

**RENDICIÓN DE CUENTAS,  
MEJORA DE LA GESTIÓN Y SUPERVISIÓN  
EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS**

**Parte II. CUADROS COMPARATIVOS**

*Preparado por*

***Andrzej Abraszewski  
Richard Hennes  
Kahono Martohadinegoro  
Khalil Issa Othman***

**Dependencia Común de Inspección**



**Ginebra  
1995**

INDICE

<u>Cuadro</u>	<u>Página</u>
SIGLAS .....	5
INTRODUCCION .....	7
1. Recursos financieros y de personal totales de las Organizaciones .....	9
DEPENDENCIAS DE SUPERVISION INTERNA	
2. Dependencias de auditoría interna.....	12
3. Dependencias de evaluación interna.....	13
4. Otras dependencias internas: servicios de gestión, inspección, investigación, etc.....	15
SISTEMAS DE GESTION	
5. Revisiones de los sistemas de control interno .....	17
6. Aplicaciones de la tecnología de la información .....	20
GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	
7. Programas de capacitación y perfeccionamiento del personal directivo.....	23
8. Programas de mejoramiento de la gestión.....	25
REFORMAS DE LA GESTION	
9. Recientes reformas e iniciativas importantes relativas a la gestión.....	27
ACTIVIDADES INTERINSTITUCIONALES	
10. Organos interinstitucionales.....	32
ORGANOS DE SUPERVISION EXTERNA DEL SISTEMA	
11. Organos de supervisión externa del sistema.....	34

INDICE (continuación)

<u>Cuadro</u>		<u>Página</u>
	SUPERVISION DE LOS ORGANOS RECTORES	
12.	Principales órganos rectores responsables de la supervisión de las operaciones.....	36
13.	Principales informes sobre ejecución de los programas presentados a los órganos rectores.....	40
14.	Principales exámenes externos recientes de la supervisión y la gestión.....	42

SIGLAS

ACCIS	Comité Consultivo para la Coordinación de los Sistemas de Información
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAC	Comité Administrativo de Coordinación
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CCAAP	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
CCCA	Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas
CCCPO	Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones
CCI	Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT
CCSI	Comité de Coordinación de los Sistemas de Información
CEPA	Comisión Económica para Africa
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPE	Comisión Económica para Europa
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia occidental
CESPAP	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
CNUAH	Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)
CPC	Comité del Programa y de la Coordinación
CPPAA	Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria
DCI	Dependencia Común de Inspección
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
JCGP	Grupo Consultivo Mixto sobre Política
LAN	Red de la Zona Local (conecta las estaciones terminales y otro equipo de computadoras para compartir las tareas)
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

OMS	Organización Mundial de la salud
ONUUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUFID	Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
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
UPU	Unión Postal Universal

## INTRODUCCION

1. Muchas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han realizado o están realizando actualmente considerables esfuerzos para fortalecer, revitalizar o reorientar sus métodos de gestión, su capacidad y sus sistemas administrativos, y sus procesos de rendición de cuentas y supervisión. Esta evolución responde a las nuevas tareas encomendadas a las organizaciones, a la urgencia vital que con frecuencia tienen esas tareas, a la escasez de recursos públicos para llevarlas a cabo y a la presión sobre las organizaciones públicas en todo el mundo para que utilicen mejor los fondos públicos y garanticen unos resultados de mejor calidad.

2. El presente informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) pretende contribuir a estos esfuerzos de diversas formas:

a) ofreciendo un análisis general y relativamente completo (que nunca antes se había llevado a cabo) del marco, tipos e interacciones de las actividades de rendición de cuentas, mejoramiento de la gestión y supervisión interna del sistema;

b) identificando algunas tendencias y pautas nuevas en estas actividades;

c) destacando algunas importantes iniciativas en curso que merecen ser tenidas en cuenta por las organizaciones.

3. Los Inspectores enviaron cuestionarios a 28 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, examinaron la documentación facilitada, visitaron el mayor número posible de organizaciones para proseguir las conversaciones y en dos ocasiones solicitaron sus comentarios sobre los proyectos de informe de la DCI. Los Inspectores discutieron también los problemas con 11 dependencias mixtas y órganos de supervisión comunes a todo el sistema. Los Inspectores desean expresar su agradecimiento a todos los funcionarios participantes por su valiosa aportación y sus comentarios.

4. En la parte I del presente informe, titulada "Examen general y análisis", se exponen las tendencias, las principales iniciativas y los problemas identificados por la DCI y se formulan recomendaciones para su consideración por las organizaciones.

5. En esta parte II, los Inspectores presentan una sinopsis, muy resumida, de las reformas, iniciativas y medidas que están llevando a cabo las organizaciones y órganos mencionados anteriormente para mejorar los sistemas de rendición de cuentas, gestión y supervisión. El cuadro 1 contiene información resumida sobre los recursos financieros y de personal de las organizaciones. El contenido de los cuadros 2 a 14 se presenta por el mismo orden en que fue examinado en la parte I del informe. Cada cuadro contiene información sobre las actividades de las distintas organizaciones así como citas de los documentos pertinentes cuando ello ha sido posible.

6. Los cuadros 1 a 9 y 12 a 14 contienen información sobre 28 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (el cuadro 10 se refiere a 6 dependencias comunes y el cuadro 11 a 5 organismos con

responsabilidades de supervisión externa para todo el sistema). La parte A de cada cuadro se refiere a 16 órganos, fondos, comisiones, oficinas u otros componentes o entidades semiautónomos que constituyen elementos de las Naciones Unidas propiamente dichas, en tanto que la parte B de cada cuadro se refiere a 11 organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas más el organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA). El estudio se ha limitado a las organizaciones participantes en la DCI; por lo tanto, no se incluyen las instituciones financieras multilaterales (Bretton Woods) ni el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

7. Los Inspectores esperan que estos cuadros faciliten una imagen relativamente completa y útil de las actividades de las distintas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y de las organizaciones en su conjunto, en las principales esferas relacionadas con la rendición de cuentas, mejoramiento de la gestión y supervisión, y que los cuadros resulten informativos y útiles para las secretarías y órganos rectores de las organizaciones en sus continuos esfuerzos para mejorar sus resultados en esta difícil esfera.

**Cuadro 1**  
**Recursos y de personal totales de las organizaciones**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas<sup>1</sup>**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Personal al 31 de diciembre de 1993 <sup>2</sup>						Recursos financieros, 1993 <sup>3</sup> (en millones de dólares de los EE.UU.)			
	Personal total	Por categoría		Por lugar de destino, en porcentaje			Presupuestos ordinarios aprobados	Contribuciones voluntarias, gastos	Mantenimiento de la paz y otras misiones <sup>4</sup>	Totales
		(P) Cuadro orgánico	(SG) Servicios generales	Sede	Otras oficinas	Proyectos				
Secretaría de las Naciones Unidas	14 625	4 947	9 678	33	59	8	1 031	650	3 000	4 681
Comisiones regionales										
CEPA	(600) <sup>5</sup>	(185)	(415)				6			
CEPE	(178)	(94)	(84)							
CEPAL	(566)	(146)	(420)							
CESPAP	(604)	(153)	(451)							
CESPAO	(256)	(72)	(184)							
CNUAH (HABITAT)	(198)	(54)	(144)							
UNCTAD	(396)	(225)	(171)							
CCI	286	120	166	69	13	19				
PNUMA	(765)	(296)	(469)							
ACNUR	2 789	1 008	1 781	22	59	20		1 305		1 305
OOPS	145	135	10	52	48	0		299		299
UNICEF	4 461	1 248	3 213	21	51	27		984		984
PNUD	7 376	1 946	5 430	19	70	11		878		878
FNUAP	(incluido en PNUD)							145		145
PMA	678	416	262	63	0	37		1 565		1 565
Totales parciales, organizaciones de las Naciones Unidas	30 360	9 820	20 540				1 031	5 826	3 000	9 857

**Cuadro 1 (conclusión)**  
**Recursos y de personal totales de las organizaciones**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas<sup>1</sup>**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Personal al 31 de diciembre de 1993 <sup>2</sup>						Recursos financieros, 1993 <sup>3</sup> (en millones de dólares de los EE.UU.)			
	Personal total	Por categoría		Por lugar de destino, en porcentaje			Presupuestos ordinarios aprobados	Contribuciones voluntarias, gastos	Mantenimiento de la paz y otras misiones <sup>4</sup>	Totales
		(P) Cuadro orgánico	(SG) Servicios generales	Sede	Otras oficinas	Proyectos				
FAO	5 286	1 974	3 312	57	20	23	338	307		645
OIEA	1 878	729	1 149	90	10	0	191	96		287
OACI	756	304	452	74	26	0	48	38		86
OIT	2 929	1 170	1 759	49	16	35	203	131		334
OMI	320	117	203	94	0	6	24	11		35
UIT	744	295	449	90	5	5	102	20		122
UNESCO	2 530	994	1 536	75	21	4	222	87		309
ONUDI	1 670	562	1 108	74	1	26	91	139		230
UPU	187	94	93	96	3	1	22	3		25
OMS	5 222	1 893	3 329	35	42	23	367	357		724
OMPI	427	145	282	100	0	0	66	5		71
OMM	337	151	186	84	2	14	38	49		87
Totales parciales, organismos especializados y OIEA	22 286	8 428	13 858				1 712	1 243		2 955
Totales generales (1.A + 1.B)	52 646	18 248	34 398	42 <sup>7</sup>	43	15	2 743	7 069	3,000	12 812

**Cuadro 2**  
**Dependencia de auditoría interna**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Título de la dependencia y ubicación	Recursos totales, 1994-1995			
		Año de creación	Gastos estimados (en millones de dólares de los EE.UU.)	Puestos de cuadro orgánico y categoría superiores	Años de consultores o fondos (en dólares de los EE.UU.)
Secretaría de las Naciones Unidas	División de Auditoría y Control de la Gestión (AMCD), (en Nueva York, Ginebra y Nairobi), parte de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, formada por la fusión de la antigua División de Auditoría Interna y el Servicio de Asesoramiento de Gestión, Nueva York <sup>8</sup> (la Dependencia de Auditoría original se estableció en 1946)	1994	10,6	50	31 000
Comisiones regionales					
CNUAH (HABITAT)	(Dos auditores internos en la Sección de Africa de la División de Auditoría y Control de la Gestión (AMCD), en Nairobi ; gastos financiados parcialmente por el CNUAH (Hábitat) y el PNUMA según se indica)	1981	(0,60)	(2)	(0)
UNCTAD					
CCI	(Un auditorio interno, parte de la AMCDm en Ginebra, financiado por el CCI)	1974	(0,14)	(1)	(0)
PNUMA	(Véase anotación correspondiente al CNUAH (HABITAT) <i>supra</i> )		(1,30)		
ACNUR	(Sección ACNUR, en Ginebra, parte de la AMCD <i>supra</i> )	1993	(2,46)	(8)	(0)
OOPS	Oficina de Auditoría Interna, Amman, que informa a la Oficina del Comisionado General de Viena	1950	1,87	8	0
UNICEF	Oficina de Auditoría Interna, en la Oficina del Director Ejecutivo, Nueva York	1948	5,15	13	0
PNUD	Division de Auditoría y Examen de la Gestión (DAMR) en la Oficina del Administrador, Nueva York	1975	5,31	18	0,55
FNUAP	Sección de Auditoría del FNUAP (FPAS), parte de la División de Auditoría y Examen de la Gestión del PNUD, Nueva York	1992	(0,62)	(2)	(0,25)
PMA	Auditoría Interna, Oficina del Director Ejecutivo, Roma	1985	2,89	8	0
Totales parciales, organizaciones de las Naciones Unidas			25,82	97	0,55 + 31 000

**Cuadro 2.(conclusión)**  
**Dependencia de auditoría interna**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Título de la dependencia y ubicación	Recursos totales, 1994-1995			
		Año de creación	Gastos estimados (en millones de dólares de los EE.UU.)	Puestos de cuadro orgánico y categoría superiores	Años de consultores o fondos (en dólares de los EE.UU.)
FAO	Oficina de Auditoría Interna, Inspección y Control de la Gestión (AUD) Oficina del Director General, Roma	1946	3,74	14	0,2
OIEA	Dependencia de Auditoría Interna, Oficina de Auditoría Interna de las Cuentas y Apoyo para Evaluaciones, Oficina del Director General, Viena	1963	1,46	4	0
OACI	Oficina consolidada única de Evaluación de Programas, Auditorías y Examen de la Gestión, Oficina del Secretario General, Montreal	1995	n.d.	3	0
OIT	Sección de Auditoría Interna (VERIF), Oficina de Programación y Gestión, Ginebra	1969	1,40	4	0
OMI	Auditor Interno, Oficina del Secretario General, Londres	1970	0,17	1	0
UIT	Auditor Interno (a tiempo parcial), que informa al Secretario General, Ginebra	1992	0,12	0,5	0
UNESCO	Inspección General (OIM) (subdependencia que se ocupa primordialmente de la auditoría interna, véase también cuadro 4.B, UNESCO) y que informa al Director General, París	1975	0,72	4	0
ONUDI	Servicio de Auditoría Interna, Oficina del Director General, Viena	1986	0,93	3	0
UPU	Auditor Interno, que informa directamente al Director General con la posibilidad de dirigirse directamente al Consejo Ejecutivo	1995	0,70	0,5	0
OMS	Oficina de Intervención Interna de Cuentas (IAU) que informa al Director General, Ginebra (dos puestos con destino en la Oficina Regional para las Américas en Washington, D.C.) (esta dependencia se estableció originalmente en 1950)	1994	2,10	8	0
OMPI	Auditor interno, que informa al Director General (véase cuadro 4.B, OMPI)	1986	0,03	0,3	0
OMM					
Totales parciales, organismos especializados y OIEA			11,37	42,3	0,2
Totales generales, dependencias de auditoría interna (2 A + 2 B)			37,19	139,3	0,75 + 31 000

**Cuadro 3**  
**Dependencia de evaluación interna**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Título de la dependencia y ubicación	Recursos totales, 1994-1995			
		Año de creación	Gastos estimados (en millones de dólares de los EE.UU.)	Puestos de cuadro orgánico y categoría superiores	Años de consultores o fondos (en dólares de los EE.UU.)
Secretaría de las Naciones Unidas	Dependencia Central de Evaluación, actualmente en la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, Nueva York	1985	1,88	6	35 200
Comisiones regionales					
CEPA	Oficial Superior de Evaluación, Oficina de Coordinación de Políticas y Programas (PPCO), Addis Abeba	1986	0,16	1	0
CEPAL	División de Programas, Planificación y Operaciones (PPDO), Santiago, que desarrolla un proceso de evaluación interna				
CEPE	Dependencia de Evaluación y Programación	1993			
CESPAP	(Dependencia de Evaluación y Cooperación, Bangkok, establecida en 1984, y disuelta en 1991)				
CESPAO	(Dependencia de Evaluación de Programas, establecida en 1983 y disuelta en 1993)				
CNUAH (HABITAT)	Funcionario de Evaluación, Oficina del Director Ejecutivo y Programas Especiales, Nairobi (puesto vacante desde 1992)	1984	0,10 (1995)	1	0
UNCTAD	Dependencia de Coordinación y Evaluación de Programas, Ginebra, que informa al Secretario General de la UNCTAD	1985	0,50	2	0
CCI	Funcionario Superior de Evaluación, en la Oficina del Director Ejecutivo, Ginebra	1975	0,25	1	60 000
PNUMA	Sección de Seguimiento y Evaluación (FUES), Oficina de Desarrollo de Políticas y Asuntos entre Organismos, Nairobi (los gastos se cargan a los proyectos evaluados)	1975		3	0
ACNUR	Componente de evaluación (anteriormente Sección Central de Evaluación, desde 1980 hasta diciembre de 1994) del nuevo Servicio de Inspección y Evaluación, Oficina Ejecutiva del Alto Comisionado, Ginebra (véase también cuadro 4.A, ACNUR)	1995	1,30	3	0
OOPS	Oficina de Planificación y Evaluación de Programas (PPEO), Oficina del Comisionado General, Viena	1988	1,22	5	35 000
UNICEF	Oficina de Evaluación e Investigación, dependiente del Director Ejecutivo Adjunto (Programas), Nueva York	1987	5,81	7	5
PNUD	Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica (OESP), en la Oficina del Administrador, Nueva York <sup>9</sup> (como todo el personal de la OESP desempeña ambas funciones, las cifras que figuran a continuación son estimaciones) (la anterior Oficina Central de Evaluación existió en 1983 y 1984)	1994	1,60	6	1 000 000
FNUAP	Subdivisión de Evaluación, División Técnica y de Evaluación, Nueva York	1972	1,33	5	478 000
PMA	División de Evaluación, que informa al Director Ejecutivo, Roma	1969	4,35	8	93 000
Totales parciales, organizaciones de las Naciones Unidas			18,50	48	5 + 1 701 200

