía reestructurarse a fin de centrar más la atención en la capacitación y movilización del personal nacional, en vez de contratar costosos expertos extranjeros, y que debía hacerse mayor uso de las ONG y otras organizaciones de ayuda al esfuerzo propio a fin de promover la participación y contribuir a un desarrollo autosuficiente.

26. En vez de utilizar el criterio corriente de comparación según el producto nacional bruto (PNB) per capita, en el informe se clasificaban 130 países (por un orden muy diferente) conforme a un nuevo parámetro de crecimiento, el índice de desarrollo humano (IDH), y se presentaban asimismo otros muchos indicadores del desarrollo humano. El IDH se basa en tres factores esenciales de la vida humana -longevidad, conocimientos y condiciones aceptables de vida- calculados según la esperanza de vida, la alfabetización de adultos y el ingreso real per capita ajustado en función del poder adquisitivo.

27. El segundo informe sobre el Desarrollo Humano, publicado en 1991 9/ ampliaba el Índice de Desarrollo Humano para incluir 160 países. Introducía asimismo un nuevo Índice de Libertad Humana para demostrar la relación entre la libertad y el desarrollo, clasificando a los países de acuerdo con 40 parámetros de libertad. La conclusión principal del informe era que la falta de compromiso político, no de recursos financieros, era con frecuencia la verdadera causa del abandono humano. En consecuencia se destacaba la necesidad de estrategias políticas para reestructurar los presupuestos del sector público a fin de atender las necesidades del desarrollo humano, un desarrollo participatorio de base amplia, como clave tanto del crecimiento económico como del desarrollo humano, y la necesidad de diseñar estrategias nacionales y bases de datos adecuadas para promover el desarrollo humano.

28. El nuevo enfoque del desarrollo humano surgió tras años de esfuerzos de investigación y después de una serie de reuniones internacionales de mesa redonda. Los informes constituyen una iniciativa de todo el sistema de las Naciones Unidas, desarrollada gracias a una extensa colaboración entre organismos. Los equipos que preparan estos informes esperan que, a través de un diálogo de política en todos los países y de un nuevo esfuerzo de investigación y obtención de datos, conduzcan a una exploración a fondo de la programación del desarrollo humano a nivel nacional y modifiquen considerablemente la forma en que el sistema de las Naciones Unidas lleva a cabo su labor de desarrollo.

E. Programas de capacitación marítima de la OIT,
la OMI y la UNCTAD

29. Un análisis de los programas de las Naciones Unidas llevado a cabo en 1983 llegó a la conclusión de que los actividades marítimas constituían una esfera excesivamente recargada (aunque tal vez muy típica) de cooperación internacional: hasta 28 organismos diferentes del sistema de las Naciones Unidas llevaban a cabo 456 actividades distintas con un costo total de 371 millones de dólares de los EE.UU. Unos 220 millones de dólares aproximadamente se destinaban a puertos importantes y proyectos de pesca financiados por el Banco Mundial, 70 millones de dólares a actividades de cooperación técnica y el resto a investigación, actividades normativas y negociaciones. En 1989, la DCI preparó un informe en el que se examinaban las actividades, limitadas aunque bien organizadas, de tres diferentes organismos en el subsector de la capacitación marítima 10/.

30. La OIT ha venido ayudando a los trabajadores a progresar en la industria mundial del transporte marítimo e industria portuaria durante más de 60 años. Gracias a su larga experiencia en la capacitación profesional y en la creación de centros de formación, la OIT ha ayudado a la industria portuaria a preparar cursos especializados para personal de los puertos, capacitación de instructores y desarrollo de los recursos humanos, y a crear centros de capacitación portuaria. En estos programas de capacitación se utilizan estudios y directrices que tratan exclusivamente de cuestiones portuarias, así como documentación sobre formación, certificación, seguridad y salud en el trabajo, medicina laboral, relaciones del trabajo, condiciones de empleo, negociación colectiva, medio ambiente, contaminación y gestión.

31. Doce de los 34 módulos de capacitación de supervisores preparados por la OIT se han adaptado para supervisores de puertos, y se está preparando un curso centralizado para la formación de estos supervisores. El Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico de la OIT en Turín, establecido en 1965, imparte cursos en diversas disciplinas relacionadas con la industria portuaria mundial. Además, un programa de cooperación técnica entre los países de América Latina y América Central, establecido en 1986 bajo los auspicios de la OIT, ha dado lugar hasta la fecha a 16 cursos normalizados para personal portuario.

32. Tras la adopción de la Estrategia para la formación marítima de 1988, la Organización Marítima Internacional (OMI) ha venido actuando con energía en los últimos años para sustituir su anterior colección de proyectos nacionales, sumamente dispersos, por programas específicos de capacitación. La Universidad Marítima Mundial de Malmoe, Suecia, ha ofrecido desde su inauguración en 1983

programas de maestría en ciencias de dos años de duración para más de 700 funcionarios marítimos superiores procedentes de unos 109 países en desarrollo y desarrollados.

33. Estos cursos universitarios se complementan con 69 cursos "modelo" especializados en aspectos tales como lucha contra incendios y mercancías peligrosas. Estos cursos permiten al personal administrativo de los servicios marítimos y al personal embarcado mejorar sus conocimientos y técnicas en ciertas esferas especializadas como complemento de la capacitación oficial básica para la obtención del diploma, regida por el Convenio internacional sobre normas de formación, situación y guardia para la gente de mar, de 1978. La OMI ha creado recientemente la Academia Marítima Internacional de la OMI en Trieste, Italia, para llevar a cabo programas modelo de cursos especializados de tres a cinco meses, así como el Instituto de Derecho Marítimo Internacional de la OMI en Malta, en el que se imparten cursillos de formación en derecho marítimo para posgraduados, de un año de duración.

34. La UNCTAD ha patrocinado tres proyectos interrelacionados con objetivos a largo plazo inspirados en su interés básico en contribuir al desarrollo mundial y portuario. El proyecto de Mejora del Rendimiento Portuario (IPP) implica la preparación, con carácter centralizado, de material docente para uso en las instituciones locales. El proyecto de capacitación en la esfera del transporte marítimo (TRAINMAR), que actualmente se ha convertido en un programa ordinario, desarrolla y pone en práctica programas de capacitación y redes de apoyo de materiales de formación, cursos e instructores. Desde 1980, el programa TRAINMAR ha permitido capacitar a 4.000 gestores marítimos en virtud de unos 30 programas diferentes. En 1989, la UNCTAD lanzó también un proyecto experimental -JOBMAR- a fin de capacitar administradores superiores de países en desarrollo en las técnicas más recientes de gestión marítima, mediante una organización minuciosa de adscripciones de corta duración.

35. Cada uno de estos tres organismos ha trabajado con ahínco para elaborar, ensayar, aplicar y mejorar continuamente un programa de capacitación estructurado, eficaz y de alcance mundial, en esta esfera sumamente técnica y en rápida evolución, y de conformidad con las normas, acuerdos y convenios internacionales, desarrollado en los programas sustantivos de sus organizaciones. La capacitación marítima quizá no sea una de las principales preocupaciones de la cooperación para el desarrollo, pero la importancia crítica del transporte hace de ella una esfera en que las estrategias de capacitación de las Naciones Unidas adecuadamente concebidas pueden tener un efecto catalizador sumamente importante sobre el desarrollo. Cada organismo ha establecido ya una extensa cooperación con el PNUD, con los organismos bilaterales y con los sectores industriales.

36. Aunque la colaboración y el diálogo con el Banco Mundial y los bancos regionales hasta la fecha sólo ha tenido carácter ocasional, el "valor añadido" de las estructuras que la OIT, la OMI y la UNCTAD han acumulado debería facilitar las oportunidades concretas de cooperación en el futuro. Finalmente, desde luego, estos tres organismos no desean debilitar con duplicaciones o conflictos sus programas fortalecidos. En 1989, decidieron intensificar los contactos personales entre organismos estableciendo un grupo de trabajo conjunto sobre capacitación portuaria, y esperan desarrollar esta cooperación haciéndola extensiva a otras esferas de la asistencia marítima.

F. Programas del ACNUR de ayuda a los refugiados y desarrollo

37. El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), si bien ofrece protección y asistencia a los refugiados en casos de emergencia, hace tiempo que insiste en la búsqueda de soluciones duraderas. Sin embargo, el gran aumento en los movimientos de refugiados en años recientes, así como las nuevas oportunidades de resolver las situaciones de refugiados, ha acelerado el desarrollo de nuevas fórmulas para hacer frente a las crecientes necesidades de los refugiados.

38. En consecuencia, el ACNUR ha tratado de promover una mayor autosuficiencia entre los refugiados, en particular en situaciones de asentamientos rurales a largo plazo. También ha tratado de que las soluciones a situaciones de refugiados, en particular mediante la repatriación voluntaria y la integración local, estén vinculadas a iniciativas de desarrollo, promoviendo así su carácter duradero. El ACNUR se ha esforzado por establecer una cooperación más estrecha con los organismos de desarrollo en programas que refuerzan la asistencia que se presta a los refugiados o que permiten eliminar gradualmente esta asistencia. Del mismo modo, ha tratado de hacer intervenir a los organismos de desarrollo en los movimientos de retorno voluntario. Recientemente, la cuestión de "la ayuda a los refugiados y el desarrollo" ha sido objeto de estudio entre organismos en el Comité Consultivo en Cuestiones Sustantivas (Actividades operacionales) (CCCS(OPS)) dentro del sistema de las Naciones Unidas.