**Cuadro 3.(conclusión)**  
**Dependencia de evaluación interna**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Título de la dependencia y ubicación	Recursos totales, 1994-1995			
		Año de creación	Gastos estimados (en millones de dólares de los EE.UU.)	Puestos de cuadro orgánico y categoría superiores	Años de consultores o fondos (en dólares de los EE.UU.)
FAO	Servicio de Evaluación (PBE), Oficina del Director General, Roma	1968	2,70	9	0,4
OIEA	Sección de Evaluación de Eficacia, Departamento de Salvaguardias, Viena	1978	1,94	6	0
	Sección de Evaluación, Departamento de Cooperación Técnica, Viena	1983	1,43	4	0
	Subdependencia de Evaluación de la Oficina de Auditoría Interna de las Cuentas y Apoyo para Evaluaciones, Oficina del Director General, Viena	1988	0,26	1	0
OACI	Oficina de Evaluación de Programas, Auditoría y Examen de la Gestión, Oficina del Secretario General, Montreal (véase cuadro 2.B, OACI)	1995	n.d.	(3)	(0)
OIT	Unidad de Evaluación de Programas y Proyecto (PROG/EVAL), Oficina de Programación y Gestión, Ginebra	1978	1,40	4	0
OMI	Dependencia de Evaluación, Oficina del Secretario General, Londres	1984	0,25	1	0
UIT	Unidad de Evaluación, Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones, Ginebra	1988	0,42	1	0
UNESCO	Unidad Central de Evaluación de Programas, Oficina de Estudio, Programación y Evaluación (BPE), París (además de las unidades en casa sector de programación)	1985	1,40	4	102 000
ONUDI	Sección de Evaluación, División de Movilización y Gestión de Recursos Financieros, Viena	1975	1,57	6	25 000
UPU	No dispone de una dependencia especial de evaluación, debido a su reducido tamaño, pero se realizan ocasionalmente trabajos de evaluación a cargo de los comités de gestión, coordinación y programación encabezados por el Director General y el Director General Adjunto				
OMS	Systema muy amplio pero totalmente descentralizado. Los mecanismos de evaluación se revisan y actualizan como parte de los nuevos procesos de gestión desarrollados por el Despacho del Director General, asistido por la Unidad de Desarrollo y Coordinación de Políticas y Estrategias y Apoyo Metodológico (DCM), Ginebra	1952			
OMPI	(Véanse cuadro 4.B, OMPI)				
OMM					
Total parcial, organismos especializados y OIEA			11,37	36	0.4+127,000 \$
Totales generales, dependencias de auditoría interna (3 A + 3 B)			29,87	84	5,4+ 1 828 200

**Cuadro 4**  
**Otras dependencias internas : servicios de gestión, inspección, investigación, etc.**

**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Título de la dependencia y ubicación	Recursos totales, 1994-1995			
		Año de creación	Gastos estimados (en millones de dólares de los EE.UU.)	Puestos de cuadro orgánico y categoría superiores	Años de consultores o fondos (en dólares de los EE.UU.)
Secretaría de las Naciones Unidas	Dependencia Central de Supervisión e Inspección (la dependencia de supervisión se estableció en 1982)	1994	1,21	4	5 900
	Dependencia de Investigaciones (ambas dependencias en la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, Nueva York)	1994	1,32	5	0
Comisiones regionales					
CNUAH (HABITAT)					
UNCTAD					
CCI					
PNUMA	Unidad de Control de Presupuesto y Datos, Sección de Financiación y Presupuesto, Nairobi	1992	n.d.	1	
	Servicio de Planificación y Rendición de Cuentas, Nairobi	1994	n.d.	3	
ACNUR	Sección de Organización y Métodos, División del Contralor y Servicios de Gestión, Ginebra	1986	1,82	4	120 000
	Jefe de Servicio y componente de Inspección del nuevo Servicio de Inspección y Evaluación, Oficina Ejecutiva del Alto Comisionado, Ginebra (presupuesto y consultores para 1995 solamente) (véase también el cuadro 3.A, ACNUR)	1995	0,42	2	11 300
OOPS	División de Indemnizaciones y Servicios de Gestión. División de Administración y Recursos humanos, Viena	1988	1,90	6	0
UNICEF	Comité de Auditoría Interna, Divisiones de Gestión Financiera, Personal y Programas, y Oficina de Gestión Administrativa, que asumen la responsabilidad de las medidas de seguimiento en sus respectivas esferas una vez que las dependencias de auditoría y evaluación han identificado una situación de problema				
PNUD	Sección de Examen de la Gestión y Análisis (depende de la dependencia y recursos de la División de Auditoría y Examen de la Gestión del PNUD en el cuadro 2.A ; sin embargo, cada sección de la División realizada servicios de gestión, inspección e investigación)	1983	(0,82)	(2)	(0,2)
FNUAP	Sección de Presupuesto y Análisis de la Gestión, Subdivisión de Finanzas, División de Finanzas, Personal y Administración, Nueva York	1980	1,00	1	79 200
PMA	Se proyecta una función central de inspección/investigación para 1995				
Totales parciales, organizaciones de las Naciones Unidas			7,67	26	216 400

**Cuadro 4 (conclusión)**

**Otras dependencias internas : servicios de gestión, inspección, investigación, etc.**

**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Título de la dependencia y ubicación	Recursos totales, 1994-1995			
		Año de creación	Gastos estimados (en millones de dólares de los EE.UU.)	Puestos de cuadro orgánico y categoría superiores	Años de consultores o fondos (en dólares de los EE.UU.)
FAO	Grupo de Servicios Consultivos de Gestión (realizan también investigaciones) (parte de la dependencia y recursos de la FAO en el cuadro 2.B)	1992	(0,6)	(4)	(0)
OIEA	Oficina de Gestión Administrativa (ADMS) dependiente del Jefe del Departamento de Administración, Viena	1988	0,78	2	0
OACI	Oficina de Evaluación de Programas, Auditoría y Examen de la Gestión, Oficina del Secretario General, Montreal (véase cuadro 2.B, OACI)	1995	n.d.	(3)	(0)
OIT	Servicios de Asesoría en materia de Gestión, Oficina de Programación y Gestión, Ginebra	1964	1,00	3	0
OMI UIT	Función de análisis de las operaciones en la Unidad de Planificación Estratégica, que informa al Secretario General, Ginebra	1993	0,40	1,7	0
UNESCO	Inspección general (IOM) (subdependencia que se encarga primordialmente de los estudios de gestión (véase también el cuadro 2.B, UNESCO), y que informa al Director General, París	1975	0,91	6	10 000
	Dependencia de coordinación de la gestión y reformas (MCR), que informa al Director General, París	1994	0,70	3	10 000
ONUDI	Dependencia de Coordinación y Supervisión Ejecutivas, Oficina del Director general, Viena	1994	0,40	3	25 000
UPU	No tiene una dependencia oficial : el Comité de Gestión, presidido por el Director General, lleva a cabo ocasionalmente estos estudios internos o los delega en las dependencias correspondientes				
OMS	Oficina para el Desarrollo de la Gestión (MDO), que informa al Subdirector General de Administración, Ginebra (dependencia establecida originalmente en 1951 y denominada anteriormente Servicio de Gestión Administrativa)	1994	1,00	4	0
OMPI	En su calidad de organismo especializado reducido, con una estructura orgánica intergubernamental extensa y sumamente compleja (véanse cuadro 12.B), la OMPI no dispone de las unidades de supervisión interna de otros organismos : recurre a la intervención directa del Director General o de los administradores superiores para todos los aspectos de la supervisión de las operaciones, es decir, que forma parte de la estructura fundamental de la OMPI, sus procedimientos de gestión y de la revisión permanente a cargo en sus Estados miembros. Como parte de esta estructura, el Contralor, que es directamente responsable ante el Presidente de la Asamblea General de la OMPI, aprueba todos los compromisos de incurrir en una obligación				
OMM					
Total parcial, organismos especializados y OIEA			5,19	22,7	45 000
Total general, dependencias de auditoría interna (4 A + 4 B)			12,86	48,7	261 400
Total general, auditoría interna, evaluación interna y otras dependencias internas (cuadros 2, 3 y 4)			79,92	272	6.15 + 2 120 600

**Cuadro 5**  
**Revisiones de los sistemas de control interno**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción resumida
Secretaría de las Naciones Unidas	1990	La Asamblea General pidió (y 12 Secretaría preparó varios informes al respecto) una ampliación del alcance de la auditoría y verificación del cumplimiento de las recomendaciones de los auditores, así como un control más estricto de los inventarios, subsidios, prestaciones, obligaciones sin liquidar, compras, contratos; a corto plazo, fraudes y apropiación indebida de fondos <sup>10</sup> . A partir de enero de 1995, se ha establecido un sistema más amplio de rendición de cuentas y responsabilidad conforme a la solicitud de la Asamblea General (véase el cuadro 9.A).
Comisiones regionales CNUAH (HABITAT) UNCTAD CCI PNUMA	1993	Un grupo de trabajo y de tareas examinó la estructura orgánica global, incluidos los controles internos: los resultados están siendo estudiados por los funcionarios superiores de la administración.
ACNUR	1988	El sistema de contabilidad del PNUMA es una aplicación financiera de la gestión de la base de datos como parte de un sistema integrado global.  Los sistemas de información para la gestión permiten mejorar la planificación, el control y la supervisión de los programas, proyectos, recursos humanos y gestión financiera.
OOPS	1987	Sistema de Gestión de la Información Financiera y Administrativa (FMIS), introducido y posteriormente revisado y mejorado con fines de presupuestación, auditoría y presentación de informes en forma integrada, con especial énfasis en el mejoramiento de la planificación y control de los proyectos: completado con actualizaciones anuales periódicas y mayor capacitación sobre el terreno.
UNICEF	1994	Introducción de un nuevo sistema PC descentralizado para la gestión de los recursos con el fin de garantizar la máxima transparencia.
		Proceso permanente de revisión de los controles internos mediante auditorías regulares y especiales solicitadas por el Comisionado General, las Juntas Internas de Investigación encargadas de investigar los problemas, y otros mecanismos, como el Comité de Contratos de la sede y la revisión de las directivas orgánicas.
	1987	Fortalecimiento de los procedimientos de control interno relacionados con las prestaciones y subsidios del personal <sup>11</sup>
	1989-1991	La Oficina de Gestión de Recursos de Información fortaleció los sistemas centrales financieros y de contabilidad y estableció un sistema de seguimiento de su aplicación en las oficinas exteriores así como sistemas de supervisión global de programas y proyectos, presentación de informes en una estructura integrada de la información.
	1991	Un grupo de trabajo examinó los procesos de rendición de cuentas para garantizar su adecuado funcionamiento y rentabilidad. El Comité Coordinador de los Sistemas Financieros (FSCC) lleva a cabo un plan de acción para garantizar la motivación, la claridad y el debido funcionamiento de la autoridad financiera y de los procesos de responsabilidad en todas las dependencias de UNICEF <sup>12</sup>
	1991	Se revisó la función de planificación de programas como parte del Sistema de Gestión de Programas (véanse los cuadros 6.A y 9.A, UNICEF).
PNUD	1991	Guía para la auditoría de la gestión de las oficinas exteriores
	1992	Centros de servicios regionales establecidos para descentralizar la verificación de cuentas, las auditorías internas y el procesamiento de datos del PNUD y otros organismos a cargo de una empresa internacional de auditoría y contabilidad en Asia y África <sup>13</sup>
	1992	Reglamento financiero revisado para la comprobación interna de cuentas.
	1993	Circulares sobre rendición de cuentas <sup>14</sup>
	1994	Proyecto de directivas sobre responsabilidad administrativa y financiera.

**Cuadro 5.(continuación)**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción resumida
FNUAP	1990	Evaluación crítica del Reglamento financiero y la reglamentación financiera, publicación de dos partes del nuevo Manual de finanzas y revisión del Reglamento financiero.
	1992	Introducción de dos importantes sistemas como parte del sistema integrado de información en preparación: Sistema de gestión de recursos de programas y Sistema de información presupuestaria, con el fin de administrar, supervisar e informar acerca de los recursos y gastos, niveles de plantilla, gestión de los recursos y supervisión y evaluación de la "experiencia adquirida".
PAM	1990	Instalación de un nuevo sistema de gestión financiera y programa informático en la sede.
	1992	Instalación del sistema Imprest para las oficinas exteriores (FIS) con miras a la introducción de un sistema global de contabilidad en estas oficinas.
	1993	Mayor delegación de funciones de contabilidad y control financiero, incluido el traslado de las oficinas exteriores a las principales oficinas exteriores y la duplicación de la plantilla del personal de auditoría interna <sup>15</sup>
	1994	Publicación del Manual financiero y de los procedimientos financieros y revisión y actualización del manual de contabilidad de las oficinas exteriores; fortalecimiento de la División de Finanzas y Sistemas de Información; y análisis y recomendaciones a cargo de consultores en gestión a fin de mejorar los sistemas de información para la gestión financiera.

**Cuadro 5 (conclusión)**  
**Revisiones de los sistemas de control interno**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción resumida
FAO	1994	Inició un examen para racionalizar las políticas y procedimientos financieros y administrativos el mismo tiempo los controles adecuados. Los resultados se tendrán en cuenta al determinar las necesidades de los usuarios de nuevos sistemas financieros y sistemas mejorados de gestión del personal. Está actualizando también un sistema de supervisión del plan de trabajo (PLANSYS).
OIEA	1985	El Grupo consultivo en Recursos Humanos evalúa y asesora en relación con las solicitudes de puestos nuevos y reclasificación de puestos, de acuerdo con las tendencias de los programas, volumen de trabajo, utilización del personal y gestión de los puesto.
	1994	Se está revisando el Reglamento financiero y la Reglamentación financiera, con especial atención a las compras y ala depreciación del equipo. Se ha adquirido un nuevo sistema informatizado de compras que está en servicio desde enero de 1995. Se está mejorando el Sistema de información y control financiero (FICS). Se están inventario. Se ha normalizado la financiación del equipo de computadoras en gran escala, que está controlada por la Junta de Gobernadores.
OACI		
OIT	1993	Se ha introducido un nuevo sistema informatizado de personal (PERSIS) que permitirá adaptar el IMIS de las Naciones Unidas; se han descentralizado las funciones financieras en las oficinas exteriores a fin de confiarles la responsabilidad de la administración financiera y racionalizar el sistema de contabilidad.
OMI	1993	Se ha introducido un nuevo sistema financiero y de contabilidad a fin de mejorar el control de los gastos.
UIT	1993	De acuerdo con las recomendaciones de los consultores se desarrolló e instaló un nuevo sistema de gestión financiera con centros de evaluación de costos, una estructura presupuestaria, una gestión financiera de proyectos, y procedimientos revisados de control y presentación de informes financieros <sup>16</sup> . Asimismo, por recomendación de los consultores, se revisó el Reglamento financiero para reflejar las nuevas estructuras presupuestaria y orgánica, las transferencias de créditos y las contribuciones anuales y voluntarias <sup>17</sup>
UNESCO	1990	Se introdujo el nuevo sistema de presentación de informes e información, y se creó la Junta de Coordinación Administrativa para supervisar las políticas, prácticas y procedimientos administrativos.
	1991	Aclaración de la delegación de poderes pan contratar y aprobar las obligaciones correspondientes.
	1992	Se cursaron instrucciones revisadas a los directores de las oficinas exteriores sobre gestión financiera y control interno.
	1994	Se cursaron instrucciones específicas a los funcionarios administrativos y certificadores sobre administración financiera y control interno.
ONUDI	1992	El Sistema de información por ordenador sobre administración y finanzas (IFMIS), que se está desarrollando como base integrad. de datos financieros para la gestión, podrá incluir elementos del sistema IMIS de las Naciones Unidas.
UPU	1993	De conformidad con las recomendaciones del auditor externo, se contratará un auditor interno a tiempo parcial en 1995 (véase el cuadro 2.B, UPU). La Oficina Internacional está revisando también el sistema de presupuestación y contabilidad por computadora como consecuencia del nuevo sistema de presupuestación por programas que se está instalando.
OMS	1990	Se ha revisado el sistema de nómina.
	1992	Se ha reestructurado el Sistema de información administrativa y financiera de las oficinas regionales.
OMPI	1986	Se está introduciendo por fases el sistema de gestión de la información financien (FINAUT), que se eguirá modernizando en el futuro.
OMM		Hay en funcionamiento un elaborado sistema de control financiero y presupuestario para la aprobación y autorización de la ejecución de programas y actividades.

**Cuadro 6**  
**Aplicaciones de la tecnología de la información**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Principales iniciativas recientes para el desarrollo de sistemas
Secretaría de las Naciones Unidas	1990	Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS) destinado a facilitar datos completos administrativos, financieros y de personal; en desarrollo desde 1990 a un costo que se calcula en 70 millones de dólares hasta 1997. Se ha completado la "primera fase" y su aplicación se está extendiendo ahora de la Sede de Nueva York a otros lugares de destino <sup>18</sup>
Comisiones regionales	1993	Se está completando en la Sede de Nueva York la red local de zona (LAN), que conecta unos 5.000 terminales y que incluye la instalación de programas informáticos estándar y una conexión con Internet. También se han iniciado o van a iniciarse los trabajos en relación con éstas y otras funciones en otros lugares de destino.
CEPA	1991	Introducción en gran escala de ordenadores personales, programas informáticos de oficina y capacitación dirigida especialmente, a mejorar la productividad <sup>19</sup>
CEPE	1994	Introducción de la red LAN en la segunda mitad de 1994, con un programa de capacitación sistemática.
CEPAL	1993	Instalación de la red LAN, incluso en las oficinas subregionales, acceso a los recursos informáticos del exterior y capacitación intensiva sobre su utilización. Un grupo de trabajo preparó un Plan de gestión de la información y las comunicaciones con el fin de mejorar la utilización y gestión de la tecnología de la información: entre los seminarios de capacitación en esta tecnología figura la utilización de Internet.
CESPAP	1992	Instalación de la red LAN, de ordenadores personales y capacitación intensiva como base para la informatización de las oficinas y la unificación de las bases de datos sectoriales.
CESPAO	1993	Introducción de la red LAN, así como de los ordenadores personales en gran escala, con el correspondiente programa de capacitación.
CNUAH (HABITAT)	1993	La Secretaría inició la utilización en gran escala de ordenadores personales y la capacitación en subsistemas, que se hizo extensiva a un 60% del personal en 1993 y a un 100% del personal en 1995, incluida la utilización de Internet.
UNCTAD	1992	Se procedió a un estudio completo de los múltiples (28) sistemas de ordenadores de la UNCTAD como base para su futuro desarrollo; se establecieron también sistemas de supervisión para las actividades de cooperación técnica (1989) y para la preparación de reuniones intergubernamentales (1993).
CCI	1993	Se inició la instalación de la red LAN.
PNUMA	1987	Continuó el desarrollo de los Sistemas de gestión de la información cuyos principales componentes están en servicio desde 1988; aumentó la utilización de ordenadores personales y se procedió a una capacitación intensiva.
ACNUR	1993	Se creó el Grupo de tareas sobre sistemas de información, se inició una planificación estratégica y se instalaron las redes LAN y WAN.
OOPS	1992	Se completó la instalación de la red LAN en la sede: hasta la fecha se ha instalado la red LAN en 35 oficinas exteriores. Se introdujeron programas informáticos financieros mejorados, así como nuevos programas de apoyo para las operaciones sobre el terreno. Se completó la conexión del correo electrónico, en la sede en 1994 y en 50 oficinas exteriores en 1995 y se completará en todas las oficinas exteriores en 1996.
OOPS	1990	La empresa Ernst & Young procedió a un estudio destinado a desarrollar la futura estrategia de los sistemas informáticos. Se está organizando la Oficina de Sistemas de Información, con especial énfasis en la instalación de la red LAN tanto en las oficinas exteriores como en la sede <sup>20</sup>
OOPS	1993-1995	Instalación de la red LAN en la sede y en todas las oficinas exteriores; nuevo sistema de gestión de los suministros y compras; conversión del sistema financiero para su funcionamiento en la red LAN, y nuevo sistema de registro del organismo, cuya cobertura se extiende actualmente a más de 3 millones de refugiados palestinos.
UNICEF	1991	Estudio de viabilidad para establecer un sistema unificado y mundial de información, adopción de decisiones, programación y gestión de programas (Sistema de gestión de programas) <sup>21</sup>
UNICEF	1994	Se completará para fines de año la revisión de la función de planificación de programas.
UNICEF	1996	Se pondrá en marcha el Sistema de gestión de programas.

**Cuadro 6 (continuación)**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Principales iniciativas recientes para el desarrollo de sistemas
PNUD	1989	Instalación de la red LAN en la sede y en las oficinas exteriores, tras lo cual se instalará la red WAN.
	1993	Primera fase del proyecto de Planificación estratégica de los sistemas de información (SISP), que será la base de los sistemas de información para la gestión de los programas del PNUD <sup>22</sup>
	1993	Estudios de consultores sobre los sistemas de las oficinas exteriores.
FNUAP	1989	Además de los progresos relacionados con los sistemas de información (véase cuadro 5.A), la estrategia de ofimática ha permitido la instalación de una computadora por funcionario, con los correspondientes programas y capacitación, a fin de informatizar las operaciones cotidianas y aumentar su eficiencia <sup>23</sup>
PMA	1989	Importantes mejoras en los principales sistemas informáticos del PMA a fin de facilitar las corrientes de ayuda alimentaria (Interfais y WIS).
	1992	Instalación de la red LAN en la sede.
	1994	Introducción del Sistema informatizado de ayuda alimentaria (FAIS) en las oficinas de los países.

**Cuadro 6 (conclusión)**  
**Aplicaciones de la tecnología de la información**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Principales iniciativas recientes para el desarrollo de sistemas
FAO	1993	El Plan de informatización a mediano plazo para 1993-1995 presta especial atención a las nuevas aplicaciones técnicas, al apoyo a los sistemas y a los procesos de orientación y control.
	1994	Propuesta para desarrollar una estrategia a largo plazo con miras a la introducción de un sistema informático global de gestión y a la simplificación y racionalización de los procesos y estructuras de gestión <sup>24</sup>
OIEA	1991	Plan de arquitectura informática elaborado por los consultores, los comités de gestión y el personal técnico. El sistema es ya de aplicación general, con redes LAN y extensas aplicaciones y procesos de capacitación. Se está trabajando para mejorar la gestión de los servicios informáticos descentralizados y se están ejecutando algunos proyectos de sistemas de información para la gestión y redefinición del flujo de trabajo <sup>25</sup>
OACI	1995	El Comité de examen de la automatización hace recomendaciones al Secretario General sobre la política actual y estrategias en materia de automatización. La sección de ofimática utiliza distintos programas según las necesidades.
OIT	1994	Se está organizando la nueva Oficina de informática y comunicaciones (ITCOM). Se está aplicando la Estrategia de tecnología de la información a fin de conectar todas las oficinas de la red, desarrollar aplicaciones técnicas y administrativas aplicables a todas las oficinas y establecer conexiones con otras instituciones y redes.
OMI	1993	La administración ha aprobado el plan de ofimática y comunicaciones "IT Strategy".
UIT	1991	Además de la extensa red LAN existente, el Comité Directivo de sistemas de información contribuye a determinar las prioridades estratégicas, con especial atención a los servicios de almacenamiento e intercambio de datos electrónicos, el sistema integrado de gestión de proyectos, los indicadores de telecomunicaciones y las publicaciones electrónicas <sup>26</sup>
UNESCO	1991	Desarrollo y aplicación parcial del Plan de Desarrollo de los Recursos de Información <sup>27</sup> (se tropezó con problemas de disponibilidad de fondos). Se está elaborando la futura estrategia a fin de dotar a la UNESCO de un sistema LAN y de utilizar los recursos de información y las innovaciones tecnológicas de manera más sistemática en las operaciones de la UNESCO y en las comunicaciones con los Estados Miembros <sup>28</sup>
ONUDI	1991	Se estableció un Comité Directivo de Informática que fue sustituido en 1994 por un Comité de Gestión Tecnológica de la Información y un Comité Técnico de Informática <sup>29</sup>
	1992	El Plan Estratégico de Automatización (fase 2), elaborado con ayuda de Andersen Consulting, permitió preparar una lista global de proyectos; sin embargo, ahora es preciso actualizarla habida cuenta de la reorganización de la ONUDI y de la limitación de recursos.
UPU	1992	Se estableció una base de datos con información útil para la comunidad postal en general.
	1994	Se instaló la red LAN.
OMS	1994	Se inició el desarrollo de un Sistema informático mundial de la gestión de la OMS destinado a conectar los sistemas existentes.
OMPI		La División de Informática difundió las nuevas tecnologías de la información, prestando especial atención a los análisis costos/beneficios de las posibles aplicaciones y sistemas, racionalizando las operaciones, e informando regularmente sobre los incrementos de productividad y las economías en los costos <sup>30</sup>
OMM	1993	Se está instalando actualmente el Sistema de Automatización de Oficinas.

**Cuadro 7**  
**Programas de capacitación y perfeccionamiento del personal directivo**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Descripción de los programas
Secretaría de las Naciones Unidas	1993	Se preparó un Plan amplio de perfeccionamiento del personal directivo destinado a capacitar a todo el personal de las funciones de dirección, supervisión y gestión. La aplicación del Plan se inició con 16 cursillos/seminarios para el personal superior en todo el mundo durante el período de 1993-1994 <sup>31</sup>
Comisiones regionales		
CEPA	1993	Se está elaborando un Programa de capacitación y desarrollo de carrera.
CEPE	1994	Se ha celebrado un Seminario para personal directivo superior.
CEPAL	1993	Como parte del proceso de fortalecimiento institucional se ha celebrado un seminario para personal directivo superior y dos para personal de categoría media, y se proyectan otras actividades para 1995.
CESPAP	1993	Se inició un programa de capacitación y perfeccionamiento para personal administrativo y otro personal; se organizó un retiro para personal directivo superior.
CESPAO	1993	Se inició un programa de capacitación y desarrollo de carrera, además de un programa de perfeccionamiento del personal directivo y otros programas de capacitación.
CNUAH (HABITAT)	1993 1994	Retiro para personal directivo superior. Dos seminarios para personal administrativo de nivel medio.
UNCTAD		Depende del programa de capacitación de la Secretaría de las Naciones Unidas (véase <i>supra</i> ); sin embargo, organiza programas oficiosos de capacitación en el empleo así como reuniones de información para personal subalterno del cuadro orgánico, y sobre tecnología informática.
CCI		Depende del programa de capacitación de la Secretaría de las Naciones Unidas. Sin embargo, como en la UNCTAD, organiza programas oficiosos de capacitación en el empleo así como reuniones de información para personal subalterno del cuadro orgánico, y sobre tecnología informática.
PNUMA	1993	Cursos de capacitación en mejoramiento de la gestión y preparación de documentos de proyectos.
	1994	Cursos de perfeccionamiento para personal directivo superior.
ACNUR	1993	Elaboración de un nuevo programa de perfeccionamiento del personal directivo a fin de mejorar los conocimientos, introducción de módulos estándar para la capacitación y formación intensiva en el nuevo sistema de evaluación del rendimiento, como parte del nuevo sistema de desarrollo de carrera (véase el cuadro 9.A).
OOPS	1988	Programa de perfeccionamiento del personal directivo, con cursillos y seminarios juntamente con actividades de capacitación sobre el terreno. a tres niveles, para el personal de la sede y de las oficinas exteriores. Este programa fue evaluado positivamente en 1991 <sup>32</sup> . La función de capacitación administrativa y técnica se ha descentralizado en gran parte en las oficinas exteriores, encargándose la sede de la coordinación y el apoyo: la capacitación en programas técnicos (educación, salud, socorro y servicios sociales) continúa a cargo de los departamentos de los programas.
UNICEF	1986	Realización a nivel mundial de extensos programas de capacitación para: a) ejecutar los programas sustantivos del UNICEF; b) administrar los programas de emergencia; c) ofrecer cursos de perfeccionamiento para el personal directivo (mejorar los conocimientos administrativos del personal de categoría superior, jefes de oficina y supervisores; capacitación administrativa básica; mejoramiento de la gestión de las operaciones.
PNUD	1989	Programa de capacitación para pasantes (MTP).
	1990	Extenso programa de formación administrativa para personal del cuadro orgánico y personal supervisor de servicios generales, y capacitación en evaluación del rendimiento <sup>33</sup>
FNUAP	1987	Todo el personal recibe capacitación en evaluación del rendimiento/introducción a la gestión: se han organizado seminarios de perfeccionamiento del personal directivo, relaciones interpersonales, cultura institucional y finanzas y contabilidad; el presupuesto de capacitación aumentó en un 15% para 1994-1995, en particular para el personal de las oficinas exteriores.
PMA	1994	Seminario de planificación estratégica para personal directivo superior y reuniones de gestión práctica para personal administrativo de la sede y de las oficinas exteriores. Diseño, desarrollo y ensayo a título experimental de un sistema de evaluación del rendimiento para el personal directivo y formación al respecto de todo el personal; capacitación en gestión de situaciones de emergencia para los directores en los países. Diseño y desarrollo de cursos sobre planificación orgánica, gestión del personal, gestión financiera y servicio al cliente.

**Cuadro 7 (conclusión)**  
**Programas de capacitación y perfeccionamiento del personal directivo**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Descripción de los programas
FAO	1994	El programa presta especial atención al perfeccionamiento y capacitación del personal directivo en apoyo de los cambios institucionales, una gestión competente y eficaz, las comunicaciones, el trabajo en equipo y el suministro de servicios de calidad. Además, existe un programa de perfeccionamiento a nivel de director en diversas fases; y un programa de estudios universitarios en gestión administrativa en Roma, que permite obtener un "mini-diploma MBA".
OIEA	1993	Se introdujeron cursos de capacitación en evaluación de los resultados de los programas para personal del cuadro orgánico y categorías superiores.
	1994	Se prestó especial atención al perfeccionamiento y capacitación del personal directivo a fin de reforzar la capacidad del personal para mejorar el rendimiento operacional.
OACI	1991	Cursos y seminarios para Personal directivo superior, en funciones de supervisión y dinámica burocrática
OIT	1994	Continuó aplicándose la Política de Asociación Activa (véase el cuadro 9.B, OIT), con cursos de capacitación para equipo multidisciplinarios sobre el terreno; seminarios de perfeccionamiento para personal directivo superior y cursos de capacitación para los nuevos jefes de servicio.
	1995	Se iniciará un nuevo programa de capacitación a fin de aumentar la pertinencia de las actividades de la OIT para resolver los problemas de sus clientes, mejorar los recursos humanos de la OIT y mejorar las comunicaciones entre la sede y las oficinas exteriores.
OMI		
UIT	1992	Se elaboró un plan de capacitación que incluía la gestión por objetivos, la capacitación de personal directivo y la capacitación técnica, y se creó el Comité de estrategias de capacitación en el servicio, que formuló una política global de capacitación <sup>34</sup>
UNESCO	1989	El Instituto Irlandés de Administración Pública elaboró el Programa de mejoramiento de la gestión, que posteriormente fue puesto en práctica.
ONUDI	1988	Los principales componentes del Programa de capacitación son el Foro del Director General, el Programa de mejoramiento de la gestión (MDP), y el Progranta de asistencia a la gestión (MAP). Estos programas se centran en el mejoramiento de la capacidad de planificación y visión estratégica; administración, orientación y formación del personal; comprensión intercultural; métodos de aprendizaje; gestión de los recursos disponibles; y aplicación de prácticas eficaces de gestión.
UPU		
OMS	1975	Programa de Formación del Personal (SDP), primordialmente capacitación funcional.
OMPI		Se celebran cada cuatro meses "reuniones de la administración", entre el Director General y todos los administradores de superior categoría.
OMM	1992	Capacitación de supervisores en el nuevo sistema de evaluación del rendimiento.

**Cuadro 8**  
**Programas de mejoramiento de la gestión**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Descripción de los programas
Secretaría de las Naciones Unidas	1984	Programa de incentivos al personal, cuya reforma y fortalecimiento se recomendó en 1992 pero que todavía no se había aplicado <sup>35</sup>
Comisiones regionales		
CEPA	1992	Seminarios de capacitación en "gestión de calidad en el decenio de 1990" <sup>36</sup>
CNUAH (HABITAT)	1993	Se creó el equipo de personal directivo superior, se procedió a la delegación de autoridad en las oficinas regionales y se estableció el Programa de Gestión Urbana (PGU).
	1994	Un grupo de trabajo y un grupo de tarea procedieron a un estudio con fines de reestructuración, y la administración aprobó las propuestas de descentralización/regionalización formuladas.
UNCTAD		
CCI		
PNUMA	1993	Se inició un proceso de desarrollo y reestructuración que continuó en 1994 (véanse los cuadros 9.A y 14.A, PNUMA).
ACNUR	1993	Se desarrolló una nueva mentalidad institucional que destacaba el uso eficiente de los recursos humanos, la excelencia administrativa y la rendición de cuentas, y que incluía el trabajo en equipo y la capacitación en una gestión eficaz como parte de un nuevo sistema de desarrollo de carrera (véase el cuadro 9.A).
OOPS	1994-1995	Se inició un programa experimental de fortalecimiento institucional sobre el terreno destinado a seleccionar personal de contratación local susceptible de ser asignado a misiones futuras en puestos directivos superiores. Entre los componentes del programa figuran la identificación de personal competente, la capacitación de supervisores y la capacitación específica, que combina la formación en el trabajo y en el exterior, además del estudio por cuenta propia.
UNICEF		Se realizan continuos esfuerzos para mejorar la gestión mediante un sistema permanente de consultas con el personal y la descentralización de las iniciativas y de la adopción de decisiones. Se celebran periódicamente concursos en toda la organización a fin de hallar nuevas ideas y soluciones. Grupos de tarea sobre cuestiones concretas, en los que participa el personal de la sede y de las oficinas exteriores, se ocupan de los retos y situaciones nuevos.
PNUD	1990	Se estableció el Programa de gestión de la calidad total, con equipos de gestión de la calidad en las principales dependencias de la sede y ensayos sobre el terreno a título experimental <sup>37</sup>
FNUAP	1988	Como parte integrante de la descentralización gradual de la mayor parte de las decisiones relativas a los programas y proyectos en las oficinas exteriores del FNUAP, los programas de capacitación, los procesos de rendición de cuentas y delegación de autoridad, y los mecanismos de descentralización de poderes en las oficinas exteriores se han adaptado para permitir al personal de estas oficinas llevar a cabo sus nuevas responsabilidades.
PMA	1994	Además de la capacitación administrativa y de la promoción del espíritu de equipo, se ha puesto a disposición de los funcionarios un programa de "cultura del aprendizaje" y de "enseñanza a distancia" que permite obtener diplomas avanzados así como un diploma de "mini-MBA".