39. El ACNUR ha venido cooperando con los organismos del sistema de las Naciones Unidas, en particular con el PNUD y con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y ha participado en las iniciativas recientes entre organismos para hacer frente a los problemas de refugiados de manera más coherente y orientada al desarrollo. El ACNUR colabora también, en mucho mayor grado que otros organismos, con diversos grupos diferentes tanto en la sede como sobre el terreno. En primer lugar, el ACNUR coopera estrechamente con otras organizaciones intergubernamentales: la Organización de la Unidad Africana (OUA), la Organización de la Conferencia Islámica, la Organización de Estados Americanos (OEA), la Liga de Estados Arabes, el Consejo de Europa, las instituciones de la Comunidad Europea, la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

40. Las ONG son otro colaborador importante en los trabajos sobre el terreno del ACNUR, sobre todo aportando ayuda material a los refugiados. Durante 1989 la Oficina del Alto Comisionado completó un examen sistemático de las 200 ONG locales e internacionales que habían participado en la ejecución de proyectos del ACNUR en 79 países en 1988. En 1990 se llevó a cabo un estudio similar sobre los asociados operacionales y organismos de ejecución de las ONG, que incluyó sus actividades de cooperación con el ACNUR con respecto a la protección y reasentamiento de refugiados, recaudación de fondos, capacitación y actividades de información. En general, el ACNUR trata de que las ONG intervengan lo antes posible en sus actividades en favor de los refugiados. Recientemente, el ACNUR ha tratado de aprovechar las posibilidades que ofrecen la comunidad de ONG en materia de ayuda a los refugiados y actividades de desarrollo.

41. La cooperación del ACNUR con las instituciones financieras multilaterales se ha centrado principalmente en el Banco Mundial, en proyectos destinados a promover la autosuficiencia de los refugiados o personas que regresan a su país. El Banco, entre otras cosas, colabora en la recaudación de fondos a través de su oficina de cofinanciación, ayuda en la preparación de proyectos en el Africa subsahariana e invita al ACNUR a asistir a las reuniones de los grupos consultivos sobre países en los que los programas del ACNUR o los problemas del refugiado revisten cierta importancia. En el Pakistán hay en marcha desde 1984 un proyecto de generación de ingresos para refugiados afganos, en el Sudán se ha preparado un proyecto de desarrollo agrícola para los refugiados, y en Somalia se han hecho evaluaciones con miras a un proyecto para crear una zona destinada a los refugiados. Recientemente, el ACNUR ha cooperado también en la preparación de proyectos con el FIDA en México, en Guatemala y en el Irán. Además, el ACNUR y el PNUD han discutido posibles iniciativas para la elaboración de proyectos conjuntos con el Banco Interamericano de Desarrollo y con el Banco Africano de Desarrollo 11/

G. Cooperación del PNUD y otros organismos con las ONG

42. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) ocupan un lugar cada vez más destacado como participantes en programas de desarrollo de los recursos humanos en todo el mundo. Los organismos de financiación del sistema de las Naciones Unidas como el UNICEF, el FNUAP y el ACNUR recurren en grado considerable a las ONG como organismos de ejecución, y los donantes bilaterales más importantes también recurren a ellas cada vez con más frecuencia. En virtud de los reglamentos actualmente en vigor, las ONG no pueden servir de organismos de ejecución del PNUD, pero se utilizan cada vez más como subcontratistas de los organismos especializados o de los gobiernos beneficiarios. En una circular reciente del PNUD se insta a los organismos a que realicen un mayor número de trabajos mediante subcontrata con las ONG, y el PNUD está estudiando también la forma de simplificar sus procedimientos para facilitar esta participación.

43. A fin de incrementar la eficacia de los programas "centrados en la persona", especialmente de las iniciativas populares de la comunidad en favor de las poblaciones rurales pobres, el PNUD estableció una División de Organizaciones no Gubernamentales en 1987 para coordinar actividades, promover una mayor utilización de las ONG y desarrollar y proporcionar información para las ONG y acerca de las mismas 12/. Esta División patrocinó mesas redondas de ONG en que se reunían ONG de los países donantes así como ONG locales juntamente con los gobiernos y los organismos de ayuda bilaterales y multilaterales. Dos docenas de oficinas exteriores del PNUD están preparando guías de las ONG que trabajan en sus países, y han comenzado también a utilizar los recursos de las ONG para diseñar, llevar a cabo y evaluar proyectos de desarrollo.

44. Se han iniciado asimismo diversos programas y proyectos de acción 13/. Por ejemplo:

- a) en virtud del Programa de acción común para el desarrollo iniciado en 1988, los representantes residentes del PNUD de 59 países conceden hasta 25.000 dólares al año por país en concepto de ayuda a las actividades de las ONG y organizaciones populares;

- b) la red Africa 2000 vinculará y fortalecerá a las ONG indígenas en toda Africa que llevan a cabo actividades integradas de desarrollo a nivel popular;
- c) la OIT y el PNUD han organizado dos cursos prácticos para compartir información sobre el desarrollo participatorio en Africa, y han preparado una nota de asesoramiento sobre el programa a fin de promover y apoyar el "sector no estructurado" una importante fuente de producción de empleo e ingresos para las poblaciones rurales pobres de los países en desarrollo;
- d) el Programa de servicios de desarrollo nacional de los Voluntarios de las Naciones Unidas fortalece los grupos nacionales de autoayuda y las organizaciones no gubernamentales autóctonas de Asia, Africa y el Pacífico Sur: en 1989, 250 trabajadores del servicio trabajaban a nivel local en 26 países, ayudando a promover "estrategias de desarrollo por filtración", a fin de ayudar a los grupos de población desfavorecidos, en particular a las mujeres y a los jóvenes, a ayudarse a sí mismos.

45. Durante la realización del estudio, los inspectores supieron que muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas habían desarrollado o estaban estableciendo importantes relaciones operacionales con las ONG. Esta colaboración para el desarrollo está adquiriendo tanta importancia quizás como la cooperación con las instituciones financieras multilaterales, aunque las interacciones difieren en muchos aspectos. La DCI ha incluido por lo tanto en su programa de trabajo para 1992 un estudio separado sobre las cuestiones operacionales y administrativas de la cooperación del sistema de las Naciones Unidas con las ONG y sobre la forma de hacer que esta cooperación sea más intensa y más productiva.

H. Nuevos servicios y técnicas de análisis sectorial de la UNESCO

46. En muchos países en desarrollo, las actividades de desarrollo de los recursos humanos financiadas con fondos externos se incluyen cada vez con más frecuencia en el marco de los análisis sectoriales. El Banco Mundial y el PNUD han puesto de relieve los enfoques sectoriales y los programas de ajuste, y los órganos rectores del sistema de las Naciones Unidas han propugnado a su vez perspectivas más amplias de los programas, una mayor atención a las políticas nacionales de desarrollo y el fortalecimiento de las instituciones y la capacidad analítica nacional. Es preciso que los países lleven a cabo análisis sectoriales eficaces, en particular en la esfera de la educación y la capacitación, en que ellos mismos proporcionan la gran mayoría de los recursos totales.

47. En respuesta a estas nuevas necesidades, a mediados de 1989 la UNESCO estableció la División de Políticas Operacionales y Estudios e Informes Sectoriales (PSA) en su Oficina de Coordinación de Actividades Operacionales, para llevar a cabo análisis sectoriales y elaborar enfoques que pudieran utilizar diversos países. La División participa con los Estados miembros, sus cofinanciadores externos y otras dependencias de la UNESCO a fin de elaborar estrategias y prioridades nacionales para el desarrollo del sector social. Se presta especial atención a los países menos adelantados así como a los países que han iniciado programas de ajuste estructural y sectorial.

48. Los proyectos de análisis sectorial llevados a cabo por la División tienen por objeto ayudar a los gobiernos a elaborar políticas viables y rentables en un ambiente de restricciones y evolución económica. Ayudan asimismo a las fuentes de financiación externa a enfocar mejor su asistencia, estableciendo las prioridades correspondientes y coordinando esta asistencia a nivel nacional. De esta forma, las actividades de la UNESCO abren el camino al diálogo y a una participación creciente entre los gobiernos y los organismos externos de financiación, sentando así las bases de una cooperación para el desarrollo eficaz y sostenible. Desde su creación, la División ha facilitado servicios en materia de análisis de política, diseño de estrategias sectoriales y formulación de programas de inversión en 20 países, en el marco de contratos extrapresupuestarios por valor de casi 10 millones de dólares, además de la aportación de la UNESCO de un millón de dólares.

49. Estas actividades operacionales en expansión se complementan con un programa de estudios monográficos por países que la División PSA lleva a cabo conjuntamente con la OIT, con la participación ocasional del PNUD y del Banco Mundial. Estos estudios tienen por objeto determinar los procesos de política y las medidas concretas que han ensayado los países para proteger la enseñanza y la capacitación contra los efectos negativos del reajuste, aplicando al mismo tiempo reformas para permitir que estos sectores contribuyan a los cambios estructurales de la economía. Los objetivos son ayudar a los países a desarrollar su propia capacidad de formulación de estrategias sectoriales que respondan a las condiciones de austeridad económica y ajuste, y elaborar un sistema entre organismos para enfocar los procesos de ajuste estructural en materia de educación y capacitación. Con el fin de resumir las enseñanzas adquiridas se publicarán documentos temáticos.

50. Como parte de su labor de análisis sectorial, la PSA ha elaborado y está aplicando un instrumento de planificación a base de ordenadores personales y modelos de proyección. Para cada país, se establece un modelo aplicable a todo el sistema de enseñanza y sus subsectores, utilizando los datos disponibles acerca del país y simulando los procesos de adopción de decisiones propios de cada país. Este modelo permite a los responsables nacionales de adoptar las decisiones considerar y ensayar distintas alternativas en materia de política, presupuesto y operaciones, modificando hasta un centenar de variables. El modelo permite determinar rápidamente las repercusiones de las políticas presentes y futuras, e identificar las cuestiones y los problemas clave. Este conocimiento es particularmente útil en una época de graves restricciones financieras y rápidos cambios económicos, sociales y estructurales.