**Cuadro 8 (conclusión)**  
**Programas de mejoramiento de la gestión**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Descripción de los programas
FAO	1994	Se ha propuesto un programa de seminarios de perfeccionamiento personal y colectivo para 1994-1995. Se están adoptando medidas de racionalización y mejoramiento de los procesos.
OIEA	1990	Se ha sugerido un programa, centrado especialmente en las economías en los costos y eficiencia de la gestión, dirigido desde la oficina del Director General.
	1993	Se ha ensayado en un departamento el programa de gestión de la calidad total; la biblioteca está adquiriendo vídeos didácticos sobre gestión administrativa para uso general del personal.
OACI		
OIT	1994	Se está introduciendo un sistema de control, autoevaluación e información de todas las actividades de la OIT (MERS), comenzando por diversas dependencias de la sede y de las oficinas exteriores. El MERS exige que cada dependencia prepare planes de trabajo anuales, exámenes semestrales de los progresos realizados y autoevaluaciones anuales, como base para informar a la administración de los logros sustantivos <sup>38</sup>
OMI		
UIT	1993	De acuerdo con la recomendación de los consultores, se ha introducido en toda la organización y a todos los niveles jerárquicos el proceso TEAM de equipos de trabajo en colaboración; también se están considerando otros programas de incentivos para aumentar la productividad, reducir los costos y mejorar la calidad, así como otras medidas para el desarrollo de los recursos humanos <sup>39</sup>
UNESCO	1990	Instrucciones del Director General recomendando nuevos estilos de gestión, métodos de trabajo, rendición de cuentas y eficacia en la Secretaría <sup>40</sup>
	1991	Programa de "círculos de calidad" establecido a través de la Unidad de Modernización e Innovación <sup>41</sup>
ONUDI	1988	El programa de perfeccionamiento de la gestión incluye módulos sobre solución/análisis de problemas y formación de equipos multiculturales, así como evaluaciones de los estilos de liderazgo y formas de mejorar la eficacia administrativa. El programa de asistencia administrativa tiene por objeto mejorar las actividades de la Secretaría y del personal de apoyo.
UPU	1994	En el Congreso Postal Universal celebrado en Seúl en 1994 se pidió al Consejo de Administración que estudiase los métodos de trabajo de los servicios de traducción y mecanografiado.
OMS	1987 1994	Capacitación en trabajo en colaboración de los equipos de trabajo existentes. Le Bureau du développement de la gestion organise des séances de prospection d'idées avec la participation des services pour déterminer les possibilités d'amélioration de la gestion
OMPI		(Véase el cuadro 4.B.)
OMM		

**Cuadro 9**  
**Recientes reformas e iniciativas importantes relativas a la gestión**

**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción resumida
Secretaría de las Naciones Unidas	1994	Con arreglo a lo solicitado por la Asamblea General, la Secretaría está en vías de crear un extenso sistema, "transparente y eficaz" de obligaciones y rendición de cuentas que había de entrar en vigor en enero de 1995 <sup>42</sup> , ha creado una nueva Oficina de Servicios de Supervisión Interna que incluye las antiguas dependencias de supervisión interna <sup>43</sup> , y está en vías de formular una estrategia para modernizar y revitalizar la administración de los recursos humanos en la Secretaría <sup>44</sup>
Comisiones regionales		
CEPA	1992	Informe de un grupo de trabajo sobre el nuevo marco de gestión para hacer frente a los problemas del desarrollo del decenio de 1990 <sup>45</sup>
	1992	Examen oficial de la marcha de los programas hecho a fines de año por el Secretario Ejecutivo con los administradores de los programas <sup>46</sup>
	1993	Informe sobre las actividades complementarias de la reestructuración y revitalización de las operaciones de la CEPA <sup>47</sup>
CEPE	1993	Se inició la planificación estratégica a escala de toda la secretaría para elaborar un documento sobre las perspectivas y la misión de la CEPE.
CEPAL	1993	Consultores y el personal de gestión de categoría superior formularon un plan de desarrollo institucional, que se está ejecutando gradualmente por medio de un seminario de gestión de categoría superior, un plan de acción, reuniones de examen de nuevos criterios relativos a programas de trabajo y la preparación de un plan estratégico en el nivel de las divisiones.
CESPAP	1992	Informe de un grupo de trabajo sobre el reforzamiento de las funciones de los servicios de la secretaría <sup>48</sup>
	1994	Estructura revisada de varias divisiones sustantivas para introducir mejoras en el programa de trabajo con una nueva orientación temática.
CESPAO	1994	Estructura organizacional ajustada a los programas reestructurados según líneas temáticas
CNUAH (HABITAT)	1992	Se inició el proceso de regionalización y se estableció el diálogo con el personal con miras a la reforma.
	1993	Equipo de gestión de categoría superior introdujo conceptos de obligaciones y rendición de cuentas.
	1994	El Grupo de Trabajo sobre financiación de la estrategia y el Grupo de Trabajo sobre la descentralización presentaron informes al Equipo de gestión. Continúa el diálogo sobre objetivos y estrategias de la organización, marco para la gestión del cambio y supervisión de la dirección, la eficacia y los efectos de los programas.
UNCTAD	1992	Realineamiento habida cuenta de los resultados de la VIII Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
	1993	Se estableció un sistema para la planificación, el examen y la supervisión de los preparativos sustantivos para las reuniones intergubernamentales y los procedimientos conexos de asignación de recursos <sup>49</sup>
	1994	Realineamiento habida cuenta de la reestructuración económica y social de las Naciones Unidas, incluida la incorporación en la UNCTAD de los programas de empresas transnacionales y de ciencia y tecnología, lo que dio como resultado considerables economías de escala.
CCI	1990	Informe del Comité encargado de revisar la estructura del CCI, con miras al futuro y sobre la base de extensas consultas con el personal.
	1994	Se inició un análisis del mandato y la misión del CCI, que todavía continúa. en el marco de atmósfera y necesidades cambiantes, una evaluación del CCI, las orientaciones futuras, los elementos principales para revitalizar el CCI, y un plan de acción <sup>50</sup>

**Cuadro 9 (continuación)**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción resumida
PNUMA	1992	Los cambios derivados de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo están creando una nueva mentalidad de gestión a fin de hacer frente a mayores obligaciones y de hacerlo con mayor flexibilidad, incluidos nuevos criterios de programación integrada, una estructura administrativa y de apoyo unificada y relaciones de trabajo más estrechas con el CNUAH (Hábitat) y el PNUMA.
	1993	Se introdujeron un sistema de gestión de los resultados y un nuevo servicio de planificación y rendición de cuentas de la institución con el fin de ayudar a crear una nueva cultura de la gestión y de realizar funciones esenciales de planificación estratégica y de asesoramiento en el PNUMA. Ese servicio, que está subordinado al Director Ejecutivo, agrega dependencias de planificación estratégica y de desarrollo de sistemas de información a fin de complementar las actuales dependencias de evaluación y coordinación de programas <sup>51</sup>
ACNUR	1990	Examen de la función y la estructura de la Oficina del ACNUR: situación, estructura, revisiones <sup>52</sup>
	1993	El Comité de Administración de Categoría Superior estableció un marco estratégico e inició un proceso plurianual, con el uso de consultores externos, a fin de determinar un criterio de recursos humanos y una cultura organizacional nuevos por conducto de un nuevo sistema de gestión profesional con cuatro componentes: un sistema de gestión de las aptitudes y la competencia, un sistema objetivo de evaluación del rendimiento profesional, un componente de desarrollo de las perspectivas de carrera y desarrollo de la gestión mediante capacitación intensiva <sup>53</sup>
	1995	Se creó el Servicio de Inspección y Evaluación en la Oficina Ejecutiva del Alto Comisionado (véanse los cuadros 3.A y 4.A, ACNUR).
OOPS	1991	Se ha establecido un nuevo sistema de contratación, que se perfecciona constantemente, en el que se incluyen análisis de los puestos, especificaciones relativas a los puestos y protocolos de entrevista.
	1992	Se reasignaron departamentos de programas a las zonas de operaciones del OOPS; a fines de 1995 se habrán trasladado también a esas zonas todas las dependencias de la sede que se hallan en Viena.
UNICEF	1989	Se introdujo el nuevo Sistema de evaluación del desempeño profesional, con fuerte énfasis en los vínculos con la planificación del trabajo, el desempeño, el diálogo y la capacitación: en 1994 se hizo una reevaluación en profundidad para mejorar el sistema <sup>54</sup> .
	1990	Evaluación de las políticas y funciones de relaciones externas del UNICEF <sup>55</sup> .
	1991	Evaluación de la respuesta de emergencia del UNICEF (estudio de etapas múltiples) <sup>56</sup> .
	1991	Se estableció un sistema unificado de información relativa a los programas, adopción ejecutiva de decisiones, programación y gestión (sistema de gestión de programas) <sup>57</sup> .
	1991-1992	El Grupo de referencia de la Junta Ejecutiva sobre la estructura y el formato del presupuesto introdujo importantes cambios en las políticas presupuestarias, en la evaluación del presupuesto y en el criterio relativo a los puestos y su clasificación <sup>58</sup>
	1993	La evaluación externa del UNICEF (véase el cuadro 14.A, UNICEF) se ocupó también de cuestiones relativas a la responsabilidad, la gestión y la buena administración <sup>59</sup>
	1994	Se comenzó a aplicar el Sistema de examen de la evaluación del desempeño profesional <sup>60</sup>
PNUD	1989	Se ensayó e introdujo un Sistema de evaluación de la actuación profesional (SEAP), se dio capacitación extensa y se evaluó y reforzó el sistema en 1992-1993 <sup>61</sup>
	1991	Marco estratégico de la estructura administrativa superior, elaborado por Kienbaum & Partners <sup>62</sup>
	1992	Programa de planificación y de gestión del cambio para la reestructuración, agilización, redistribución y nueva capacitación de recursos humanos.
	1993	Carta del PNUD para el cambio: visión, objetivos y problemas de gestión <sup>63</sup>
	1994	Orientación acerca de la rendición de cuentas y de la responsabilidad <sup>64</sup>
	1994	Futuro del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: iniciativas para el cambio, informe que incluye el establecimiento de una nueva Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica <sup>65</sup>
	1994	Se inició un programa de varios años de duración para elaborar un sistema de rendición de cuentas del rendimiento de los programas, destacando el mejoramiento de la calidad de los programas, el reforzamiento de la responsabilidad e indicadores convenidos de rendimiento.

**Cuadro 9 (continuación)**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción resumida
FNUAP	1988	Se inició el proceso de descentralización y de reforzamiento conexo de las operaciones exteriores y de los procesos de gestión (véase el cuadro 8.A, FNUAP).
	1989	Evaluación de la experiencia del programa de población del FNUAP <sup>66</sup>
	1989	Estudio para aumentar la eficacia del FNUAP, preparado por McKinsey & Company <sup>67</sup>
	1990	Informe sobre la estructura directiva superior del FNUAP y clasificación de puestos <sup>68</sup>
	1991	Se introdujo un Sistema de evaluación de la actuación profesional (SEAP) en que se hizo hincapié en el diálogo, el proceso de organización de los trabajos y normas mediante un proceso de examen de la gestión, que se revisó en 1992 y se reforzó en 1993.
	1992	Informe sobre la estrategia operacional del FNUAP: crecimiento, objetivos, necesidades futuras de recursos, medidas adoptadas y adaptaciones organizacionales <sup>69</sup>
	1992	Se puso en práctica el sistema de gestión de recursos de los programas a nivel de toda la organización.
	1994	Se creó un grupo de trabajo interno para ajustar la capacidad de la organización, incluidas medidas relativas a la responsabilidad y la supervisión, atendido el Programa de Acción aprobado en la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD), celebrada en septiembre de 1994.
PMA	1990	Estudios del personal del cuadro de servicios generales de la sede, su trabajo y oportunidades, y las necesidades generales de fuerza de trabajo hechos por el servicio de la administración pública.
	1991	Examen de las clasificaciones de puestos de la sede hecho por un consultor.
	1992	Etapa de introducción de un sistema de supervisión del rendimiento de los proyectos a escala de toda la organización.
	1993	Examen "básico" de las políticas, los objetivos, las estrategias y las lecciones aprendidas, hecho conjuntamente con el CPA, incluidos un seminario sobre políticas, consultas con el personal y una evaluación hecha por los donantes a fin de trazar el curso futuro del PMA <sup>70</sup>
	1994	Preparación y ensayo del sistema de gestión y evaluación del rendimiento, haciendo hincapié en los planes de trabajo de las dependencias y en la capacitación en gestión del rendimiento.

**Cuadro 9.(continuación)**  
**Recientes reformas e iniciativas importantes relativas a la gestión**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción resumida
FAO	1993	Estudios internos sobre las cuestiones tanto de la delegación de autoridad como de la agilización de los procesos y procedimientos, que lleven al cambio de los procedimientos administrativos para el personal y los proyectos sobre el terreno. Se encuentran en marcha importantes actividades de revisión y agilización de los procedimientos.
	1994	Informe complementario detallado sobre las medidas, los costos y los beneficios de la aplicación de las recomendaciones hechas por el consultor en el examen sobre la gestión de la FAO de 1989 (véase la entrada en el cuadro 14.B) <sup>71</sup>
	1994	El nuevo Director General, con arreglo a la autorización de la Conferencia de la FAO, examinó los programas, las estructuras y las políticas de la FAO, e instó a que se iniciara un programa de más largo plazo de cambio estratégico, reestructuración y dinamización de la FAO, incluidos mejores sistemas de gestión <sup>72</sup>
OIEA	1993	Aplicación de un nuevo sistema de evaluación de la ejecución de los programas para integrar mejor las actividades de evaluación de programas del Organismo y mejorar los efectos, la adopción de decisiones en cuanto a los recursos y las obligaciones y la rendición de cuentas de los programas <sup>73</sup>
OACI	1992	Estudio del equipo interno sobre la estructura, las funciones, los métodos de trabajo, la automatización, los asuntos de personal, las relaciones extensas, la imagen y los órganos rectores de la OACI <sup>74</sup>
	1992	Un equipo de la secretaría colaboró con un grupo de trabajo del Consejo de la OACI a fin de analizar asuntos y preparar la estructura de un plan de acción estratégico para abordar los principales problemas que enfrentará la aviación civil en el futuro <sup>75</sup>
	1995	La Oficina de Evaluación, Verificación de Cuentas y Examen de la Gestión de Programas suministrará análisis de la planificación coordinada de la carga de trabajo, la corriente de información y la integridad de los datos.
OIT	1994	La política de asociación activa es una importante reorientación de la labor de la OIT, que implica entregar más atribuciones al trabajo sobre el terreno; la creación de 14 equipos multidisciplinarios en las regiones; la planificación de actividades basada en exámenes objetivos de los países; la redefinición de las funciones de las dependencias técnicas de la sede; la movilidad del personal, y relaciones más estrechas de trabajo entre la Oficina y sus clientes <sup>76</sup> . Se introdujo además un Sistema de control, autoevaluación e información de todas las actividades de la CNT (véase el cuadro 8.11, OIT).
OMI	1992	Se reestructuraron las actividades de cooperación técnica.
UIT	1992	Se estableció la Dependencia de políticas y planificación estratégica (DPPE) con funciones de planificación estratégica, análisis operacional y verificación interna de cuentas para apoyar al Secretario General y al Consejo en sus funciones de planificación estratégica y hacer análisis operacionales de las funciones fundamentales de la secretaría y de la Mesa <sup>77</sup>
	1993	Después de un examen en profundidad del Comité de Expertos, la Conferencia Extraordinaria de Plenipotenciarios de 1992 aprobó una Constitución y una Convención y estructuras y métodos de trabajo nuevos <sup>78</sup>
	1993	La secretaría participó en una reunión del Grupo de Trabajo del Consejo de la UIT en la preparación del plan estratégico 1995-1999 de la UIT (véase el tema en el cuadro 12B), incluidas estrategias de gestión y organización para mejorar la eficacia de la UIT <sup>79</sup> . Ese plan fue aprobado por la Conferencia de Plenipotenciarios de Kyoto de 1994.
UNESCO	1994	Se introdujo un nuevo sistema de evaluación del rendimiento profesional, llamado "informe personal", basado en la gestión por objetivos, por un período de prueba de dos años <sup>80</sup>
	1990	Se estableció un nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional <sup>81</sup> , seguido por el plan de racionalización y uso óptimo de los recursos humanos 1992-1995 <sup>82</sup> que ahora se está actualizando, y un nuevo sistema de ascensos sobre la base del mérito <sup>83</sup>
	1990-1993	Examen de la clasificación de todos los puestos a nivel de toda la organización.
	1993-1994	Se estableció el sistema semestral de presentación de informes sobre la ejecución de los programas. Se estableció una Oficina de Coordinación de la Gestión y Reformas para velar por la introducción cohesionada del cambio y la reforma de la gestión, aplicar las políticas de reforma, supervisar el funcionamiento administrativo y de gestión, planificar el uso racional de los recursos humanos, presidir los comités competentes del personal o colaborar estrechamente con ellos, e incorporar las funciones de innovación de la gestión <sup>84</sup>

**Cuadro 9 (conclusión)**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción resumida
ONUDI	1989	Examen hecho por la dirección de la estructura orgánica y de personal de la ONUDI, inclusive la gestión del cambio y el rendimiento y la responsabilidad individual y orgánica, con informes sobre el seguimiento <sup>85</sup>
	1989	Se estableció la Oficina de Estrategia, Políticas y Planificación en la Oficina del Director General como resultado del examen anterior de la gestión <sup>86</sup> . En 1994 se reorganizó esa oficina con el nombre de Oficina de Planificación Estratégica, y se creó además una Dependencia de Coordinación y Supervisión Ejecutivas.
	1993	Se propuso, aprobó y puso en práctica una nueva estructura orgánica a fin de ajustarse a las nuevas demandas de servicios <sup>87</sup>
	1994	Se introdujo un nuevo "proceso de gestión de servicios" para velar por la calidad, la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad personal en los programas de la ONUDI, desde la preparación hasta la ejecución, con el apoyo de una Dependencia de Vigilancia de la Calidad <sup>88</sup>
	1994	Se inició un examen del sistema de evaluación de la actuación profesional.
UPU	1992	Establecimiento de un marco de planificación estratégica y consideración de la presupuestación por programas.
	1994	En marcha un estudio de la estructura básica de la Oficina Internacional. y en el Congreso Postal Universal realizado en Seúl en 1994 se instó a que el Congreso Administrativo prosiguiera el estudio sobre el mejoramiento de la gestión de la labor de la UPU.
OMS	1993	Se establecieron el Consejo de Políticas Mundiales y el Comité para el Desarrollo de la Gestión compuestos por directores ejecutivos a fin de armonizar la función normativa y velar por la cohesión de los programas; se establecieron además seis equipos de trabajo para planificar la aplicación de las recomendaciones importantes de la Junta Ejecutiva respecto del cambio en la OMS (véase el cuadro 14.B, OMS).
	1993	Un grupo especial de trabajo renovó la estructura y la administración de las actividades de la OMS relacionadas con emergencias y formuló procedimientos especiales de emergencia.
	1994	Se inició un nuevo sistema de presentación de informes acerca de la ejecución del presupuesto por programas en toda la OMS.
OMPI		(Véase el cuadro 4.B, OMPI)
OMM	1993	Realización de estudios sobre la gestión por Coopers y Lybrand en marcha.
	1993	Se introdujo un sistema de informes sobre la evaluación de la actuación profesional a título de ensayo prestando especial atención a la capacitación del personal: prosiguen la evaluación y el ajuste del sistema.