I. Red mundial de técnicas nucleares en la agricultura y la alimentación de la FAO y el OIEA

51. Varios organismos del sistema de las Naciones Unidas se han esforzado para establecer redes mundiales de conocimientos en sus esferas técnicas especializadas. Un buen ejemplo de estos programas internacionales integrados es la labor de la División Mixta FAO/OIEA de Técnicas Nucleares en la Agricultura y la Alimentación, de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) 14/. Establecida como pequeña dependencia piloto en 1964 en Viena, la División Mixta y el Laboratorio de Biotecnología Agrícola de los

Laboratorios Seibersdorf del OIEA han llegado a convertirse en un centro de investigación y desarrollo respetado internacionalmente, un foro para compartir a nivel mundial información y conocimientos, y un canal para la transferencia de tecnología nuclear entre los países. Si bien la División Mixta asume actualmente la gestión técnica de 203 proyectos de cooperación técnica en unos 60 países, sus otras actividades son igualmente importantes.

52. Quizá la actividad cooperativa más importante sea el Programa Coordinado de Investigación (PCI) en alimentación y agricultura. Unas 400 universidades e instituciones de investigación en todo el mundo participan anualmente en unos 35 programas distintos destinados a resolver problemas importantes desde el punto de vista científico y económico para la agricultura y la alimentación. En cada programa participan de 10 a 20 institutos, y el OIEA proporciona cierto apoyo financiero a los programas de los países en desarrollo.

53. Los funcionarios de la División Mixta destacaron la importancia de que las propuestas de investigación y las personas que trabajaban en esta red fuesen personas de reconocida competencia, así como la importancia de los vínculos entre los investigadores de países en desarrollo y países desarrollados que trabajan en equipo durante cinco años o más en un proyecto. La propia División Mixta coordina las actividades, supervisa los progresos y organiza reuniones de análisis y de planificación con miras al futuro. (Debe advertirse que otras divisiones del OIEA utilizan también el enfoque PCI para estimular y coordinar las investigaciones en esferas nucleares seleccionadas que realizan los científicos de los Estados miembros del OIEA: en la actualidad hay en marcha unos 1.700 arreglos contractuales que implican la participación en más de 123 PCI en curso, así como otros proyectos individuales.)

54. En apoyo de esta investigación, la División Mixta FAO/OIEA no sólo patrocina conferencias, reuniones de grupo y comités, sino que ha publicado más de 100 documentos técnicos especializados, circulares y otro material, así como diversos artículos en revistas científicas internacionales. Estos esfuerzos cuentan con el apoyo de las bases de datos internacionales informatizadas más perfeccionadas, el Sistema INIS (Sistema Internacional de Documentación Nuclear) del OIEA (son 78 Estados miembros, 15 organizaciones internacionales y 100.000 adiciones a la base de datos en 1988) y el sistema AGRIS (Sistema Internacional de Información sobre Ciencias y Tecnología Agrícola) de la FAO (con 130 miembros, 17 organizaciones internacionales/regionales y un total de 1,5 millones de entradas en la base de datos).

55. Además, la FAO y el OIEA, juntamente con la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización Mundial de la Salud (OMS), y 24 países, financiaron un proyecto internacional básico de irradiación de alimentos en Alemania desde 1971 a 1981. Desde 1979 han dirigido un servicio de capacitación técnica con los Países Bajos, además de la capacitación regular ofrecida por el Laboratorio de Biotecnología Agrícola. Se unieron a la OMS para establecer un Grupo Consultivo Internacional en 1984, en colaboración con el Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, organizaron una conferencia comercial en 1988, y añadieron un registro internacional de servicios de irradiación de alimentos en 1989. Finalmente, patrocinan otros

muchos programas internacionales de acción, como por ejemplo la Campaña Pan-Africana contra la Peste Bovina (CPPB) en Africa, en colaboración con Suecia, un programa de vacunación coordinado por la Organización de la Unidad Africana (OUA).

J. Directrices de la OPS para la movilización de recursos externos

56. Los nuevos enfoques e iniciativas en materia de programas no se limitan desde luego a los servicios de las sedes y a los programas mundiales. Por ejemplo, a principios de los años 80, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) de la OMS reconoció que el logro de los objetivos de salud en sus países miembros constituía un reto sumamente grave habida cuenta de las crisis económicas y de los escasos recursos para el desarrollo. Teniendo en cuenta en particular, que el personal del sector sanitario no estaba tan familiarizado con la planificación financiera y la movilización de los recursos externos como el personal de otros sectores del desarrollo, era necesario mejorar la información sobre las disponibilidades de recursos y los procedimientos de financiación en la esfera sanitaria.

57. En consecuencia, la OPS publicó unas directrices para la movilización de recursos financieros para la salud en las Américas en 1984. En 1986, se publicó una segunda edición 15/, en la que se tenía en cuenta la experiencia creciente de la OPS así como los datos sobre la demanda y disponibilidad de financiación externa, la cooperación de las ONG, el material preparado para los cursillos de la OPS y los acuerdos negociados por la OPS y los Estados miembros con fuentes oficiales y ONG. En 1988 la OPS añadió una tercera publicación a esta serie, en la que se resumía la información sobre las principales fundaciones de los Estados Unidos que financiaban actividades de salud en América Latina y el Caribe 16/, y espera actualizar una vez más las directrices de 1986.

58. En las directrices de 1986 se reconoce que un 90% de toda la financiación externa en el sector de la salud debe proceder de solicitudes de los gobiernos a las instituciones externas de desarrollo, tales como los bancos internacionales y las instituciones bilaterales de desarrollo. En consecuencia, contienen un volumen considerable de información de referencia y orientaciones prácticas destinadas a los ministerios gubernamentales y al personal de campo de la OPS, en particular:

- a) una reseña introductoria de abastecedores, tipos, políticas, estadísticas, tendencias, ciclos de programación y distribución de recursos externos para la cooperación en materia de salud;
- b) las disposiciones financieras del Plan Regional de Acción de la OPS aprobado por los gobiernos miembros, así como los criterios y acciones para aplicar estas disposiciones;
- c) sugerencias prácticas y criterios para identificar las fuentes externas y las necesidades de financiación, preparar propuestas de financiación y proseguir con la movilización de recursos;

- d) perfiles informativos (hasta diez páginas) sobre las principales fuentes multilaterales y bilaterales de financiación en la esfera de la salud y sus políticas básicas, procedimientos e intereses de financiación (incluida la esfera sanitaria), así como información sobre las fundaciones y otras organizaciones privadas y voluntarias además de las instituciones comerciales.

K. Actividades del PNUD en materia de servicios de gestión

59. Durante los últimos años, el PNUD ha ampliado considerablemente sus actividades cooperativas con otras instituciones multilaterales de financiación mediante la prestación de servicios de gestión. Por "servicios de gestión" se entiende aquí la asistencia que los gobiernos beneficiarios solicitan al PNUD para utilizar mejor los recursos para proyectos de los donantes bilaterales o los préstamos de los donantes multilaterales (pero no los fondos aportados por el propio PNUD). Los servicios prestados lo son para fines concretos, tales como la formulación de proyectos, la adquisición de insumos para proyectos, o la gestión de la totalidad o parte de las actividades de ejecución de los proyectos.

60. Entre 1987 y 1989, el número y valor de los proyectos de acuerdos de servicios de gestión tramitados por la Oficina de Servicios para Proyectos (OSP) del PNUD se duplicó, pasando de 63 a 129 proyectos, y de un valor total de 213 millones de dólares de los EE.UU. a 369 millones de dólares, lo que representa aproximadamente la mitad del programa total OSP. El principal cofinanciador es el FIDA: en 1989, la OSP actuó como administrador de los préstamos en 57 proyectos del FIDA en unos 50 países. También había en marcha 31 proyectos con el Banco Mundial, la AIF y el BID en América Latina y África en 1989; los proyectos para donantes bilaterales se triplicaron de 13 en 1987 a 37 en 1989; y en 1989 se añadieron por vez primera tres proyectos financiados directamente con recursos del gobierno beneficiario.

61. En un informe del PNUD de 1989 se hacía una reseña histórica de la ejecución directa de proyectos por el PNUD y de cómo la OSP había evolucionado hasta convertirse en un intermediario de gestión de servicios 17/. En este informe se mencionaba el amplio uso de la subcontratación como principal característica de la gestión de la OSP, que utilizaba no sólo los recursos de los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas y sus propios recursos sino también ONG y organismos voluntarios, instituciones internacionales de investigación, organismos gubernamentales y empresas consultoras comerciales.

62. En un estudio de las operaciones de la OSP realizado por consultores externos se destacaba asimismo que "la flexibilidad debería ser el principio de gestión de la OSP", con una supervisión constante de su cartera de proyectos y una adaptación adecuada de su estructura, personal y procesos para hacer frente a las nuevas demandas. El Administrador del PNUD suscribió la necesidad de una búsqueda constante de nuevos enfoques de la cooperación internacional para el desarrollo y la utilidad de la OSP como instrumento flexible para su utilización en programas apoyados por el PNUD.