**Cuadro 10**  
**Organos interinstitucionales**

Organización y funciones	Recursos totales, 1994-1995 <sup>89</sup>			
	Año de establecimiento	Estimación de gastos (en millones de dólares de los EE.UU.)	Puestos del cuadro orgánico y categorías superiores	Años o fondos de consultor (en dólares de los EE. UU.)
<p><u>Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas:</u> Los objetivos generales del CCCA, un órgano subsidiario del CAC, consisten en mejorar y armonizar las prácticas administrativas y en fomentar la eficiencia y la economía de las operaciones administrativas del sistema de las Naciones Unidas, en particular en cuanto se refieren a medidas requeridas por los órganos intergubernamentales de todo el sistema y con frecuencia en estrecha coordinación con la labor de la CAPI. Los administradores de categoría superior se reúnen dos veces por año respecto de cada una de las dos grandes esferas de preocupación del CCCA: cuestiones relativas al personal y cuestiones administrativas en general, y presupuesto y finanzas. Existe una secretaría permanente de reducido tamaño con sede en Ginebra.</p>	1948	1,60	3	19 200
<p><u>Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones:</u> El CCCPO es el principal mecanismo interinstitucional del CAC para tratar de mejorar las actividades operacionales del sistema, en particular sobre el terreno, y para brindar una sinopsis y supervisar la respuesta del sistema a los objetivos y estrategias de los programas. El CCCPO fusionó varios mecanismos interinstitucionales anteriores como parte del proceso de reforma del CAC. Se reúne dos veces por año y ha constituido varios grupos de trabajo sobre temas especializados. Actualmente participan en él unas 33 organizaciones del sistema y cuenta asimismo con una secretaría permanente de reducido tamaño en Ginebra.</p>	1993	0,83	2	0
<p><u>Comité de Coordinación de los Sistemas de Información:</u> Otro órgano subsidiario del CAC, que reemplazó al ACCIS en 1994. No tendrá actividades operacionales, pero se concentrará en determinar normas y prácticas comunes y en asegurar mayor accesibilidad de la información. Realizará su labor por conducto de grupos de trabajo compuestos por los organismos interesados. Representantes de los organismos del sistema de las Naciones Unidas, con conocimientos especializados en cuestiones relativas a gestión de la información y tecnologías conexas, se reunirán anualmente. Se prestarán servicios por medio de una secretaría de reducido tamaño, algunas contribuciones en especie de los organismos y servicios de consultores.</p>	1994	1,69	1	Approximadamente 210000 dólares (incluye servicios por contrata)
<p><u>Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Evaluación:</u> Establecido para servir de foro de debates oficiosos acerca de cuestiones de evaluación, prácticas y experiencias por el PNUD y sus organismos asociados de ejecución. Se reúne aproximadamente una vez por año, con unos 35 organismos participantes, incluidas las instituciones financieras internacionales, para examinar tanto cuestiones de actualidad, como la armonización de procedimientos y la capacitación, y cuestiones nuevas en la esfera de la evaluación.</p>	1984		(Apoyo prestado por el PNUD)	0

**Cuadro 10 (conclusión)**

Organización y funciones	Recursos totales, 1994-1995 <sup>89</sup>			
	Año de establecimiento	Estimación de gastos (en millones de dólares de los EE.UU.)	Puestos del cuadro orgánico y categorías superiores	Años o fondos de consultor (en dólares de los EE. UU.)
<p><u>Grupo Consultivo Mixto de Políticas:</u> Este grupo está compuesto por los organismos de financiación de actividades operacionales: el PNUD, el FNUAP, el UNICEF, el FIDA y el PMA, y tanto el ACNUR como el PNUFID se han unido recientemente en calidad de observadores. El Grupo Consultivo realiza su labor por conducto de una reunión de alto nivel anual de jefes ejecutivos, dos otras reuniones generales de funcionarios de categoría superior por año, y subgrupos que coordinan las actividades de los organismos en esferas de interés especial, como la armonización de la programación, la verificación de cuentas y la supervisión, y personal y capacitación. Con esas actividades se procura acción coordinada para mitigar la pobreza en los países y regiones más necesitados.</p> <p><u>Representantes de servicios de verificación interna de cuentas:</u> Representantes de más de 20 servicios internos de verificación de cuentas, incluidas las instituciones financieras internacionales, se reúnen anualmente para examinar en forma oficiosa una lista extensa de cuestiones relativas a la verificación de cuentas, actividades y nuevos criterios, y para continuar actividades de larga data encaminadas a elaborar normas y dar orientación al trabajo de verificación de cuentas en general y en esferas concretas.</p>	1981		La presidencia rota anualmente entre los organismos participantes	0
	1966		Apoyo de un organismo diferente cada año	0

**Cuadro 11**  
**Organos de supervisión del sistema**

Organización y funciones	Recursos totales, 1994-1995 <sup>90</sup>			
	Año de establecimiento	Estimación de gastos (en millones de dólares de los EE.UU.)	Recursos humanos: puestos del cuadro orgánico y categorías superiores, por año	Años o fondos de consultor (en dólares de los EE. UU.)
<p><u>Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto:</u> La CCAAP está compuesta por 16 miembros elegidos por la Asamblea General sobre la base de la representación geográfica amplia, la calificación personal y los conocimientos especializados: el Presidente presta servicios de tiempo completo. La CCAAP examina el proyecto de presupuesto por programas de las Naciones Unidas, asesora a su respecto e informa a la Asamblea General respecto de todos los asuntos administrativos y presupuestarios que se le remiten, incluida la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz y las actividades extrapresupuestarias, la coordinación presupuestaria administrativa con los organismos especializados y el OIEA, y los informes de los auditores sobre las Naciones Unidas y los organismos especializados. La CCAAP se reúne extensamente a lo largo del año y cuenta con la asistencia de una secretaría reducida en Nueva York.</p>	1946	3,15 No incluye el pago de sueldos gubernamentales a los miembros de la CCAAP durante los períodos en que prestan servicios a la CCAAP	6 de tiempo completo y 15 a jornada parcial (Presidente y 5 puestos de secretaría, además de 15 miembros expertos)	0
<p><u>Comité del Programa y de la Coordinación (CPC):</u> El CPC es el principal órgano subsidiario del ECOSOC y la Asamblea General en lo que respecta a planificación, programación y coordinación. En particular examina los programas de las Naciones Unidas y presta asistencia al ECOSOC en sus funciones de coordinación, incluida la consideración de las actividades y los programas de los organismos del sistema de las Naciones Unidas, la cohesión y coordinación de todo el sistema y la aplicación de decisiones legislativas importantes. Sus conclusiones y recomendaciones desempeñan un papel clave en la aprobación por la Asamblea General del presupuesto por programas de las Naciones Unidas. El CPC tiene 34 miembros elegidos, tiene su sede en Nueva York y se reúne entre 4 y 6 semanas por año.</p>	1962	0,76 Gastos de viaje solamente, y no incluyen los gastos de los miembros del CPC que financian sus gobiernos	Unos 2 de jornada completa y 34 de jornada parcial (varios años de trabajo de funcionarios de secretaría para el apoyo técnico, además de 34 miembros del CPC)	0
<p><u>Auditores externos y el Grupo de Auditores Externos:</u> Tres auditores generales de Estados Miembros son miembros de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, que realiza funciones de supervisión externa de la verificación de cuentas para las Naciones Unidas. Otros auditores generales prestan servicios como Auditores Externos a título individual a cada uno de los organismos especializados y el OTEA. El Grupo de auditores externos, compuesto por los auditores designados anteriormente señalados (actualmente el Reino Unido, Ghana, la India, Alemania, Francia, Suiza, Austria y el Canadá) fue establecido por la Asamblea General en 1959. El Grupo se reúne por lo menos anualmente para propiciar una mejor práctica de contabilidad y verificación de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas y realiza ciertas actividades conexas que se comunican a los órganos rectores por conducto de la CCAAP y a las administraciones por conducto del CAC y el CCCA.</p>	Grupo, 1959	13,80 Estimación aproximada, primordialmente respecto de servicios por contrata	71 Estimación aproximada, años de servicios de funcionarios del cuadro orgánico y categorías superiores por año	0

**Cuadro 11 (conclusión)**

Organización y funciones	Recursos totales, 1994-1995 <sup>90</sup>			
	Año de establecimiento	Estimación de gastos (en millones de dólares de los EE.UU.	Recursos humanos: puestos del cuadro orgánico y categorías superiores, por año	Años o fondos de consultor (en dólares de los EE. UU.)
<p><u>Comisión de Administración Pública Internacional:</u> La CAPI está compuesta por 15 expertos independientes designados a título personal por la Asamblea General: dos de ellos, el Presidente y el Vicepresidente, prestan servicios de tiempo completo. La CAPI formula recomendaciones a la Asamblea General para la regulación y coordinación de las condiciones de servicio en el sistema común de las Naciones Unidas, y tiene ciertas funciones decisorias respecto de sueldos, subsidios y normas de clasificación de puestos dentro del sistema. Se reúne dos veces por año, con una duración aproximada de tres semanas cada vez, y cuenta con los servicios de una secretaria en Nueva York.</p>	1974	10,80 No incluye el pago de sueldos gubernamentales a los miembros de la CAPI durante los períodos en que prestan servicios a ésta	23 de tiempo completo y 13 jornada parcial (el Presidente y el Vicepresidente de la CAPI más 21 puestos de secretaria, más 13 expertos miembros de la CAPI)	215 100
<p><u>Dependencia Común de Inspección:</u> La DCI está compuesta por 11 Inspectores, de diferentes Estados Miembros, que prestan servicios a título personal, escogidos por la Asamblea General sobre la base de su participación en órganos nacionales de supervisión o inspección de competencia semejante. Investigan asuntos relativos a la eficiencia de los servicios y el uso apropiado de los fondos y procuran mejorar la gestión, los métodos y la coordinación por medio de inspección y evaluación. La DCI presenta informes y recomendaciones a los órganos competentes de sus 13 organizaciones participantes.</p>	1968	8,14	19 de tiempo completo (11 Inspectores, más 8 puestos de secretaria)	38 300

**Cuadro 12**  
**Principales órganos rectores responsables de la supervisión de las operaciones**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Principal órgano de supervisión	Reformas recientes
Secretaría de las Naciones Unidas	Quinta Comisión (Asuntos Administrativos y Presupuestarios), (185 miembros, se reúne anualmente durante unos cinco meses).	Entre 1990 y 1993, la Asamblea General pidió a la Secretaría diversos informes sobre controles administrativos, rendición de cuentas y responsabilidad de los gestores de los programas, dependencias de supervisión interna y externa y administración general del personal <sup>91</sup> . Seguidamente, en 1993, pidió la creación de un nuevo sistema de rendición de cuentas y responsabilidad antes de enero de 1995 <sup>92</sup> , y creó una nueva Oficina de Servicios de Supervisión Interna en 1994 <sup>93</sup> (véase el cuadro 9.A, Secretaría de las Naciones Unidas).
Comisiones regionales		
CEPA	Conferencia de Ministros (51 miembros, se reúne anualmente durante unos cuatro días).	Procedió a un análisis del período de sesiones de la Comisión de 1992 con el fin de evaluar y fortalecer los futuros períodos de sesiones <sup>94</sup>
CEPE	Comisión (54 miembros, se reúne anualmente durante seis días y también celebra reuniones oficiosas trimestrales <i>ad hoc</i> (de un día) entre los períodos de sesiones anuales.	
CEPAL	La Comisión (41 miembros y 6 miembros asociados, se reúne cada dos años durante ocho días en total, con tres días dedicados especialmente a la supervisión de la aplicación de los programas y cuestiones similares de gestión.	En 1994 procedió a una evaluación interna. La Comisión se reúne para mejorar y fortalecer el mecanismo intergubernamental y de consulta.
CESPAP	La Comisión (49 miembros y 10 miembros asociados, se reúne anualmente durante siete u ocho días) y el Comité Asesor de representantes permanentes y otros (se reúne mensualmente).	Conforme a la nueva estructura de la Comisión establecida en 1992, los órganos temáticos, técnicos y especiales se reúnen (anualmente o cada dos años durante tres a cinco días cada uno) para examinar entre otras cosas la aplicación de los programas y los programas de trabajo propuestos).
CESPAO	La Comisión (13 miembros, se reúne cada dos años, los años pares, durante tres días), y el Comité Técnico (13 miembros, se reúne los años impares, durante tres días). Los períodos de sesiones de ambos órganos se celebrarán en años impares a partir de 1995: ambos órganos dedican aproximadamente el 50% (de su tiempo a la supervisión de la aplicación de los programas y otras cuestiones administrativas afines.	
CNUAH (HABITAT)	Comisión de Asentamientos Humanos (58 miembros se reúne cada dos años durante cuatro días).	
UNCTAD	El Grupo de trabajo de la Junta de Comercio y Desarrollo sobre el Plan de Mediano Plazo y el presupuesto por Programas (25 miembros, se reúne dos veces al año para examinar el plan de mediano plazo, el presupuesto por programas, la evaluación y la cooperación técnica).	La Junta de Comercio y Desarrollo evaluó el mecanismo intergubernamental que funcionaba en 1994 y sugirió ciertas mejoras <sup>95</sup>
CCI	Grupo Consultivo Mixto (integrado por todos los países miembros de la UNCTAD y Partes Contratantes del GATT, se reúne anualmente durante cinco días), su mandato concreto consiste en examinar las actividades e informar a los órganos rectores de la UNCTAD y del GATT.	
PNUMA	Consejo de Administración (58 miembros, se reúne cada dos años).	

**Cuadro 12 (continuación)**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Principal órgano de supervisión	Reformas recientes
ACNUR	Subcomité de Asuntos Administrativos y Financieros (SCAF) del Comité Ejecutivo (en el que participan los 47 miembros del Comité Ejecutivo así como los 50 observadores aproximadamente de otros gobiernos invitados al Comité Ejecutivo. Se reúne tres o cuatro veces al año durante un día entre los períodos de sesiones anuales del Comité Ejecutivo además de celebrar un período de sesiones inmediatamente antes de las reuniones del Comité), y dedica la mayor parte de su tiempo a supervisar los programas del ACNUR, la financiación y la gestión.	La frecuencia de las reuniones del Subcomité de Asuntos Administrativos y Financieros ha aumentado considerablemente, de una vez al año a fines del decenio de 1980 hasta cuatro o cinco veces actualmente, a fin de reforzar la supervisión. Por otra parte, además de los observadores invitados de unos 50 gobiernos aproximadamente, se ha duplicado en la práctica la participación de los gobiernos en las reuniones del Comité Ejecutivo y del Subcomité. Actualmente se examinan nuevas reformas de ambos órganos.
OOPS	El OOPS informa directamente una vez al año a la Asamblea General. La Comisión Asesora (diez miembros, celebra una reunión oficial al año, generalmente de un día, y varias reuniones <i>ad hoc</i> ). Los principales donantes se reúnen anualmente, por lo general durante dos días, dedicando otros días a las visitas sobre el terreno.	
UNICEF	La Junta Ejecutiva fue renovada en 1994 (de conformidad con la resolución 48/162 de la Asamblea General <sup>96</sup> (36 miembros, con un mandato de tres años) celebra un período de sesiones anual así como períodos ordinarios de sesiones (tres o cuatro), según las necesidades durante el año.	Diversas reformas y propuestas de racionalización en años recientes recomendadas por la Junta, los grupos de trabajo de participación abierta o los miembros de la Junta <sup>97</sup> A principios de 1995 se procederá a un examen de la participación de la Junta Ejecutiva en el proceso de aprobación de los programas por países.
PNUD	La Junta Ejecutiva del PNUD/FNUAP (36 miembros, se reúne unas cuatro veces al año durante 20-23 días en total: tres períodos ordinarios de sesiones de tres a cinco días cada uno y un período de sesiones anual de nueve a diez días de trabajo). Las funciones de orientación y supervisión de la nueva Junta forman parte integrante de la mayor parte de los temas examinados.	Como en el caso del UNICEF, establecimiento de la nueva Junta Ejecutiva del PNUD/FNUAP en virtud de la resolución 48/162 de la Asamblea General.
FNUAP	Junta Ejecutiva del PNUD/FNUAP, véase PNUD <i>supra</i> . (de los 20 días de trabajo de la Junta en 1994, 4.5 días se dedicaron a temas del FNUAP).	Véase PNUD <i>supra</i> .
PMA	Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria (CPA) (42 miembros, con un mandato de tres años, se reúne normalmente dos veces al año durante unos cinco días cada vez). El CPA se ocupa en particular de las actividades de supervisión, en tanto que un Subcomité de Proyectos (SCP) se ocupa de los Proyectos de desarrollo y operaciones de emergencia.	En la actualidad se examinan los cambios necesarios para convertir el CPA en una Junta Ejecutiva de 36 miembros como se hizo con el UNICEF y el PNUD/FNUAP de conformidad con la resolución 48/162 de la Asamblea General.

**Cuadro 12 (continuación)**  
**Principales órganos rectores responsables de la supervisión de las operaciones**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Principal órgano de supervisión	Reformas recientes
FAO	Comité del Programa (11 miembros) y Comité de Finanzas (9 miembros) del Consejo: los miembros de ambos comités son elegidos por un mandato de dos años, se reúnen dos veces al año durante unos 20 días o más y dedican casi todo su tiempo al examen de las operaciones.	
OIEA	Junta de Gobernadores (35 miembros, 13 designados y 22 elegidos anualmente; se reúne generalmente cinco veces al año durante unos 16 días en total), y el Comité Administrativo y Presupuestario y el Comité de Asistencia Técnica y Cooperación, que se reúnen ambos anualmente durante unos cuatro días.	En 1993-1994 se introdujeron en ambos comités algunas reformas de procedimiento.
OACI	El Consejo (33 miembros, elegidos por un mandato de tres años y que se reúne con carácter permanente).	En 1992, la Asamblea estableció un Plan de Acción Estratégico como marco para determinar las prioridades de la OACI hasta el siglo próximo <sup>98</sup> . Asimismo suscribió una propuesta de evaluar la pertinencia de todas las resoluciones de la Asamblea en vigor, y de aclarar las funciones y actividades de la OACI.
OIT	Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFAC) (77 miembros, dos períodos de sesiones al año durante tres días) y Comisión de Cooperación Técnica (CC) (67 miembros, se reúne anualmente durante dos días), ambas dependientes del Consejo de Administración.	En 1993 se estableció un Grupo de Trabajo para mejorar el funcionamiento y la capacidad del Consejo de Administración <sup>99</sup> . Se discutieron y llevaron a cabo reformas importantes en los órganos rectores a nivel mundial y regional, y sobre todo se adoptó una nueva política de cooperación activa.
OMI	El Consejo (32 miembros, elegidos por un mandato de dos años, se reúne dos veces al año durante cuatro días y dedica un 10% de su tiempo a la supervisión de la aplicación de los programas y cuestiones afines de gestión).	
UIT	El Consejo (46 miembros elegidos por un mandato de cuatro años, se reúne anualmente durante ocho días) y otros órganos técnicos especializados.	Se están revisando actualmente los métodos de trabajo del Consejo. Un grupo de trabajo sobre políticas y planes estratégicos del Consejo preparó un plan estratégico para 1995-1999, incluida una sección sobre estrategias organizacionales y de gestión para reformar la eficacia de la UIT <sup>100</sup> . Este plan fue aprobado por la Conferencia de Plenipotenciarios de Kyoto. Se ha establecido también un nuevo Consejo Consultivo de expertos eminentes en telecomunicaciones <sup>101</sup>
UNESCO	Comisión del Programa y de las Relaciones Exteriores, Comisión Administrativa y de Hacienda y Comité Especial del Consejo Ejecutivo (51 miembros, elegidos por un mandato de cuatro años, se reúne dos veces al año durante 10 a 15 días).	Se llevan a cabo importantes cambios sustantivos para reformar y racionalizar la labor del Consejo Ejecutivo, incluida la creación de un grupo de expertos financieros y administrativos, una supervisión más intensa y un cuestionario a los Estados Miembros sobre las medidas futuras <sup>102</sup>
ONUDI	Junta de Desarrollo Industrial (53 miembros, elegidos por cuatro años, se reúne tres veces cada dos años durante cinco días) y su Comité de Programa y de Presupuesto (27 miembros, elegido por dos años, se reúne anualmente durante cinco días), La mitad del tiempo de ambos órganos se dedica a examen de las operaciones.	
UPU	El nuevo Consejo Administrativo (41 miembros, se reúne anualmente durante 10 a 15 días de trabajo: el primer período de sesiones se celebrará en otoño de 1995).	

**Cuadro 12 (conclusión)**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Principal órgano de supervisión	Reformas recientes
OMS	Consejo Ejecutivo (31 miembros elegidos por un mandato de tres años, se reúne dos veces al año durante 10 a 12 días, y dedica unas dos terceras partes de su tiempo a la supervisión de la aplicación de los programas, cuestiones afines de gestión y presupuesto por programas), con órganos regionales equivalentes.	En 1993, el Consejo estableció un nuevo Comité de Desarrollo del Programa y un nuevo Comité de Administración, Presupuesto y Finanzas a fin de racionalizar su trabajo y mejorar la eficiencia <sup>103</sup> .
OMPI	21 órganos rectores separados, cada uno de ellos integrado por diferentes Estados, más tres comités permanentes, dos de los cuales tienen grupos de trabajo, y numerosos órganos específicos adicionales.	
OMM	Consejo Ejecutivo (36 miembros, se reúne al menos una vez al año durante 11 días) para examinar las actividades y la aplicación de los programas.	

**Cuadro 13**  
**Principales informes sobre ejecución de los programas presentados a los órganos rectores**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción
Secretaría de las Naciones Unidas	1980	Informe sobre ejecución de los programas (bienal, unas 160 páginas, información cuantitativa y análisis de la ejecución de los programas en los diversos departamentos y oficinas de las Naciones Unidas <sup>104</sup> )
Comisiones regionales		(Contribución al informe sobre ejecución de los programas de las Naciones Unidas mencionado supra, y además:
CEPA	1978	Informe bienal del Secretario ejecutivo (unas 80 páginas) <sup>105</sup>
CEPE		Informe anual del Secretario Ejecutivo sobre la ejecución de programas, cooperación y coordinación de los trabajos.
CESPAP		Informe sobre la ejecución del programa de trabajo bienal (unas 20 páginas, anual) <sup>106</sup>
CESPAO	1975	Informe sobre las actividades de la Comisión (bienal, 120 páginas)
CNUAH (HABITAT)		Informe del Director Ejecutivo (unas 20 páginas, bienal) <sup>107</sup> (Contribución al informe sobre ejecución de los programas de las Naciones Unidas mencionado supra.)
UNCTAD		(Contribución al informe sobre ejecución de los programas de las Naciones Unidas mencionado supra; informes bienales sobre evaluación presentados al Grupo de Trabajo de la Junta de Comercio y Desarrollo.
CCI	1967	Informe anual (unas 70 páginas) <sup>108</sup> (Contribución al informe sobre ejecución de los programas de las Naciones Unidas mencionado supra.)
PNUMA		(Contribución al informe sobre ejecución de los programas de las Naciones Unidas mencionado supra.)
ACNUR	1951	Informe de la Alta Comisionada al ECOSOC y, por conducto del ECOSOC, a la Asamblea General (unas 60 páginas, anual) <sup>109</sup> , e informes al Comité Ejecutivo (unas 1.000 páginas al año).
	1981	Informes al Subcomité de Asuntos Administrativos y Financieros (SCAF) (unas 600 páginas al año).
OOPS	1950	Informe del Comisionado General (anual, unas 61 páginas) <sup>110</sup> . Muchos departamentos del OOPS también preparan informes anuales (hasta 100 páginas).
UNICEF	1947	Informe del Director Ejecutivo (anual, unas 110 páginas) <sup>111</sup>
	Varios	Informe sobre la marcha de las actividades complementarias de la Cumbre Mundial en favor de la Infancia <sup>112</sup> Informe sobre Operaciones de Emergencia <sup>113</sup> Informes sobre programas por países e informes regionales.
PNUD		Informe anual del Administrador <sup>114</sup> Examen anual de la situación financiera. Otros varios informes.
FNUAP		Informe anual de la Directora Ejecutiva <sup>115</sup> . Examen anual de la situación financiera. Otros varios informes.
PMA	1963	Informe anual del Director Ejecutivo, 1993 (74 páginas, documento del CPA <sup>116</sup> , publicado también en 1994, como documento público, 128 páginas).
	1969	Informes resumidos de evaluación sobre proyectos de desarrollo y estudios sectoriales, y desde el decenio de 1980 informes sobre las operaciones de emergencia (de 10 a 12 páginas cada uno, 18 informes de este tipo en 1994).
	1994	En la documentación del presupuesto se examinan y evalúan ampliamente las iniciativas, medidas para reducir los costos y actividades de fortalecimiento operacional en toda la organización <sup>117</sup>

**Cuadro 13. (conclusión)**  
**Principales informes sobre ejecución de los programas presentados a los órganos rectores**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Año en que se iniciaron	Breve descripción
FAO	1993	Informe de evaluación de los programas (bienal, 150 páginas) que combina análisis seleccionados, temas locales y temas de interés general <sup>118</sup> . Informe sobre ejecución de los programas (bienal, 150 páginas), un informe sobre rendición de cuenta y supervisión <sup>119</sup> (Estos informes sustituyeron al anterior Examen del programa ordinario y Examen de los programas sobre el terreno, que se habían iniciado en 1979 y 1973 respectivamente.)
	1977	También se presentan informes bienales de ejecución a los cuatro principales comités técnicos del Consejo <sup>120</sup>
OIEA	1958	Informe anual en que se resumen las actividades realizadas (200 páginas) <sup>121</sup>
	1961	Informe sobre actividades de cooperación técnica (anual, de 160 a 200 páginas) <sup>122</sup>
	1992	Informes sobre la ejecución de los programas y del presupuesto <sup>123</sup> . Además, informe anual sobre actividades de evaluación de la cooperación técnica (se inició en 1983, de 25 a 30 páginas). Anuario sobre cuestiones nuevas y prioritarias y sobre la función y situación de trabajo del OIEA (se inició en 1980, 300 páginas) <sup>124</sup> , e informe sobre aplicación de salvaguardias (se inició en 1977, reservado, de 50 a 60 páginas).
OACI	1995	El Consejo se reúne con carácter permanente y recibe diversos informes del Secretario General. Además, a partir de 1995, la Oficina de Evaluación de Programas, Auditoría y Examen de la Gestión facilitará información a la administración, al Consejo y a los Estados Miembros sobre la ejecución de los programas y sobre la utilización de los recursos con fines de planificación estratégica y rendición de cuenta.
OIT	1994	La nueva Memoria del Director General (bienal, 180 páginas) combinará la anterior Memoria sobre las actividades de la OIT y el informe bienal sobre ejecución de los programas (que se iniciaron en el decenio de 1940 y 1970 respectivamente) <sup>125</sup>
OMI		
UIT	1933	Informe sobre las actividades de la UIT (anual, unas 150 páginas) <sup>126</sup>
	1869	Informe de gestión financiera (anual, unas 50 páginas) <sup>127</sup>
UNESCO	1946	Informe del Director General sobre las actividades de la organización a la Conferencia General (bienal, aproximadamente 200-250 páginas) <sup>128</sup> . Informe provisional del Director General a la Junta Ejecutiva sobre la ejecución de políticas y programas (bienal, unas 80 páginas) <sup>129</sup>
	1991	Informe sinóptico en que se resumen los resultados de las evaluaciones internas y externas (bienal, unas 100 páginas) <sup>130</sup>
ONUDI	1990	Informe anual de la ONUDI. con información más completa sobre la ejecución de los programas que incluye indicadores de rendimiento (200 páginas) <sup>131</sup> . El formato de este informe se revisó en 1994 a fin de mejorar el análisis de la ejecución de los programas y hacer una distinción entre la doble función de examen intergubernamental e información al público.
UPU		Informe analítico sobre las actividades de la Unión (anual, unas 150 páginas) <sup>132</sup>
OMS	1948	Informe del Director General sobre las actividades de la OMS (bienal, en años pares, unas 180 páginas; en los años impares se publica un informe provisional de unas 30 páginas); desde 1987 se presta especial atención a la aplicación de la Estrategia Mundial de Salud para Todos <sup>133</sup> . Los directores de las oficinas regionales de la OMS publican también informes separados. A partir de 1996, se incorporarán en un informe anual sobre la salud mundial.
OMPI	1884	Informes semestrales y anuales sobre las actividades de la organización (100 y 190 páginas respectivamente) <sup>134</sup>
OMM	1951	Informe anual de la OMM (60 páginas) <sup>135</sup>

**Cuadro 14**  
**Principales exámenes externos recientes de la supervisión y la gestión**  
**A. Organizaciones de las Naciones Unidas**

Organizaciones de las Naciones Unidas	Año	Breve descripción
Secretaría de las Naciones Unidas		Examen por la DCI de las deficiencias en las dependencias y procesos de la Secretaría en materia de rendición de cuentas y supervisión, y ventajas de la consolidación <sup>136</sup>
Comisiones regionales		
CEPE	1990	Se examinaron los programas de la CEPE en general, así como su estructura y métodos de trabajo, incluidas las prioridades, como se había hecho también en 1987.
CESPAO	1994	Examen a fondo y reestructuración de su programa de trabajo para darle un enfoque temático <sup>137</sup>
CNUAH (HABITAT)	1992	Se procedió a una evaluación a fondo de las actividades en materia de asentamientos humanos a cargo de la Dependencia Central de Evaluación, Naciones Unidas, Nueva York.
UNCTAD	1994	Los consultores llevaron a cabo un examen de las políticas relacionadas con el programa de cooperación técnica; los órganos rectores pidieron que se tomaran medidas complementarias para aumentar la transparencia de los programas y la eficiencia administrativa <sup>138</sup>
CCI	1994	El Grupo Consultivo Mixto aplazó una propuesta anterior de que se procediera a un examen externo del CCI habida cuenta del extenso examen interno que se había realizado y del plan de acción que se había aprobado (cuadro 9.A, CCI); el debate del Grupo Consultivo Mixto a este respecto y el informe sobre la marcha de los trabajos se facilitarán en 1995 <sup>139</sup>
PNUMA	1993	Coopers & Lybrand <sup>140</sup> procedió a una evaluación administrativa y organizacional con miras a una "reforma radical".
	1994	Se inició un proceso de consultas oficiosas mediante dos reuniones con expertos eminentes y un grupo de tarea interno con el fin de redefinir la orientación del PNUMA y elaborar una estrategia eficaz de transición.
ACNUR	1992	Universal Management Group Ltd., realizó una evaluación del ACNUR para el Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), con especial atención a la estrategia organizacional, resultados obtenidos y retos para el futuro. La evaluación incluyó estudios de los aspectos de gestión y finanzas, recursos humanos y operaciones <sup>141</sup>
OOPS	1991	Hawes International procedió a un estudio de la organización y gestión de programas del OOPS para el CIDA del Canadá <sup>142</sup> . Además de las auditorías periódicas a cargo de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, el organismo pide también que se realicen auditorías especiales, por ejemplo de su Programa de Aplicación de la Paz.
UNICEF	1991-1992	Grupo de consulta de la Junta Ejecutiva sobre estructura y formato del presupuesto <sup>143</sup>
	1993	Evaluación de las estrategias de los programas, relaciones externas, gestión y administración y decisiones estratégicas del UNICEF, llevada a cabo por Australia, Canadá, Dinamarca y Suiza <sup>144</sup>
	1993-1994	Grupo de Trabajo de la Junta Ejecutiva, de composición abierta, sobre las medidas adoptadas a raíz de la evaluación anterior.
	1994	Estudio de gestión del UNICEF a cargo de consultores independientes, a solicitud de la Junta Ejecutiva, que se completará para fin de año.
PNUD	1991	Informe sobre una estructura administrativa superior basada en una estrategia, preparado por Kienbaum and Partners <sup>145</sup>
	1994	Informe de un grupo consultivo de alto nivel del PNUD sobre reposición del PNUD: "Views from the wider development community" <sup>146</sup>
FNUAP	1993	Evaluación de la estrategia, diseño y sistemas de ejecución de programas del FNUAP, resultados conseguidos y eficacia del sistema de control, a cargo de organismos de ayuda del Canadá, Finlandia y Alemania <sup>147</sup>
PMA	1993	Evaluación realizada conjuntamente por el Canadá, los Países Bajos y Noruega de la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de las operaciones del PMA. Examen de las políticas, objetivos y estrategias del PMA realizado por el Comité de Ayuda Alimentaria <sup>148</sup>

**Cuadro 14 (conclusión)**  
**Principales exámenes externos recientes de la supervisión y la gestión**  
**B. Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas**

Otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Año	Breve descripción
FAO	1987-1989	Examen de ciertos aspectos de los objetivos y operaciones de la FAO realizado por el Comité del Programa y Finanzas en períodos de sesiones especiales, con ayuda de grupos de consultores y expertos <sup>149</sup> ; en 1994 se hizo una evaluación detallada actualizada (véase el cuadro 9.D).
OIEA		
OACI	1990-1992	Examen por consultores y por la DCI de las operaciones de asistencia técnica, problemas de financiación y reformas estratégicas y administrativas <sup>150</sup> , que dieron lugar a importantes cambios en la estructura de la Oficina de Cooperación Técnica y en la financiación de este programa.
OIT		
OMI	1991-1993	El Consejo celebró una reunión consultiva a fin de examinar y formular recomendaciones acerca de un informe de COWIconsult de Dinamarca sobre estructuras de cooperación técnica de la OMI <sup>151</sup>
UIT	1989-1993	En un estudio a fondo realizado por un comité de alto nivel de los Estados Miembros se evaluó la dirección futura de la UIT, y en un estudio realizado por BOOz, Allen y Hamilton se examinaron los sistemas de gestión de la UIT y las mejoras necesarias <sup>152</sup> . Ambos estudios fueron examinados en una Conferencia especial de plenipotenciarios celebrada en 1992, que estableció una "Nueva DIT" en marzo de 1993.
UNESCO	1989	Una comisión independiente examinó el estilo de gestión y la eficacia, estructuras organizacionales y políticas de gestión; un grupo internacional de expertos realizó seguidamente otro estudio <sup>153</sup>
	1992-1993	Estudio de gestión y estudio complementario, a cargo de la General Accounting Office (GAO) de los Estados Unidos <sup>154</sup>
	1993	Un grupo consultivo superior preparó un amplio informe en el que se evaluaban importantes medidas sobre cuestiones de personal, administración y gestión que se estaban llevando a cabo y se proponían otras reformas <sup>155</sup>
ONUDI	1992	Estudio a cargo de COWIconsult y la Misión danesa sobre las esferas de la concentración, la estructura orgánica y los recursos de la ONUDI, destinado a fortalecer su eficiencia y eficacia <sup>156</sup>
UPU	1992-1993	Estudios realizados por Ernst & Young sobre la gestión de las actividades de la UPU y sobre la organización y financiación futuras, seguido de varias reuniones de un grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo en 1993 <sup>157</sup>
OMS	1992-1993	Un grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo examinó la contribución y la eficacia de la OMS, identificó las principales esferas de acción y formuló 47 recomendaciones para proceder a una "revisión fundamental" del funcionamiento de la OMS a fin de responder a los nuevos retos <sup>158</sup>
	1992-1993	Estudio de la DCI sobre las ventajas y el funcionamiento del sistema descentralizado de la OMS <sup>159</sup>
OMPI		
OMM		

Notas

Cuadro 1 - Recursos financieros y de personal totales de las organizaciones

1. No hay ninguna fuente única que permita obtener datos completos y plenamente comparables sobre los recursos financieros y de personal de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, los Inspectores han tratado de ofrecer en este cuadro una idea aproximada de los recursos, escala y naturaleza de las operaciones de las distintas organizaciones y de sus recursos globales combinados, así como de las categorías de su personal y forma de financiación. Las fuentes de estos datos con explicaciones adicionales, se indican en las seis notas siguientes.

2. Fuente: "Estadística de personal, Nota de la secretaría del COCA", Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas (Cuestiones de Personal y Cuestiones Administrativas Generales), Comité Administrativo de Coordinación, documento ACC/1994/PER/R.13, de 24 de octubre de 1994, cuadro IA, "Number of staff by category and organizational location, as at 21 december 1993".

Este documento contiene cuadros estadísticos anuales sobre todo el personal de las organizaciones del sistema común de las Naciones Unidas, con nombramiento por un año más.