63. En 1990 el Administrador informó nuevamente sobre su experiencia con los servicios de gestión 18/. Llegó a la conclusión de que estos servicios seguían siendo un mecanismo adicional útil para ayudar a los gobiernos a movilizar y utilizar eficazmente los insumos de los proyectos y para promover una mejor coordinación entre los gobiernos y los organismos de ayuda sobre el terreno. El Administrador confiaba en que los servicios de gestión no afectasen en forma adversa el carácter multilateral del PNUD ni el nivel de las contribuciones a los recursos básicos del PNUD, y en que los gastos de apoyo a los acuerdos de servicio de gestión se recuperasen plenamente. Recomendó que el PNUD continuase suministrando servicios de gestión informando regularmente y con análisis de las tendencias que surjan a largo plazo. El Consejo de Administración, en su decisión 90/46, reconoció que los servicios de gestión habían reportado beneficios concretos al proceso de desarrollo y a los países receptores.

L. Gestión de la coordinación sobre el terreno

64. En 1991 se lanzó una iniciativa importante para mejorar la coordinación sobre el terreno de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas. Esta iniciativa consiste en una serie de talleres piloto sobre gestión de la coordinación sobre el terreno, destinados a representantes de categoría superior de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tales como coordinadores residentes y representantes en el país o en la zona de las oficinas locales de los organismos. Forma parte de un conjunto más amplio de medidas adoptadas por el CCCS (OPS) destinadas a fortalecer el concepto y el papel del equipo de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas a nivel nacional. Este programa de talleres lo lleva a cabo el Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico de la OIT en Turín, Italia 19/.

65. Este programa constituye un genuino esfuerzo entre organismos -quizá el más importante realizado en los últimos 20 años- para reunir sistemáticamente, en equipos por países, a funcionarios superiores de diversos organismos (incluido el Banco Mundial) que son directamente responsables de la gestión de las actividades del sistema a nivel del país. Esta capacitación no pretende sustituir o duplicar la propia capacitación de los distintos organismos sino que es un complemento que destaca la cooperación a nivel de todo el sistema. Puesto que el sistema de las Naciones Unidas es un sistema descentralizado por su propia naturaleza, la capacitación puede ser efectivamente uno de los pocos instrumentos para fortalecer la coherencia a nivel del país y promover el trabajo en equipo entre los funcionarios responsables de la gestión de estas actividades.

66. Esta fue la retroinformación recibida de los primeros grupos de participantes que siguieron los cursos del Centro de Turín (se habían previsto siete talleres desde marzo de 1991 hasta comienzos de 1992). Reunidos en equipo por países, los participantes discuten los principales problemas y retos del desarrollo en los años 90 en la medida en que guardan relación con los mandatos operacionales, capacidades y procesos de la cooperación multilateral para el desarrollo a través del sistema de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo, exploran nuevas formas y técnicas de coordinación y colaboración a nivel nacional. Un grupo de distinguidos expertos en desarrollo, incluidos expertos de las instituciones de Bretton Woods y de la

comunidad de donantes bilaterales está orientando y facilitando el proceso de capacitación juntamente con los participantes que comparten al mismo tiempo sus amplios conocimientos y experiencias.

67. Es todavía demasiado pronto, desde luego, para evaluar la utilidad y el impacto de estos talleres a fin de mejorar la colaboración y coordinación en las actividades del desarrollo del sistema de las Naciones Unidas. En la primavera de 1992, el CCCS (OPS) hará una evaluación a fondo para ayudar a determinar si este programa debe convertirse en un elemento de capacitación entre organismos de carácter más permanente. La evaluación podría dar lugar a una estrategia de capacitación más amplia. También podría dar lugar a un mecanismo que ofrezca actividades de capacitación del sistema de las Naciones Unidas a distintos niveles a fin de mejorar y desarrollar las técnicas y aptitudes que los funcionarios del sistema y sus homólogos nacionales necesitan para mejorar la gestión de desarrollo a nivel del país.

68. El programa inicial constituye desde luego un enfoque innovador en materia de cooperación sobre el terreno del sistema de las Naciones Unidas. Cuenta con el apoyo de todos los organismos del sistema, incluido el Banco Mundial y el FMI, que se han comprometido a enviar participantes y expertos a los talleres piloto. El Banco Mundial está también representado en el grupo consultivo sobre programas que proporciona orientación al Centro de Turín durante todo la fase experimental del programa. Finalmente, el programa ha suscitado un interés y un apoyo considerables entre la comunidad de donantes bilaterales habida cuenta de las distinguidas personalidades y del apoyo financiero que ha permitido captar. El experimento del Centro de Turín podría, por lo tanto, marcar el comienzo de un nuevo capítulo de cooperación entre organismos que permita fortalecer las relaciones operacionales entre las Naciones Unidas y las principales instituciones financieras multilaterales.

III. EXAMENES OPERACIONALES

69. Para mejorar su labor de cooperación en favor del desarrollo, las organizaciones no sólo necesitan nuevas iniciativas en materia de programas sino también un proceso dinámico básico de examen, reflexión y diálogo a fin de generar continuamente iniciativas de esta clase. Varias organizaciones han realizado en los últimos años exámenes sustantivos de sus operaciones, haciendo gran hincapié en el mejoramiento de la eficiencia y el perfeccionamiento de las relaciones con otros interlocutores para el desarrollo. En los ejemplos siguientes figuran algunos de esos enfoques.

A. Exámenes de la estrategia de financiación, la ejecución por los gobiernos y los gastos de apoyo realizados por el PNUD

70. Recientes reevaluaciones de política llevadas a cabo por el PNUD, como la examinada en el capítulo III de la parte I del presente informe, han conducido a algunos importantes exámenes y decisiones operacionales en 1990 y 1991. En un primer estudio solicitado por el Consejo de Administración, se examinaron los elementos de una estrategia de financiación del PNUD en el futuro 20/. Esta estrategia estudió la fuerza y ventajas comparativas del PNUD, las necesidades de recursos cuantitativas y cualitativas, los niveles y las tasas de crecimiento, y las perspectivas de aumentar esos recursos para incrementar la capacidad humana en el decenio de 1990. En el informe se analizó también lo siguiente:

- a) la demanda de asistencia del PNUD para atender las necesidades de cooperación técnica como parte de las corrientes generales de desarrollo, tanto de recursos básicos como de complementarios (reparto de costos, fondo fiduciario, etc.);
- b) las perspectivas de allegar más fondos y la necesidad de establecer una función de desarrollo del PNUD bien definida, aumentar la colaboración con las instituciones de financiación multilaterales y ampliar la labor de servicios de gestión del PNUD;
- c) cuestiones que se plantean al PNUD debido a los diferentes tipos de gestión del programa de recursos, incluidos la coordinación, los niveles de recursos, los gastos administrativos, el reparto de costos y las posibilidades de predicción.

71. El informe finalizó con recomendaciones destinadas a activar la estrategia de financiación. El Consejo de Administración, en su decisión 90/14, citó la necesidad de seguir desarrollando la financiación complementaria, equilibrándola adecuadamente con la financiación básica. Asimismo, dio instrucciones a la secretaría para que se centrarse en los sectores en los que el PNUD tuviera más fuerza para contribuir a establecer capacidad nacional, mejorar el concepto y papel del PNUD y adoptar medidas específicas a efectos de coordinación, fortalecimiento de la gestión de los programas, facilitación de las operaciones y reforzamiento de la vigilancia y evaluación.

72. En un segundo informe memorable del PNUD, publicado en 1990 se reflejó el convencimiento de los gobiernos de que la "ejecución nacional" (o "ejecución por los gobiernos") no era sólo una de muchas opciones sino que debería

convertirse en la "modalidad definitiva" de todas las actividades apoyadas por el PNUD. En el informe se analizaron las principales cuestiones de política y las consecuencias de este cambio 21/. Posteriormente, en la decisión 90/21 del Consejo de Administración se reconoció que en la ejecución nacional los gobiernos receptores eran responsables, de acuerdo con el Administrador, de determinar la modalidad y forma de ejecución y puesta en práctica de los proyectos. El Consejo citó la oportunidad de "continuar y acelerar enérgicamente" este proceso a partir de 1992.

73. En otro informe, de 1991, el PNUD presentó un marco de políticas para la ejecución por los gobiernos. En él también se esbozaron propuestas para la adopción de medidas en relación con la plena responsabilidad del Administrador del PNUD, la participación de los organismos especializados, el paso de un método de trabajo centrado en proyectos a otro centrado en programas y una mayor descentralización a fin de apoyar el desarrollo de la capacidad nacional de gestión y administración de programas 22/. El Consejo de Administración, en su decisión 91/27, alentó la adopción de una serie de medidas para fomentar la ejecución por los gobiernos, ayudar a las organizaciones nacionales pertinentes a establecer sus respectivas capacidades, y preparar directrices que fuesen útiles en estos procesos.

74. En otra decisión (91/31) del Consejo de Administración, se reconoció la necesidad de utilizar en forma óptima los fondos del PNUD. En consecuencia, se pidió al Administrador que, en coordinación con los gobiernos y las instituciones multilaterales de desarrollo, presentase en 1993 un informe analítico para determinar las actividades y servicios en que el Programa ha demostrado mayor eficacia en alcanzar los fines del desarrollo.

75. En tercer lugar, la Asamblea General pidió al Consejo de Administración del PNUD que examinase las disposiciones para el reembolso de los gastos de apoyo proporcionados a los organismos del sistema de las Naciones Unidas para que ejecutasen proyectos apoyados por el PNUD. El Consejo decidió examinar esta cuestión en el contexto más amplio de la evolución de las relaciones del PNUD con los gobiernos y los organismos, y de este modo vincularlas con las cuestiones de ejecución por los gobiernos arriba examinadas. Se eligió un pequeño grupo de expertos para llevar a cabo un estudio completo de las cuestiones de que se trataba, especialmente mediante consultas con los gobiernos receptores y los donantes.