Por personal "P" se entiende el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores y, en algunas organizaciones, el personal de proyectos.

Por personal "SG" se entiende el personal de Servicios Generales, así como, en algunas organizaciones, los trabajadores manuales, el personal de los servicios de seguridad, los profesores de idioma, y el personal del Servicio Móvil.

Por "lugar de destino", se entiende cualquier lugar al que la organización destina su personal, y puede tratarse de sedes, otras oficinas permanentes (incluidas las oficinas regionales, subregionales, de zona y de enlace) y los proyectos (lugares a los que se asigna el personal durante un período determinado para ayudar a un Estado Miembro en la ejecución de un programa de cooperación técnica).

Las cifras de personal correspondientes al FNUAP se incluyen en las del PNUD, tanto en el cuadro del CAC como en el presente cuadro.

En el cuadro de la DCI, el Centro Internacional de Formación de la OIT se incluye en las cifras totales de la OIT, y la organización Panamericana de la Salud en las cifras totales de la OMS; en los cuadros del CAC estas cifras figuran por separado.

Hay varias organizaciones que figuran en los cuadros del CAC pero que no se han incluido en el presente informe de la DCI, y por lo tanto, se han omitido de este cuadro. Se trata del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (que no

son organizaciones participantes de la DCI), así como de varias organizaciones pequeñas: el Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), la Corte Internacional de Justicia y la Universidad de las Naciones Unidas. La CAPI figura en el cuadro del CAC, pero se ha incluido en el presente informe de la DCI juntamente con otras organizaciones del sistema en el cuadro 11.

3. Fuente: "Situación presupuestaria y financiera de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: Informe estadístico del Comité Administrativo de Coordinación", documento de las Naciones Unidas A/49/588, de 28 de octubre de 1994.

Los datos correspondientes a "presupuestos ordinarios aprobados" para 1993 se han tomado del cuadro 1 del mencionado informe (págs. 1 y 4) que muestra los montos de las estimaciones de gastos aprobadas efectivamente para los presupuestos ordinarios habida cuenta de cualquier estimación suplementaria aprobada y deduciendo las contribuciones de personal, sin introducir ajustes en las cifras. Las cifras correspondientes a los presupuestos bienales se dividen en dos sumas anuales idénticas. Los gastos en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos se han convertido en dólares al tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente al final de cada año.

Las "contribuciones voluntarias: gastos" correspondientes 1993 se han tomado del cuadro 7 del mencionado informe (pág. 59) que indica los gastos en efectivo de los recursos proporcionados fuera de los presupuestos ordinarios prorrateados, incluido el valor de los gastos en especie cuando éstos figuran como gastos en los estados financieros de las organizaciones. Los gastos realizados en monedas distintas de los dólares de los Estados Unidos se han convertido a dólares a los tipos de cambio considerado más apropiados por cada organización.

Los recursos destinados por organizaciones financiadoras pertenecientes al sistema a instituciones y órganos internacionales de financiación ajenos al sistema son notificados por la organización financiadora: en los demás casos, todos los gastos los notifica el organismo de ejecución con el fin de evitar una doble contabilidad. Las cifras de la OMS excluyen la OPS, así como los fondos internos de la OMS, en tanto que la cifra de la OMM es bienal para 1992-1993. Las cifras correspondientes a las Naciones Unidas excluyen las operaciones de mantenimiento de la paz financiadas mediante prorrateos especiales y con cargo al presupuesto ordinario (véase la nota siguiente así como la columna siguiente del cuadro).

4. Fuente: Cifras anuales de las Naciones Unidas correspondientes a los presupuestos totales para misiones sobre el terreno, al final de año. Las necesidades, número, calendario, duración y alcance de estas misiones varían considerablemente: las Naciones Unidas calculan que los presupuestos totales para misiones sobre el terreno representaron únicamente 500 millones de dólares de los EE.UU. al año en 1990 y 1991 y que, posteriormente, ascendieron a 1.800 millones de dólares de los EE.UU. en 1992, a 3.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1993 y, según se

calcula, a 3.800 millones de dólares de los EE.UU. en 1994. Los inspectores han incluido en este cuadro la cifra correspondiente a 1993, de 3.000 millones de dólares de los EE.UU. aproximadamente, pero reconocen que se trata de una cifra muy aproximada que podría variar en más o menos 1.000 millones de dólares de los EE.UU., o incluso más, en cualquier año futuro.

5. Se indica el personal total del Cuadro Orgánico y de Servicios Generales de las comisiones regionales de las Naciones Unidas y del CNUAH (Hábitat), UNCTAD y PNUMA, para mostrar el tamaño relativo de estas organizaciones. Las cifras entre paréntesis indican que ya se han incluido en los totales correspondientes a la Secretaría de las Naciones Unidas que figuran más arriba en el presente cuadro.

Fuente: "Lista provisional del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas al 31 de diciembre de 1993: Informe del secretario General", ST/ADM/R.46, Naciones Unidas, Nueva York, marzo de 1994.

El presente documento incluye únicamente a los funcionarios que, al 31 de diciembre de 1993, eran titulares de un contrato por un año o más, o que en dicha fecha habían completado al menos un año de servicio continuo.

6. No se dispone por el momento de datos detallados comparables que combinen los presupuestos ordinarios aprobados y los gastos con cargo a contribuciones voluntarias en el caso de las comisiones regionales de las Naciones Unidas y del CNUAH (Hábitat), la UNCTAD, el CCI y el PNUMA.

7. Los porcentajes indicados aquí para el personal, por lugar de destino, se han tomado de los totales generales correspondientes al personal de las organizaciones indicadas en las sedes, otras oficinas permanentes y personal de proyectos, al 31 de diciembre de 1993. Estas cifras eran, respectivamente, de 22.000, 22.551 y 8.095.

#### Cuadros 2 a 4 - Auditoría interna, evaluación v otras dependencias

8. "Consecuencias para el presupuesto por programas del proyecto de resolución que figura en el documento A/C.5/48/L.87: Exposición presentada por el Secretario General", documento de las Naciones Unidas A/C.5/48/82 de 16 de julio de 1994.

9. "Futuro del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: iniciativas para el cambio: Informe del Administrador", documento DP/1994/39, de 23 de mayo de 1994, párr. 75 y "Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica (OESP): Mandatos", documento UNDP/ADM/94/78, de 8 de noviembre de 1994.

#### Cuadro 5 - Revisiones del sistema de control interno

10. "Rendición de cuentas y supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas", JIU/REP/93/5, documento de las Naciones Unidas A/48/420 y Add.1, de 12 de octubre de 1993, párrs. 95 y 96.

11. "Strengthening of internal control procedures relating to staff benefits and allowances", Directiva ejecutiva del UNICEF CF/EXD-IC 1987-14,

de 23 de abril de 1987 (este documento contiene un organigrama que desde entonces ha venido siendo utilizado por otras organizaciones del sistema).

12. "Financial accountability: Plan of action 1992-1993", Directiva Ejecutiva del UNICEF CD/EXD/1992-10, de 12 de mayo de 1992.

13. "Establishment of Asia and Pacific Regional Service Centre (RSC)", UNDP/ADM/92/82, de 2 de noviembre de 1992, y "Establishment of the Africa Regional Service Centre", UNDP/ADM/94/65, de 26 de septiembre de 1994.

14. "Accountability", UNDP/ADM/93/50, de 16 de agosto de 1993, y "Establishment of Standing Committee on Personal Responsibility and Financial Liability", UNDP/ADM/69, de 1º de octubre de 1993.

15. "Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, 1994-95", documento del PMA CD/36/5, de 18 de agosto de 1993, págs. 2 a 4, 9 a 13, 19, 25, 28 a 29 y 38 a 40.

16. "Sistema de gestión financiera de la UIT: Informe del Director General", documento de la UIT C93/16-E, de 7 de abril de 1993.

17. "Revisión del Reglamento Financiero: Informe del Secretario General", documento de la UIT C93/14-E, de 7 de abril de 1993.

#### Cuadro 6 - Aplicaciones de la tecnología de la información

18. "Sistema Integrado de Información de Gestión: Sexto informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos", documento de las Naciones Unidas A/C.5/48/12/Add.1, de 21 de junio de 1994.

19. "Grupo de trabajo sobre un sistema integrado de información en la CEPA", proyecto de informe final, CEPA, Addis Abeba (actualizado), 9 de julio de 1992.

20. "UNRWA information systems strategy: Final report", Ernst & Young, julio de 1990.

21. "Programme manager - The role of Programme Division", documento del UNICEF CD/FD/PRO/1993/002, de 3 de junio de 1993, y "The programme manager: Programme planning, monitoring and evaluation: Starting with basics - A discussion document", UNICEF, PIMU, julio de 1993.

22. "UNDP: Programme management information systems: Strategic information systems planning", junio de 1993, y "Evaluation of UNDP's corporate field office systems", Price Waterhouse, vols. I y II, 1993.

23. "Estrategia del FNUAP en materia de ofimática, incluido el desarrollo de información administrativa: informe de la Directora Ejecutiva", documento DP/1989/42, de 13 de abril de 1989.

24. "Estudio del Director General sobre los programas, estructuras y políticas de la organización", documento de la CL 106/2, de marzo de 1994, págs. 33 y 34.

25. "Information Technology Plan 1994" y "NESI central computer services resource planning, 1994", ambos preparados por los Servicios centrales de computadora del OIEA, Sección de enlace con los usuarios.

26. "Informe del Consejo sobre los sistemas de información: informe del Secretario General", documento de la UIT C93/27-E, de 20 de abril de 1993.

27. "Plan de desarrollo de los recursos de información (1990-1995)", documento de la UNESCO 26 C/45, de 9 de agosto de 1991.

28. "Development of UNESCO's information system", UNESCO DG/Note/94/11 du 11 février 1994.

29. "Comité Directivo de Informática", Boletín del Director General, UNIDO/DG/B.148, de 29 de octubre de 1991, y "Comité Técnico de Informática", Boletín del Director General, UNIDO/DG/B.181, de 11 de julio de 1994.

30. "ANNEX Z: Computerization in the International Bureau", documento de la OMPI AB/XX/2 de 1989, y "Proyecto de programa y presupuesto para el bienio 1994-1995", partida 24, "División de Computerización", documento de la OMPI, AB/XXIV/2, de 31 de mayo de 1993, pág. 57.

#### Cuadro 7 - Programas de capacitación y perfeccionamiento del personal directivo

31. "Programa de capacitación en la Secretaría: informe del Secretario General", documento de las Naciones Unidas A/C.5/47/9, de 8 de octubre de 1992, "Plan amplio de perfeccionamiento del personal directivo", Servicio de Capacitación, Oficina de Gestión de Recursos Humanos, Naciones Unidas, noviembre de 1992.

32. "UNRWA management training: An evaluation report", Programme Planning and Programme Office, 28 de agosto de 1991.

33. Catálogo de cursos de capacitación del PNUD, 1993 (cursos, seminarios, vídeos, cursos por correspondencia), Nueva York y "MTP: Management training programme" (folleto), División de Personal, PNUD, Nueva York.

34. "Formación en el empleo: informe sobre las actividades de formación en el empleo en 1993: informe del Secretario General", documento de la UIT C94/56-E, de 18 de abril de 1994, y "Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: informe del Secretario General, documento de la UIT C94/62-E, de 18 de abril de 1994.

#### Cuadro 8 - Programas de mejoramiento de la gestión

35. "Status report on the staff incentive programme", Naciones Unidas, 3 de marzo de 1992.

36. "Managing for quality in the 1990s", una serie de seminarios patrocinados por la CEPA y las Naciones Unidas, organizados por Management Systems International, septiembre-octubre de 1992.

37. Quality management principles and concepts, Dependencia de Gestión de la Calidad, División de Personal, PNUD.

38. "Guía para el sistema de control, autoevaluación e información de todas las actividades de la OIT (MERS)", (proyecto).

39. "Resumen de las decisiones sobre la aplicación de las recomendaciones del CAN/BAH: Informe del Secretario General", documento de la UIT C94/33/(Rev.1)-E, de 11 de mayo de 1994, págs. 11 a 13.

40. "Management style and effectiveness", UNESCO, DG/Note/90/4, de 28 de febrero de 1990.

41. "UNESCO quality circles programme: Information note on the state of progress of the programme at 31 January 1993", Unidad de Modernización e Innovación.

Cuadro 9 - Recientes reformas e iniciativas importantes relativas a la gestión

42. "Establecimiento de un sistema transparente y eficaz de obligaciones y rendición de cuentas: informe del Secretario General", documento A/C.5/49/1, de 5 de agosto de 1994.

43. "Boletín del Secretario General ST/SGB/273", de 7 de septiembre de 1994, relativo al establecimiento de la oficina de Servicios de Supervisión Interna.

44. "Estrategia para la gestión de los recursos humanos de la organización: ...informe del Secretario General", documento A/C.5/49/5, de 21 de octubre de 1994.

45. "The Economic Commission for Africa in the 1990s: A policy and management framework for facing Africa's development challenges", documento de la CEPA E/ECA/CM.18/4, de 26 de marzo de 1992.

46. "End-of-year review of programme performance by the Executive Secretary with programme managers", oficina de Coordinación de Políticas y Programas, CEPA, 23 de enero de 1993.

47. "Restructuring and revitalization of the United Nations: Strengthening the Economic Commission for Africa to face the challenges of the 1990s", documento de la CEPA E/ECA/CM.19/6, de 18 de febrero de 1993.

48. "Report of the Task Force on Streamlining the Service functions of the Secretariat", CESPAP, 2 de octubre de 1992.

49. "Guidelines for the planning, review and monitoring of substantive preparations, including documentation, for intergovernmental meetings", memorando de la UNCTAD de 26 de febrero de 1993.

50. "El CCI en la encrucijada: un programa de actuación", documento ITC/AG(XXVII)/143, de 5 de octubre de 1994.

51. "Corporate Planning and Accountability Service: Executive Summary", PNUMA, sin fecha.

52. "Report of the Ad Hoc Review Group on the Role and Structure of UNHCR", Ginebra, 6 de marzo de 1990.

53. "Note on human resources management", documento del ACNUR EC/1994/SC.2/CRP.20, de 7 de junio de 1994.

54. "UNICEF's performance appraisal system (PAS)", Instrucciones administrativas del UNICEF CF/AI/1988-11, de 1° de diciembre de 1988.

55. "The future role of UNICEF external relations", documento del UNICEF E/ICEF/1990/L.4, de 5 de marzo de 1990.

56. "Assessment of UNICEF's emergency response: Part Three, Phase One", Oficina de Evaluación del UNICEF, septiembre de 1991.

57. "Programme manager - The role of Programme Division", documento del UNICEF CF/PD/PRO/1993/002, de 3 de junio de 1993, y "The programme manager: Programme planning, monitoring and evaluation: Starting with basics - A discussion document", UNICEF, PIMU, julio de 1993.

58. "Estructura y formato de la documentación presupuestaria", Comité de Administración y Finanzas del UNICEF, documentos E/ICEF/1992/AB/L.1, L.12 a L.17 y L.18 (Informe de la CCAAP), de febrero a mayo de 1992.

59. "Evaluación del UNICEF realizada por varios donantes: Resumen ejecutivo", documento del UNICEF E/ICEF/1993/CRP.7, de 25 de enero de 1993; "Observaciones del Director Ejecutivo sobre la evaluación del UNICEF", documento E/ICEF/1993/CRP.8, de 24 de febrero de 1993, y "Medidas complementarias requeridas respecto de la evaluación del UNICEF realizada por varios donantes", documento CF/EXD/1993-007, de 1° de junio de 1993.

60. "UNICEF's revised performance appraisal system", Instrucción administrativa del UNICEF CF/AI/1994-02, de 1° de marzo de 1994.

61. "Performance Appraisal Review: Instructions and guidelines (PAR)", PNUD, y "Management Board decisions on the performance appraisal review (PAR system)", UNDP/ADM/93/38, de 13 de julio de 1993.

62. "Un marco estratégico de la estructura administrativa superior para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)", Kienbaum & Partners, Nueva York, enero de 1991, documentos del PNUD DP/1991/50, de 25 de marzo de 1991, y DP/1991/51, de 25 de abril de 1991.

63. UNDP: A charter for change, Part I - Vision and goals, Part II - Management challenges, documentos de trabajo preparados por un equipo de transición del personal del PNUD, octubre de 1993.

64. "Accountability", UNDP/ADM/93/50, de 16 de agosto de 1993, Add.1, de 27 de octubre de 1993, y "Establishment of Standing Committee on Personal Responsibility and Financial Liability", UNDP/ADM/93/69, de 1° de octubre de 1993.

65. "Futuro del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: iniciativas para el cambio: informe del Administrador", documento del PNUD DP/1994/39, de 23 de mayo de 1994; y "Futuro del PNUD", decisión de la Junta Ejecutiva 94/14, de 10 de junio de 1994, y "Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica: Mandato", documento UNDP/ADM/94/78, de 8 de noviembre de 1994.

66. "Informe de la Directora Ejecutiva sobre las consecuencias que entrañan en materia de política las conclusiones de la evaluación y el examen realizados por el FNUAP de la experiencia adquirida en los programas de población", documento DP/1989/37, de 14 de abril de 1989.

67. Building a more effective UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas, Informe Final, McKinsey & Company, enero de 1989.

68. "Informe sobre la estructura directiva superior del FNUAP y sus consecuencias para la clasificación del personal de la sede: Informe de la Directora Ejecutiva", documento DP/1990/52, de 30 de abril de 1990.

69. "Fondo de Población de las Naciones Unidas: Estrategia operacional de mediano plazo: Informe de la Directora Ejecutiva", documento DP/1992/31, de 1° de abril de 1992.

70. "Review of WFP policies, objectives, and strategies", documento del PMA 37/P/7, de 7 de abril de 1994, especialmente los párrafos 21 a 23 y el anexo II.

71. "Seguimiento del examen de la gestión de la FAO", documento del Comité de Finanzas FC 78/17, de marzo de 1994.

72. Examen de los programas, las estructuras y las políticas de la organización hecho por el Director General, documento de la FAO CL 106/2, de marzo de 1994.