76. Los expertos presentaron un amplio examen de la evolución de la estructura del desarrollo, las necesidades de cooperación técnica, las diversas disposiciones posibles para la ejecución de proyectos, las funciones y responsabilidades de los interlocutores y el apoyo futuro a las disposiciones en materia de gastos. Se centraron en el fortalecimiento del sistema de las Naciones Unidas mediante la apertura de los procesos existentes con el fin de mejorar la eficiencia y rapidez de las operaciones, utilizar las abundantes fuentes de conocimientos externos teóricos y prácticos y adaptar nuevas prácticas de gestión y modelos institucionales. Llegaron a la conclusión de que los asociados en el desarrollo -gobiernos, PNUD, organismos, etc.- deberían centrarse en proporcionar servicios de apoyo mucho más responsables y creativos a los gobiernos que necesitasen cooperación técnica 23/.

77. Después de un amplio debate de todas las partes interesadas, en la decisión 90/26 del Consejo de Administración se pidió que el Administrador y los organismos empezasen a aplicar gradualmente varios aspectos de las nuevas disposiciones. Después de celebrar más amplias consultas, el Administrador presentó en 1991 dos informes sobre la marcha de los trabajos 24/. El Consejo decidió (91/32) que el nuevo régimen de las disposiciones relativas a los gastos de apoyo entrase en vigor el 1° de enero de 1992 en lo que respecta a cinco grandes organismos de ejecución, mientras que la participación de los demás organismos y la aplicación de ulteriores procedimientos se haría gradualmente, y todo el proceso estaría sujeto a la vigilancia, evaluación y examen de las nuevas disposiciones 25/.

B. Examen de los objetivos y operaciones de la FAO

78. En 1987, la Conferencia de la FAO decidió que sus Comités del Programa y de Finanzas efectuaran un examen conjunto de determinados aspectos de los objetivos y operaciones de la Organización y presentaran un informe al período de sesiones de la Conferencia que se celebraría en 1989. Aunque hubo cierta controversia sobre los plazos y mecanismos de este estudio en gran escala, que finalmente tuvo un costo suplementario de más de 2 millones de dólares de los EE.UU. en el informe de la Conferencia se destacó la "unanimidad... sobre la necesidad de reforzar a la FAO de todas las formas posibles para que pudiera continuar desempeñando un papel destacado en la agricultura mundial durante los años venideros".

79. Durante 1988 y 1989 los Comités celebraron cuatro reuniones conjuntas especiales en Roma para planificar y examinar varios estudios de expertos y formular su propio informe.

- a) Un primer informe de un grupo de expertos independientes intentó reforzar la capacidad de la FAO para enfrentarse a los retos futuros eficiente y eficazmente. Teniendo en cuenta la posible evolución futura de la situación mundial en materia de agricultura y alimentación, los expertos examinaron y presentaron conclusiones y recomendaciones sobre:
 - i) los objetivos y tres importantes funciones de la FAO (centro de reunión y análisis de información mundial sobre alimentación, agricultura y nutrición; foro internacional y fuente de asesoramiento en materia de políticas; y centro de promoción y suministro de asistencia técnica);
 - ii) sus estrategias mundial y regional y su pertinencia;
 - iii) los procesos de selección de prioridades y presupuestación;
 - iv) la capacidad institucional y el ajuste; y
 - v) las relaciones con los organismos internacionales de financiación, préstamo y de otra índole.

- b) Un segundo grupo de expertos examinó las actuales operaciones de campo de la FAO, consideró las prioridades de campo y las modalidades de operación para el decenio de 1990, analizó los factores operacionales fundamentales y las medidas necesarias, y presentó una serie de conclusiones y recomendaciones para mejorar los resultados operacionales de la FAO.
- c) A solicitud del Director General, también se seleccionaron, mediante licitación, empresas exteriores de consultores en gestión a fin de preparar exámenes a fondo de los sistemas de impresión de la FAO, las operaciones de tesorería, las políticas y procedimientos contables, los servicios de computadoras, los servicios de mantenimiento y seguridad, y los servicios de personal.

80. Estos informes figuran como anexo del informe de los dos Comités, que junto con el informe del Director General y un resumen de las recomendaciones de los expertos y sus consecuencias presupuestarias se presentaron al período de sesiones de la Conferencia de la FAO que se celebró en noviembre de 1989 26/. La Conferencia reconoció que el examen era un "hito" que aportaba conclusiones y recomendaciones válidas, prácticas y útiles para la FAO. Ratificó las conclusiones generalmente favorables y el certificado de buena salud otorgado a la Organización por los Comités y los expertos, reconoció que el examen sólo era una parte de los esfuerzos en curso para incrementar la eficacia y eficiencia, adoptó la mayoría de las recomendaciones formuladas y aprobó una resolución (10/89) en la que se pedía la adopción de medidas complementarias específicas 27/.

C. Examen de las actividades de cooperación técnica y de financiación de la UNCTAD

81. La UNCTAD dispone de un programa de cooperación técnica relativamente pequeño y tiene la intención de que este programa siga estando subordinado -si bien apoyándolas estrechamente- a sus funciones analíticas y negociadoras básicas. No obstante, en 1987 la secretaría realizó un examen de este programa para determinar cómo aprovechar la "ventaja comparativa" de la UNCTAD, invertir la tendencia a la disminución de la financiación y mejorar todos los aspectos de las operaciones del programa.

82. Después de un amplio debate interno y con otras organizaciones, un informe de la secretaría 28/ llegó a la conclusión de que la UNCTAD podría atender una gran necesidad de cooperación técnica, que estaba por satisfacer, en su esfera del comercio y el desarrollo, si pudiera:

- a) elaborar un programa de cooperación técnica más claro, coherente y selectivo, aprovechando lo mejor posible la competencia especializada de la UNCTAD y sus conocimientos técnicos en esferas cuidadosamente seleccionadas;
- b) reforzar y sistematizar las relaciones con otras organizaciones en la esfera del comercio, básicamente intersectorial, incluidos no sólo otros organismos del sistema de las Naciones Unidas sino también el Banco Mundial, el GATT y organismos de ayuda bilateral;

- c) establecer una estrategia coherente de movilización de recursos, mediante la cual:
 - i) crear relaciones de política y operacionales más estrechas con el PNUD;
 - ii) mantener informados a los bancos de desarrollo multilateral y los gobiernos prestatarios acerca de los importantes conocimientos prácticos especializados de la UNCTAD en determinadas esferas y de las relaciones entre determinadas actividades de la UNCTAD y las posibilidades de inversión de capital;
 - iii) movilizar más recursos de donantes bilaterales en esferas en las que hayan solicitado actividades de la UNCTAD (como financiación de apoyo de la UNCTAD, reparto de gastos con el PNUD o financiación de proyectos específicos) y movilizar recursos de fuentes del sector privado también en esferas adecuadas;
- d) mejorar los métodos de trabajo de la secretaría, agilizando los procesos administrativos y la contratación, vinculando estrechamente la labor de cooperación técnica con los programas sustantivos de la UNCTAD en vez de disociarlos, y estableciendo una oficina que, bajo la autoridad del Secretario General, desarrolle, movilice y coordine el programa.

83. Los órganos rectores de la UNCTAD refrendaron estas medidas. Ya se han aplicado las diversas medidas relativas a procedimiento y organización. La financiación de la cooperación técnica ha aumentado de aproximadamente 11 millones de dólares de los EE.UU. en 1986 a 22 millones en 1990, año en que se espera que se estabilice. Algunas iniciativas específicas del programa de la UNCTAD se examinan en otros lugares del presente informe (véase el capítulo II.C y E).

D. Evaluación de las relaciones externas del UNICEF

84. En abril de 1989, la Junta Ejecutiva del UNICEF pidió la realización de una evaluación a fondo de las actividades en materia de relaciones externas del UNICEF y la opinión del Director Ejecutivo sobre futuros papeles, funciones y prioridades. La Junta pidió que sus miembros participaran activamente en el estudio, así como los comités nacionales del UNICEF y expertos externos. Destacó la importancia de las relaciones externas para mejorar la ejecución del programa del UNICEF y fortalecer las actividades de promoción, recaudación de fondos y movilización para la acción en cuestiones relacionadas con la infancia.

85. El informe resultante, de marzo de 1990 29/, llegó a la conclusión de que durante el decenio de 1980 las actividades de relaciones externas habían constituido una parte catalizadora, integrante y muy eficaz de los programas por países y todas las actividades del UNICEF. No obstante, estas actividades requerían:

- a) una planificación más cuidadosa para combinarlas armoniosamente con los programas en curso por países y adaptarlas a las realidades locales;
- b) un firme apoyo de los programas para apoyarlas a nivel de países;
- c) mejores consultas entre gobiernos, comités nacionales, la sede del UNICEF y las oficinas exteriores;
- d) gestión, evaluación y procesos de retroinformación más firmes en el Grupo de Relaciones Exteriores de la sede.

86. En el informe del Director Ejecutivo se esbozaron los futuros objetivos y prioridades de la labor del UNICEF en materia de relaciones externas, los principios y valores que orientaban esa labor, y consideraciones de comercialización, promoción de grupos de apoyo y educación para el desarrollo. Se analizaron detenidamente las estructuras y operaciones de las relaciones externas y se propuso toda una serie de medidas para una gestión más estratégica, incluida una referencia a dos informes asociados sobre relaciones operativas con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas 30/. Se prometió mantener informada a la Junta Ejecutiva sobre los progresos anuales, y la Junta refrendó las recomendaciones, principales conclusiones y medidas propuestas en el informe.

E. Estudio de gestión de la ONUDI

87. En octubre de 1988, la Junta de Desarrollo Industrial de la ONUDI pidió al Director General que encargase un estudio de gestión, en el contexto de sus consecuencias sobre el desarrollo y la eficiencia y eficacia de la Organización, e informase al respecto. El informe de 1989, preparado por un equipo de examen interno, trató de hacer frente a problemas conocidos y determinar prioridades para su solución, al mismo tiempo que reconoció la fortaleza de la ONUDI -sobre todo en lo que se refiere al mantenimiento de los niveles de los programas a pesar de una grave crisis financiera, y a sus esfuerzos pioneros para establecer una cooperación eficaz con el sector privado en las actividades de desarrollo industrial 31/.

88. Las recomendaciones del informe no se pretendían decisivas sino para iniciar un proceso de reforma progresivo y gradual, a largo plazo. Sin embargo, entre las características de mayor importancia, el informe pedía el establecimiento de una oficina central de estrategia, políticas y planificación en la Oficina del Director General. Instaba a la intensificación del enfoque por países para que los programas de la ONUDI tuvieran mayor capacidad de reacción a nivel de los países, y el establecimiento de una división de movilización de recursos a fin de que los fondos para la cooperación técnica y (posteriormente) para la invención industrial pudieran gestionarse de manera coordinada. El informe pedía también la introducción plena de un sistema integrado de informática que atendiese necesidades de importancia decisiva para toda la institución, y la reevaluación de la función de las dependencias y centros de coordinación de toda la ONUDI.

89. En el informe también se citaron algunos principios y aspectos de gestión destinados a facilitar el perceptible proceso del cambio en materia de organización y garantizar sus efectos duraderos. Son los siguientes:

- a) rendimiento y responsabilidad personales (mayor hincapié en la calidad de los proyectos que en el valor en dólares de los proyectos "entregados");
- b) rendimiento y responsabilidad a nivel de la Organización (pleno aprovechamiento de las evaluaciones en profundidad y de los resultados de la autoevaluación en la configuración de futuros programas y presupuestos);
- c) optimización de los recursos (elaboración de adecuados programas de trabajo conjuntos con bancos regionales de desarrollo y otras instituciones financieras, y mejoramiento de las fuentes potenciales de ingresos existentes en la ONUDI, por ejemplo, las publicaciones destinadas a la venta y los modelos computadorizados especializados);
- d) respuestas eficaces en una coyuntura en evolución (análisis crítico y adaptación regular de las capacidades técnicas del personal especializado, las actividades y los limitados recursos de la ONUDI a las necesidades en evolución, más complejas y urgentes de los países en desarrollo).

90. La secretaría de la ONUDI ha continuado activamente este proceso de reforma de la Organización mediante un diálogo con los Estados miembros. En un informe publicado a finales de 1990, el Director General presentó nuevas propuestas teniendo en cuenta el entorno externo de la ONUDI, sus objetivos a largo plazo y la evolución de sus funciones, especialmente sus relaciones de cooperación y financiación. Destacó los objetivos de una estructura sencilla y clara de la ONUDI; un interés más centrado en los países; la concentración de la capacidad técnica en dependencias operativamente autónomas; una mayor calidad de los productos; y conjuntos integrados de servicios producidos mediante un mayor trabajo en equipo. Terminó afirmando que la nueva estructura daría mayor profundidad disciplinaria a la labor de la ONUDI en materia de desarrollo industrial, aumentaría su eficiencia e introduciría un mayor sentido de responsabilidad individual 32/.

IV. ACTIVIDADES DE INVERSION Y PREPARACION DE PROYECTOS

91. La mayoría de los organismos del sistema de las Naciones Unidas llevan a cabo actividades de inversión y de preparación de proyectos desde hace muchos años, pero a menudo de manera bastante general y modesta. Ahora parece que esta situación puede estar cambiando. El volumen de esas actividades aumenta gradualmente. Los organismos observan con mayor detenimiento las considerables posibilidades de lograr una cooperación técnica más eficaz que la que ofrecen. Además, la creciente participación de las instituciones financieras internacionales en esta esfera proporciona a la vez nuevos retos competitivos y oportunidades de colaboración. En el presente capítulo se resumen iniciativas y evaluaciones recientes de cuatro organizaciones, así como la evolución de la función del Banco Mundial.

A. FAO

92. En los últimos 25 años, el Centro de Inversiones de la FAO ha ayudado a formular 750 proyectos de inversión agrícola que han generado aproximadamente 34.000 millones de dólares de inversiones en 108 países. La principal función del Centro es ayudar a los países en desarrollo a formular proyectos de inversiones que atraigan recursos de capital. Todos los años se dedican a más de 100 proyectos 100 años de personal profesional y entre 40 y 50 años de personal de consultoría aproximadamente. Estos servicios son gratuitos para los países receptores ya que los gastos se reparten entre la FAO y 15 instituciones de financiación multilateral. En 1988, todo el presupuesto del Centro, aproximadamente 20 millones de dólares de los EE.UU., procedió del presupuesto ordinario de la FAO (9,6 millones de dólares), el Banco Mundial (8,2 millones) y las demás instituciones (2,6 millones).

93. Aproximadamente el 60% del personal del Centro de Inversiones trabaja en el Programa de Cooperación FAO/Banco Mundial, que empezó con "un equipo de personal especializado de primera calidad" en la FAO, en el decenio de 1960. El Banco Mundial sufraga aproximadamente el 75% de los gastos y la FAO el 25%. A raíz de su importante reorganización de 1987, el Banco revisó y reafirmó en 1989 su compromiso a largo plazo respecto de dicho programa: se espera que el Programa de Cooperación siga preparando en el futuro aproximadamente el 30% del creciente número de proyectos agrícolas del Banco y la AIF. El otro programa del Centro -el Programa de Apoyo a la Inversión (PAI)- trabaja con todas las demás instituciones de financiación agrícola multilateral, principalmente el FIDA y el Banco Africano de Desarrollo, en general en lo que se refiere a proyectos de inversión de pequeña escala en los países más pobres.

94. En un examen de la FAO publicado en 1989 33/, se llegó a la conclusión de que el Centro de Inversiones ha tenido que adaptarse a muchos cambios importantes a lo largo del tiempo, especialmente a unas capacidades crecientes a nivel de los países y a la variación de las modalidades de crédito (desarrollo rural en el decenio de 1970, ajuste estructural en el de 1980 y creciente interés por las empresas mixtas y el sector privado en la actualidad). Las evaluaciones realizadas por el Centro de aproximadamente 70 proyectos del decenio de 1970 también han revelado que los problemas más graves registrados en los proyectos del pasado fueron la debilidad institucional, un calendario excesivamente

apretado, encuestas y predicciones de los progresos excesivamente optimistas y subestimación de costos. Para hacer frente a estos problemas, el Centro trabaja en colaboración con el FIDA en la mejora de los métodos de preparación de proyectos y para introducir mayor flexibilidad en sus diseños de proyectos, fortalecer sus técnicas analíticas y las evaluaciones de la capacidad disponible, y aumentar el nivel de la participación de los gobiernos y de los beneficiarios en los proyectos, y por consiguiente su compromiso al respecto.

B. PNUD

95. El predecesor del PNUD, el Fondo Especial, se fundó en 1959, principalmente para preparar proyectos que propiciaran inversiones de capital. Los proyectos de preinversión y los compromisos de inversiones aumentaron notablemente en el decenio de 1960 pero en el siguiente disminuyeron de manera significativa. En 1980, Sir Robert Jackson preparó un informe que analizó el problema y formuló muchas recomendaciones para mejorar y aumentar la inversión complementaria 34/. Posteriormente, el PNUD, en colaboración con gobiernos, organismos especializados e instituciones de financiación del desarrollo, ha tratado de prestar mayor atención a las preinversiones de gran escala y a las actividades relacionadas con la inversión, así como establecer una oficina de fomento de la inversión y otras dependencias para coordinar y fomentar esta labor, preparar cursos completos de capacitación con bancos multilaterales, lo que ha permitido mejorar los conocimientos de 300 funcionarios en materia de preinversión, y establecer "proyectos globales" que agrupen los proyectos de preinversión de manera más responsable y flexible.

96. Aunque en la mayoría de países en desarrollo los recursos externos e internos destinados a inversiones disminuyeron durante el decenio de 1980, los compromisos totales de inversión relacionados con proyectos de preinversión del PNUD y otros proyectos aumentaron regularmente y alcanzaron un total de aproximadamente 70.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1980-1987. Las principales fuentes de préstamo para esos compromisos han sido los propios países en desarrollo (29.000 millones de dólares de los EE.UU., aunque sólo 3.000 millones del sector privado nacional), el Grupo del Banco Mundial (12.000 millones de dólares), otras fuentes multilaterales (9.000 millones de dólares), los gobiernos donantes (8.200 millones de dólares) y otras fuentes privadas (sólo 1.600 millones de dólares, si bien la cifra registrada en 1986 fue el doble de la de 1980) 35/. No obstante, los funcionarios del PNUD opinan que si pudieran efectuarse esfuerzos concertados todavía habría grandes posibilidades de identificar buenas oportunidades de inversión entre los 20.000 proyectos de cooperación técnica multilateral terminados o en curso en todo el mundo, así como de destacar mejor los aspectos relacionados con la inversión en los nuevos diseños de proyectos.

97. El PNUD, al igual que la FAO, también se ha interesado en más amplias actividades de desarrollo de proyectos. En 1985 estableció un pequeño servicio experimental de esta clase, que amplió en 1988. En un examen efectuado por el PNUD en 1990 se llegó a la conclusión de que este servicio ampliado, que había realizado 211 misiones (principalmente para la formulación de proyectos, especialmente los complicados y técnicamente difíciles) había tenido un importante efecto multiplicador: de un total de 4,5 millones de dólares de los EE.UU. de gastos de misión se esperaba obtener 230 millones en los presupuestos expresados en cifras de planificación indicativa. Este

servicio ha proporcionado mayor flexibilidad e incentivos para nuevos métodos, porque las misiones pueden iniciarse rápidamente, recurrir a consultores independientes, alentar financiación adicional de terceros y apoyar la consideración (y a veces el rechazo, que ahorra costos) de proyectos arriesgados e innovadores 36/.

98. El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) es una institución de preparación y financiación de proyectos que proporciona asistencia de capital en condiciones favorables para proyectos de inversión de pequeña escala (tamaño medio, 1,5 millones de dólares de los EE.UU.), principalmente en los países menos adelantados, que pueden ser una continuación de actividades de preinversión del PNUD y a su vez abrir el camino a inversores más importantes. Dado que el FNUDC hace hincapié en una orientación popular y en la capacidad y participación local en sus proyectos, la ejecución corre generalmente a cargo de instituciones locales. Sin embargo, también ha venido utilizando de manera creciente ONG internacionales y en ocasiones recurre también a conocimientos técnicos especializados o bilaterales y a la cofinanciación multilateral y bilateral 37/.

C. ONUDI

99. La ONUDI ha movilizado recursos para la inversión industrial desde finales del decenio de 1960, pero durante los últimos años ha dedicado grandes esfuerzos a evaluar y reorientar esas actividades. El programa se centra en la División de Inversiones Industriales de Viena. Busca recursos financieros, técnicos, de gestión y de otra índole para que patrocinadores locales y asociados extranjeros realicen proyectos de producción industrial que la ONUDI determina, formula y promueve. En 1990, concluyó con éxito 170 proyectos de inversión. El programa incluye nueve Servicios de Promoción de Inversiones financiados por los gobiernos de los países anfitriones y un Sistema de Información sobre Promoción de Inversiones (INPRIS) que proporciona información computadorizada sobre proyectos de inversión, asociados e instituciones financieras y de contrapartida.

100. En un informe del Director General publicado en 1988 se analizó la evolución, situación y utilidad del programa de inversión industrial. Se señaló que la ONUDI tenía que establecer una mayor coordinación con otras instituciones de fomento de la inversión para optimizar sus propios recursos limitados y desarrollar nuevos medios de poner en contacto a posibles interlocutores. Los programas futuros tendrían que hacer mayor hincapié en la formación de personal especializado en actividades empresariales y de gestión, realizar una labor de preinversión además de la labor de fomento de las inversiones y ayudar a patrocinadores de proyectos de países en desarrollo a diseñar estrategias de comercialización. La ONUDI también debería intentar fortalecer su red de centros de coordinación en países en desarrollo y su prontitud para diseñar y ejecutar programas de inversiones industriales integrados y acordes con las necesidades 38/.

101. En 1990, la ONUDI realizó una evaluación pormenorizada de sus actividades de inversión industrial. Indicó que era solamente una de las muchas organizaciones internacionales existentes en un sector crecientemente competitivo como el de las inversiones industriales. Pero la ONUDI poseía ventajas comparativas: mantenía muchas relaciones con posibles copartícipes

de todo el mundo a los que conocía bien, proporcionaba servicios a precios subvencionados de los que los pequeños empresarios tenían gran necesidad, desempeñaba un papel de intermediario imparcial y tenía experiencia en el establecimiento y mejoramiento de instituciones de fomento de la inversión en los países en desarrollo, así como capacidad para llevar a cabo estudios de preinversión. Al mismo tiempo, la labor de la ONUDI se veía limitada por sus modestos recursos, sus a menudo inciertos asociados financieros y su responsabilidad primordial en pequeños proyectos de inversión industrial, más difíciles, por lo general de valor inferior a 5 millones de dólares de los EE.UU.

102. En el informe se intentaba ayudar a donantes, beneficiarios y responsables de las políticas de la ONUDI mediante el análisis de esas ventajas y desventajas comparativas, a fin de definir mejor el sector de mercado de la ONUDI y los servicios que podría proporcionar con éxito. Se evaluaron los logros globales de la ONUDI comparándolos con los objetivos fijados, se identificaron los factores de importancia crítica que influían en su rendimiento, se examinó la pertinencia de los programas y se sugirieron mejoras y nuevos enfoques. Se señaló en especial la necesidad de definir más claramente los clientes de los programas, utilizar mejor la red mundial de contactos, fortalecer el sistema de comunicaciones y redespargar los recursos y conocimientos prácticos necesarios. Sobre todo, la ONUDI tendría que conseguir que su programa y servicios de inversiones fueran reconocidos como capacidad singular de elevada calidad y selectividad que puede contribuir a aumentar la cooperación con las instituciones internacionales y nacionales de financiación del desarrollo 39/.

D. OIT

103. En los últimos años, las actividades que viene desempeñando desde hace tiempo la OIT en relación con la inversión han ido modificándose regularmente para seguir la evolución de las necesidades de los países miembros, la aparición de bancos de desarrollo como interlocutores importantes, los intereses multisectoriales compartidos y las relaciones más estrechas entre las inversiones de capital y la cooperación técnica. El Servicio de Promoción de Cooperación Técnica del Departamento de la Cooperación Técnica coordina las funciones de promoción, enlace y supervisión de la OIT en lo que se refiere a todas las fuentes externas de financiación, incluido el PNUD: donantes multi y bilaterales, las Comunidades Europeas, el Banco Mundial y bancos regionales y subregionales de desarrollo, y ONG (véase en el capítulo VII de la parte I un examen completo de la labor de enlace operacional de la OIT con el Banco Mundial).

104. Los principales objetivos de las actividades de la OIT relacionadas con la inversión son ayudar a los países en desarrollo a obtener de instituciones financieras internacionales asistencia en forma de capitales mediante la determinación y preparación de proyectos adecuados, así como aconsejar sobre la combinación adecuada de capital y asistencia técnica para que los gobiernos prestatarios puedan utilizar efectivamente estos recursos, e influir en las políticas de préstamo de las instituciones financieras en lo que se refiere a los recursos humanos y otras cuestiones de desarrollo social de especial interés para la OIT.

105. Estos objetivos se persiguen por medio del diálogo con los bancos de desarrollo, consultando el proceso con los países miembros, realizando actividades de preinversión y el seguimiento sistemático de las inversiones de los proyectos de cooperación técnica, y participando en los ciclos de los proyectos de los bancos de desarrollo. En diciembre de 1990, la OIT proporcionaba asistencia técnica y servicios para la compra de equipo en 106 proyectos financiados por bancos de desarrollo, por un valor aproximado de 77 millones de dólares de los EE.UU., más otros 11 millones de financiación paralela del PNUD. La OIT participa todos los años en aproximadamente 50 misiones de los bancos de desarrollo para la determinación, preparación o evaluación de proyectos y supervisa más de 100 proyectos en tramitación.

106. La pequeña Sección de actividades de preinversión y de inversiones, apoyada por personal de enlace en Wáshington, Abidján y Manila, los centros de coordinación de las oficinas regionales de la OIT y las grandes dependencias técnicas, asume las responsabilidades siguientes:

- a) supervisión de los programas de inversiones del Banco Mundial y demás instituciones financieras internacionales, y determinación de oportunidades específicas de colaboración en materia de políticas, programas, proyectos y servicios;
- b) información permanente a las instituciones financieras acerca de los servicios y conocimientos disponibles de la OIT, y a los servicios de la sede y sobre el terreno de la OIT acerca de las actividades de las instituciones financieras;
- c) desarrollo de un marco de políticas de la OIT para llevar a cabo actividades de preinversión e inversión y cooperar con bancos y fondos de desarrollo;
- d) suministro de apoyo administrativo y técnico, asesoramiento, información y programas de formación al personal y los servicios de la OIT en lo que respecta a las actividades relacionadas con las inversiones y las operaciones, procedimientos y actividades de los bancos de desarrollo.

107. Los funcionarios de la OIT consideran que todavía existen considerables posibilidades de aumentar la cooperación entre la OIT y los bancos de desarrollo para el fomento de la inversión y la labor complementaria, tanto en el marco de los programas de préstamo como de proyectos seleccionados. También consideran que podría conseguirse mucho mediante la cooperación interinstitucional y consultas sistemáticas entre las dependencias de inversión de los diferentes organismos del sistema de las Naciones Unidas sobre los enfoques y modalidades de la participación en proyectos financiados por bancos de desarrollo. No obstante, esto requiere una mayor labor preparatoria con los países miembros y los bancos de desarrollo a fin de aumentar su conocimiento y concepto positivo del enfoque multidisciplinario y la capacidad técnica de los organismos. También requiere que los organismos proporcionen un equipo técnico rápido, coherente y responsable, así como servicios técnicos 40/.

E. Banco Mundial

108. A menudo se pide al Banco Mundial que proporcione asistencia técnica a sus prestatarios que realizan la fase preparatoria del ciclo de un proyecto. En consecuencia, en 1975 el Banco estableció el Servicio de Financiamiento para Preparación de Proyectos, destinado a aumentar la capacidad de los prestatarios de ultimar la preparación de proyectos y a proporcionar apoyo a las dependencias responsables de la preparación o realización de proyectos 41/.

109. El Servicio se ha convertido en un elemento importante en la preparación de proyectos de desarrollo en todo el mundo. En 1987, el Banco examinó sus resultados y propuso aumentar a 155 millones de dólares de los EE.UU. su facultad de compromiso neto, lo que aprobó el Directorio Ejecutivo. De 1975 a 1988 (años naturales), el Servicio aprobó 674 adelantos de fondos a prestatarios, el 80% de los cuales (541 adelantos) correspondieron a créditos de la Asociación Internacional de Fomento (AIF).

110. La utilización del Servicio ha aumentado notablemente desde 1985 (debido en parte al aumento de los créditos aprobados por la AIF), pasando de 48 adelantos en dicho año a 92 en 1988, para disminuir a 60 en 1989. Sus actividades se centran en la región de África (el 79,5% de todos los adelantos en 1984-1988) y América Latina y el Caribe (el 10,4%). Durante el período indicado, los sectores más importantes fueron la agricultura (29%) y la asistencia técnica y los transportes (10%).

111. En 1981, también se estableció un servicio caribeño de desarrollo de proyectos con 4,5 millones de dólares de los EE.UU. proporcionados por el PNUD y otras fuentes multilaterales y bilaterales. El Banco Mundial fue designado organismo de ejecución del Servicio, pero su administración real corre a cargo de la Corporación Financiera Internacional (CFI). Además, en 1985 se estableció el Servicio Especial de Financiamiento para Preparación de Proyectos, destinado a ayudar a los países miembros del África al sur del Sáhara con derecho a recibir créditos de la AIF a financiar las actividades de preparación -incluida la preparación de propuestas de proyecto para su financiación por otros donantes- que no puedan financiarse con cargo a otros recursos. Los adelantos que proporciona este Servicio son donaciones cuyo reembolso sólo debe realizarse cuando un proyecto financiado por el Banco se concreta en el plazo de cinco años después de su aprobación. En 1986, estos adelantos alcanzaron una cifra máxima de 5 millones de dólares de los EE.UU., y en 1989 ascendieron a 3,9 millones.

Notas

1/ Services provided by the Technical Co-operation Equipment and Subcontracting Branch (EQUIPRO) of the ILO, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

2/ Plan de Acción para Africa, folleto, Programa Mundial de Alimentos, Roma, y "1990 food aid review", Programa Mundial de Alimentos, Roma.

3/ "Roles of food aid in structural and sector adjustment", documento del PMA WFP/CFA: 23/5 Add.1, de 3 de abril de 1987.

4/ "Project Ghana 3273: Assistance to mitigate structural adjustment effects in the social sector", documento del PMA WFP/CFA: 26/2-A (ODW) Add.2, de 10 de octubre de 1988.

5/ Food aid in Africa: An agenda for the 1990s: A joint study by the World Bank and the World Food Programme, Washington, D.C., y Roma, mayo de 1991.

6/ A user's manual for SMART (Software for market analysis and restrictions on trade): A co-operative project of UNCTAD and the World Bank supported by UNDP, diciembre de 1989, Ginebra y Washington.

7/ Debt management and the developing countries: A report to the UNDP by an independent group of experts, julio de 1989.

8/ Desarrollo Humano, informe 1990, publicado para el PNUD por Oxford University Press, Oxford y Nueva York, 1990.

9/ Desarrollo Humano, informe 1991, publicado para el PNUD por Oxford University Press, Oxford y Nueva York, 1991.

10/ "An evaluative assessment of the technical co-operation activities of the International Maritime Organization in relation to maritime training", Dependencia Común de Inspección, JIU/REP/89/3, de marzo de 1989, capítulo VII, "Inter-agency co-ordination".

11/ Informe del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, documento E/1990/60 del Consejo Económico y Social, 18 de mayo de 1990.

12/ "Partners in development: NGOs, UNDP, UN Agencies, Governments: Helping people help themselves", folleto del PNUD, División de Organizaciones No Gubernamentales, Nueva York.

13/ "Cooperación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo con organizaciones no gubernamentales y organizaciones populares: informe del Administrador", documento DP/1990/25 del PNUD, 18 de enero de 1990.

14/ Nuclear strategies in food and agriculture: 25 years of progress, 1964-1989, División Mixta FAO/OIEA de Técnicas Nucleares en la Agricultura y la Alimentación, Viena, septiembre de 1989.

15/ Guidelines on external financial resource mobilization for health in the region of the Americas, Organización Panamericana de la Salud, 1986.

16/ Funding for health projects: A guide to American private foundations, Organización Panamericana de la Salud, Wáshington, D.C., agosto de 1988.

17/ Papel y funciones de la Oficina de Servicios para Proyectos: informe del Administrador, documento DP/1990/75 del PNUD, 4 de mayo de 1989.

18/ Examen de la experiencia obtenida en la provisión de servicios de gestión: Informe del Administrador, documento DP/1990/67 del PNUD, 3 de abril de 1990.

19/ "Development challenges for the 1990s: Programme on management of field co-ordination for senior UN-system representatives", Centro de Perfeccionamiento Profesional de la OIT en Turín, Italia.

20/ "El papel del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el decenio de 1990: elementos de una estrategia de financiación para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: informe del Administrador", documento DP/1990/20 del PNUD, 4 de mayo de 1990.

21/ "Ejecución por los gobiernos: informe del Administrador", documento DP/1990/33 del PNUD, 14 de mayo de 1990.

22/ "Ejecución por los gobiernos: informe del Administrador", documento DP/1991/23 del PNUD, 13 de mayo de 1991.

23/ "Gastos de apoyo de los organismos: informe del Grupo de Expertos", documento DP/1990/9 del PNUD, 27 de diciembre de 1989.

24/ "Agency support costs: Report by the Administrator", documento DP/1991/7 del PNUD, 24 de enero de 1991, y

"Support cost successor arrangements: Report by the Administrator", documento DP/1991/25 del PNUD, 20 de mayo de 1991 (no existen en español).

25/ Las decisiones del Consejo de Administración del PNUD citadas en los párrafos anteriores figuran en:

"Consejo de Administración del PNUD: informe... 37° período de sesiones", documento E/1990/29 del Consejo Económico y Social, 1990 (contiene las decisiones 90/14, "Elementos de una estrategia de financiación para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo"; 90/21, "Ejecución por los gobiernos"; y 90/26, "Gastos de apoyo de los organismos", todas ellas de 22 de junio de 1990), y

"Consejo de Administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: informe... 38° período de sesiones", documento E/1991/34 del Consejo Económico y Social, 1991 (contiene las decisiones 91/27, "Ejecución por los gobiernos", 21 de junio de 1991; 91/31, "Eficiencia de la programación", 25 de junio de 1991; y 91/32, "Nuevas disposiciones relativas a los gastos de apoyo", 25 de junio de 1991).

26/ Examen de algunos aspectos de los objetivos y operaciones de la FAO: opiniones y comentarios del Director General, informe de los Comités del Programa y de Finanzas, y Apéndices, documento C 89/21 y Supp.1 de la FAO, octubre de 1989.

27/ Informe de la Conferencia de la FAO, 25° período de sesiones, Roma, 11 a 29 de noviembre de 1989, documento C 89/REP de la FAO, párrs. 198 a 241.

28/ "Examen de las actividades de asistencia técnica de la UNCTAD y de su financiación: actividades de cooperación técnica de la UNCTAD: informe de la secretaria de la UNCTAD", Junta de Comercio y Desarrollo, Grupo de Trabajo sobre el plan de mediano plazo y el presupuesto por programas, documento TD/B/WP/52, 3 de diciembre de 1987.

29/ "Función de las relaciones externas del UNICEF en el futuro", Junta Ejecutiva, documento E/ICEF/1990/L.4, 5 de marzo de 1990.

30/ "El UNICEF y el sistema de las Naciones Unidas: programas de actividades interinstitucionales", Junta Ejecutiva, documento E/ICEF/1989/L.8, 6 de marzo de 1989, y

"El UNICEF y las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas: actualización correspondiente a 1990", Junta Ejecutiva, documento E/ICEF/1990/L.8, 16 de marzo de 1990.

31/ "Estudio de gestión de la estructura orgánica y de personal de la ONUDI", documentos IDB.5/9 y PBC.5/15 de la ONUDI, 15 de marzo de 1989, y Add.1, "Observaciones del Director General", 30 de marzo de 1989.

32/ "Estructura orgánica y de personal de la ONUDI: informe del Director General", documento IDB.7/33 de la ONUDI, 19 de octubre de 1990.

33/ Examen de los programas de campo, 1988-1989, cap. 3, "Promoción de las inversiones agrícolas", documento C 89/4 de la FAO, 25° período de sesiones, julio de 1989.

34/ "El PNUD y la preinversión", 20 de marzo de 1980.

35/ "Actividades de preinversión: informe del Administrador", documento DP/1988/25 del PNUD, 25 de marzo de 1988, y

"Follow-up investment to UNDP pre-investment projects in the 1980s" (no existe en español), Oficina de Fomento de la Inversión, PNUD, julio de 1989.

36/ "Mecanismo de preparación de proyectos: informe del Administrador", documento DP/1990/35 del PNUD, 16 de marzo de 1990.

37/ "Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización: informe del Administrador", documento DP/1989/52 del PNUD, 18 de abril de 1989, y

"UNCDF: It makes a difference" (no existe en español), folleto FNUDF/PNUD, mayo de 1988.

38/ "Informe anual sobre las actividades de la Organización, incluido el programa de inversiones industriales: informe del Director General", documento IDB.4/33 de la ONUDI, 21 de septiembre de 1988.

39/ "Report on the evaluation of the industrial investment activities of UNIDO" (no existe en español), ODG., 21 de enero de 1991.

40/ "ILO activities in pre-investment and investment-related fields", (no existe en español), nota informativa, Servicio de Inversiones, OIT, Ginebra, febrero de 1988, y

"Propuestas del Director General de programa y presupuesto para 1992-93", "Programa principal 150: programación y coordinación de la cooperación técnica", documento GB.249/PFA/7/1 de la OIT, Ginebra, diciembre de 1990.

41/ Véase Banco Mundial - informe anual, "Actividades del Banco -Asistencia técnica" de cada año, Banco Mundial, Washington D.C.