73. "Programme performance assessment at the IAEA", documento del OIEA GOV/INF/710, de 20 de septiembre de 1993, y "Programme Performance Assessment System (PPAS) status report", documento del OIEA GOV/INF/741, de 17 de mayo de 1994.

74. "Report of the multidisciplinary team on structures and procedures", OACI, febrero de 1992.

75. "Development of a strategic action plan to meet the major challenges facing civil aviation: Report by the Council", documento de la OACI A29-WP/39 EX/8, de 10 de julio de 1992.

76. "Política de asociación activa", Circular de la OIT, Anuncios del Director General, N° 505, de 4 de agosto de 1993.

77. "Resumen de las decisiones sobre la aplicación de las recomendaciones del C. A. N./BAH: Informe del Secretario General", documento de la UIT C94/33/(Rev.1)-E, de 11 de mayo de 1994, pág. 3.

78. An overview: The International Telecommunication Union: 1994, Prensa e información pública de la UIT, marzo de 1994, y "Proyecto de informe del Consejo a la Conferencia de Plenipotenciarios (Kyoto, 1994): nota del Secretario General...", documento C94/20-E, "Primera parte: Generalidades", de 18 de abril de 1994, y Add.1 y Corr.1 y 2.

79. "Proyecto de plan estratégico 1995-1999 preparado por el Grupo de Trabajo del Consejo sobre políticas y planes estratégicos: informe del Secretario General", documento de la UIT C94/18-E, de 11 de abril de 1994.

80. "Informe personal: 04/94" (folleto de la UIT).

81. "New performance appraisal system", circular administrativa de la UNESCO N4 1743, de 5 de noviembre de 1990.

82. "Rationalization and optimization of human resources (1992-1995)" UNESCO, DG/Note/91/17, de 17 de julio de 1991.

83. "New merit-based promotion system", circular administrativa de la UNESCO N° 1917, de 31 de marzo de 1994.

84. "Office of Management Co-ordination and Reforms", UNESCO, DG/Note/94/9, de 4 de febrero de 1994.

85. "Estructura orgánica y de personal de la ONUDI: informe del Director General", documento de la ONUDI IDB.5/9, PBC.5/15, de 15 de marzo de 1989, y los informes complementarios IDB.7/33, de 19 de octubre de 1990, GC.4/19, de 7 de junio de 1991, IDB.10/24, de 16 de septiembre de 1993.

86. "Establecimiento de una oficina de Planificación Estratégica en la Oficina del Director General", Boletín del Director General, UNIDO/DG/B.110, de 10 de agosto de 1989.

87. "Priorities and structural reform of UNIDO", documento GC.5/23/IDB.11/31, de 24 de septiembre de 1993, y "Future policy framework of UNIDO - Organizational and staff structure", IDB.12/5, de 28 de marzo de 1994, y "Terms of reference for organizational units of UNIDO", UNIDO/DG/B.175, de 20 de abril de 1994.

88. "Guidelines for the management of UNIDO services", Boletín del Director General, documento de la ONUDI UNIDO/DG/B.177, de 26 de abril de 1994.

Cuadros 10 y 11 - Organos interinstitucionales y órganos externos de supervisión de todo el sistema

89. Del CAC y sus diversos órganos subsidiarios los Inspectores han seleccionado tres órganos -el CCCA, el COPO y el CCSI- cuyas actividades son especialmente pertinentes a la responsabilidad, el mejoramiento de la gestión y las actividades de supervisión del sistema de las Naciones Unidas, como se examina en este cuadro, en mayor detalle en el capítulo VI, y en diversos otros lugares de la primera parte.

90. Por cuanto los recursos destinados a la supervisión externa en el sistema de las Naciones Unidas se financian de manera tan diversa (mediante asignación presupuestaria, arreglo contractual, contribuciones extrapresupuestarias o subsidio gubernamental implícito) y el insumo de recursos humanos es igualmente diverso (representantes elegidos de los Estados Miembros, nacionales de Estados Miembros designados en calidad de expertos, funcionarios del cuadro orgánico de las secretarías internacionales, funcionarios profesionales de los Estados Miembros adscritos o empleados por contrata), se ha hecho un intento en este cuadro por presentar esa diversidad de manera que sea más susceptible de ser comparada.

Cuadro 12 - Principales órganos rectores responsables de la supervisión de las operaciones

91. "Rendición de cuentas y supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas", JIU/REP/93/5, documento de las Naciones Unidas A/48/420, op. cit., párrs. 96 a 98. "Mejoramiento de la condición de la mujer en la Secretaría de las Naciones Unidas en una época de "gestión de los recursos humanos" y "responsabilidades": ¿Un nuevo comienzo?", JIU/REP/94/3, documento de las Naciones Unidas A/49/176 de 17 de junio de 1994, párr. 103, e "Informes financieros y estados financieros comprobados, e informes de la Junta de Auditores", decisión 47/454 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 1992.

92. "Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas", resolución 48/218 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 1993, sección I.E, párrs. 4 a 6.

93. "Examen de la eficiencia del funcionamiento administrativo y financiero de las Naciones Unidas", resolución 48/218 B de la Asamblea General, de 29 de julio de 1994.

94. "Evaluación interna del 27° período de sesiones de la Comisión/181 Reunión de la Conferencia de Ministros (20 a 23 de abril de 1992)...", CEPA, Addis Abeba, mayo de 1992.

95. "Examen y evaluación de los programas de trabajo (a mediados del período)", documento de la UNCTAD TD/B/40(2)/L.9, de 27 de mayo de 1994.

96. "Nuevas medidas para la reestructuración y la revitalización de las Naciones Unidas en las esferas económica y social y esferas conexas",

resolución 48/162 de la Asamblea General de 14 de enero de 1994, anexo I, sec. III.A.3.

97. "Tareas y procedimientos futuros de la Junta Ejecutiva: documento de antecedentes preparado por la Secretaría", documento del UNICEF E/ICEF/1993/CRP.5 de 23 de diciembre de 1992.

98. "Desarrollo de un plan de acción estratégico para hacer frente a los principales retos con que se enfrenta la aviación civil: informe del Consejo", documento de la OACI A/29-WP/39 EX/8 de 10 de julio de 1992.

99. "Grupo de trabajo sobre mejoras en el funcionamiento del Consejo de Administración", documentos de la OIT GB.255/WP/IFGB/1, GB.255/11/14, GB.255/WP.IFGB y GB.256/WP/IFGB/1, de febrero-marzo y mayo de 1993.

100. "Proyecto de plan estratégico 1995-1999 preparado por el Grupo de Trabajo del Consejo sobre políticas y planes estratégicos", documento de la UIT C94/18-E de 11 de abril de 1994.

101. "El futuro de las telecomunicaciones visto desde la perspectiva del Consejo Consultivo Mundial de Telecomunicaciones (WTAC), UIT, Ginebra, febrero de 1993.

102. "Métodos de trabajo de la Conferencia General y del Consejo Ejecutivo, incluidas las medidas que han de adoptarse para aplicar la parte III, párrafo 6(b) de la resolución 26 C/19.3", documento de la UNESCO 144 EX/32 de 17 de marzo de 1994.

103. "Respuesta de la OMS al cambio mundial: Comités del Consejo Ejecutivo", documento de la OMS EB93.R13 de 26 de enero de 1994.

Cuadro 13 - Principales informes sobre ejecución de los programas presentados a los órganos rectores

104. "Ejecución de los programas de las Naciones Unidas en el bienio 1992-1993: Informe del Secretario General", documento A/49/135 de 28 de abril de 1994, Add.1, de 3 de mayo de 1994 y Corr.1, de 4 de noviembre de 1994.

105. "Informe bienal del Secretario Ejecutivo, 1992-1993", documento de la CEPA E/ECA/CM.20/4, de abril de 1994.

106. "Informe sobre la ejecución del programa de trabajo 1992/1993: Nota de la Secretaría" documento de la CESPAP E/ESCP/916, de 22 de marzo de 1993.

107. "Informe del Director Ejecutivo", documento del CNUAH HS/C/14/2, de 1° de febrero de 1993.

108. "Informe anual sobre las actividades del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT 1993" y apéndice estadístico, documento TC/AG(XXVII)/142 y Add.1, ambos de 1° de octubre de 1994.

109. "Informe de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Refugiados", documento de las Naciones Unidas E/1994/41, de 6 de mayo de 1994.

110. "Informe del Comisionado General del organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente, 1° de julio de 1992 a 30 de julio de 1993", Asamblea General, Documentos Oficiales, Suplemento N° 13 (A/48/13), 1994.

111. "Informe del Director Ejecutivo", documento E/ICEF/1994/2, Partes I, III y II/Add.1, de 8 de febrero, 6 de abril y 5 de abril de 1994.

112. "Informe sobre la marcha de las actividades complementarias de la Cumbre Mundial en favor de la Infancia", documento E/ICEF/1994/12, de 6 de abril de 1994.

113. "Operaciones de emergencia", documento E/ICEF/1994/11, de 31 de marzo de 1994.

114. "Informe anual del Administrador correspondiente a 1993 y actividades a nivel de los programas: Introducción del Administrador", documento del PNUD DP/1994/10, de 14 de mayo de 1994 y adiciones.

115. "Fondo de Población de las Naciones Unidas: Informe de la Directora Ejecutiva correspondiente a 1993", documento DP/1994/44, de 11 de mayo de 1994.

116. "Informe anual del Director Ejecutivo, 1993: pacificadores para el futuro", documento del PMA CFA: 37/P/5, de 13 de abril de 1994.

117. "Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas, 1994-1995", documento del PMA CFA: 36/5, de 18 de agosto de 1993, párrs. 22 y 23, e "Iniciativas operacionales", párrs. 34 a 90.

118. "Informe de evaluación de los programas, 1992/1993", documento de la FAO C93/4, de abril de 1993.

119. "Informe de ejecución de los programas, 1992-1993", documento de la FAO C93/8, de julio de 1993.

120. Por ejemplo, "Informe sobre la ejecución de los programas" (unas 40 páginas). Comité de Agricultura, documento CO/AG/93/3, de marzo de 1993.

121. "Informe anual correspondiente a 1993, documento del OIEA GC(XXXVIII)/2, de julio de 1994.

122. "Las actividades de cooperación técnica del Organismo en 1993: Informe del Director General", documento del OIEA GC(XXXVIII)INF/3, de agosto de 1994.

123. "Informe sobre la ejecución de los programas y el presupuesto en 1992", OIEA, 5 de abril de 1993 (informe experimental, 440 páginas); "Informe sobre la ejecución de los programas y el presupuesto en 1993",

OIEA, 23 de marzo de 1994 (530 páginas), y "Resumen informativo de la ejecución de los programas y el presupuesto en 1993", OIEA, 23 de marzo de 1994 (95 páginas).

124. "Informe de evaluación de la cooperación técnica en 1993: Informe de la Secretaría", documento del OIEA GOV/INF/714, de 25 de octubre de 1993, y "Anuario del OIEA 1993", OIEA, Viena, septiembre de 1993.

125. "Memoria del Director General, Parte II: actividades de la OIT, 1992-1993", Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1994.

126. "Informe sobre las actividades de la Unión Internacional de Telecomunicaciones en 1993", UIT, Ginebra, 1994.

127. "Unión Internacional de Telecomunicaciones: Informe de gestión financiera correspondiente a 1993", UIT, Ginebra, 1994.

128. "Informe del Director General sobre las actividades de la organización en 1992-1993", (versión provisional), documento de la UNESCO 28 C/3 de abril de 1994.

129. "Informe del Director General sobre las actividades de la organización desde el 142º período de sesiones", Partes I a IV, documento de la UNESCO 144 EX/INF.3, de 15 de abril de 1994.

130. "Documento sinóptico sobre los resultados de las actividades de evaluación", documento de la UNESCO 141 EX/INF.4, París, 3 de mayo de 1993.

131. "Informe anual de la ONUDI, 1993", documento de la ONUDI IDB 12/2 PBC.10/2, de 4 de marzo de 1994.

132. "Informe sobre las actividades de la Unión en 1993", oficina Internacional de la Unión Postal Universal, Berna, 1994.

133. "Informe del Director General sobre las actividades de la OMS en 1992", A46/3, de 7 de abril de 1993, y "Actividades de la OMS, 1992-1993: Informe bienal del Director General", OMS, Ginebra, 1994.

134. "Actividades en el año 1993: Informe del Director General", documento de la OMPI AB/XXV/2, de 15 de junio de 1994, y "Actividades desde el 1º de enero al 30 de junio, 1994: Informe del Director General", AB/XXV/3, de 19 de agosto de 1994.

135. "Informe anual de la OMM, 1992", OMM - N° 787, Ginebra, 1993.

Cuadro 14 - Principales exámenes externos recientes de la supervisión y la gestión

136. "Rendición de cuentas y supervisión en la Secretaría de las Naciones Unidas", JIU/REP/93/5, documento de las Naciones Unidas A/48/420 y Add.1, de 12 de octubre de 1993, op. cit.

137. "Informe del Grupo de tareas sobre reestructuración y revitalización de las Naciones Unidas en las esferas económica y social: Reestructuración de los programas de la CESPAAO", documento E/ESCWA/17/9/Rev.1, de 17 de abril de 1994.

138. "Examen general de la cooperación técnica: Nota del Secretario General de la UNCTAD", documento de la UNCTAD TD/B/40(2)/14, de 18 de marzo de 1994, y "Examen y evaluación de los programas de trabajo (a mediados del período)", documento de la UNCTAD TD/B/40(2)/L.9, de 27 de mayo de 1994, párrs. 24 y 25.

139. "Informe del Grupo consultivo Mixto del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT sobre su vigésima séptima reunión", tema 4 del programa, "Examen interno del CCI y plan de acción propuesto para 1995", documento ITC/AG/(XXVII)/145, de 5 de diciembre de 1994.

140. "Management and organization study: UNEP", Coopers & Lybrand, febrero de 1993.

141. "Evaluation of UNHCR", preparado por Universal Management Group Ltd., Montreal, para el CIDA, septiembre de 1992.

142. "UNRWA institutional review 1991", Informe preparado para el CIDA (Canadian International Development Agency) por Hawes International, Ottawa, Canadá, 29 de octubre de 1991.

143. "Estructura y formato de la documentación presupuestaria", Comité de Administración y Finanzas del UNICEF, documentos E/ICEF/1992/AB/L.1, L.12-L.17 y L.18 (informe de la CCAAP) de diversas fechas entre febrero y mayo de 1992.

144. "Evaluación del UNICEF realizada por varios donantes: Resumen ejecutivo", documento del UNICEF E/ICEF/1993/CRP.7 de 25 de enero de 1993, "Observaciones del Director Ejecutivo sobre la evaluación del UNICEF", documento E/ICEF/1993/CRP.8, de 24 de febrero de 1993, y "Follow-up action required on the multi-donor evaluation of UNICEF", documento CF/EXD/1993-007, de 1º de junio de 1993.

145. "Una estructura administrativa superior basada en una estrategia para el PNUD", Kenbaum & Partners, Nueva York, enero de 1991, documentos DP/1991/50, de 25 de marzo de 1991 y DP/1991/51 de 25 de abril de 1991.

146. "Repositioning the United Nations Development Programme: Views from the wider development community", informe del Grupo Consultivo de alto nivel del PNUD integrado por dirigentes de las organizaciones no gubernamentales, grupos de acción social, centros de investigación y consulta y círculos parlamentarios, empresariales y periodísticos, PNUD, abril de 1994.

147. "Evaluación del Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP)", realizada para el Grupo Básico de Donantes por organismos de asistencia para el desarrollo del Canadá (CIDA), Finlandia (FINNIDA) y

Alemania (BMZ), "Resumen ejecutivo" e "Informe de síntesis", ambos de 8 de abril de 1993.

148. "Evaluación del Programa Mundial de Alimentos: Informe principal, 1994", Chr. Michelson Institute, Canadá, Países Bajos, Noruega (además de los documentos de trabajo sobre nueve estudios por países), "Examen de las políticas, objetivos y estrategias del PMA", documento CFA:37/P/7, op. cit., e "Informe sobre el 37° período de sesiones del Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria", documento CFA:37/P/19, de 24 de junio de 1994.

149. "Examen de ciertos aspectos de los objetivos y operaciones de la FAO: Observaciones y comentarios del Director General: Informe de los Comités de Programas y Finanzas", documento de la FAO C 89/21 de octubre de 1989, "Apéndices al informe de los Comités de Programas y Finanzas", C 89/21 - Sup. 1° de octubre de 1989, y "Puesta en práctica de la revisión de ciertos aspectos de los objetivos y operaciones de la FAO: Informe del Director General a la Conferencia", C 91/21 de julio de 1991.

150. "Informe del Secretario General sobre la estructura, operación y funcionamiento de la Oficina de Asistencia Técnica" (con el apéndice 1, "Examen de las operaciones de asistencia técnica, OACI", por G. Arthur Brown, abril de 1990, documento de la OACI C-WP 9110, de 30 de mayo de 1990, "Evaluación de los déficit anuales del Fondo para sufragar los gastos de los servicios administrativos y operacionales del Programa de Cooperación Técnica de la OACI...", JIU/REP/91/6, de octubre de 1991, y "A forward-looking assessment of the Technical Assistance Programme of the ICAO...", JIU/REP/92/3 de marzo de 1992.

151. "Examen de los informes y recomendaciones del Comité de Cooperación Técnica: Nota del Secretario General", documento de la OMI A 17/13/1, de 27 de septiembre de 1991, "Recomendaciones al Secretario General para un plan de acción", AMTC 1/6 de 27 de enero de 1992, "Examen de las actividades de cooperación técnica de la organización: Nota del Secretario General", C/68/13, de 16 de marzo de 1992, y "The regional dimension of IMO's TC Programme: Note by the Secretariat", TD/38/5, de 11 de junio de 1993.

152. "La UIT del Mañana: Los desafíos del cambio", Informe del comité de Alto Nivel para examinar la estructura y funcionamiento de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), UIT, Ginebra, abril de 1991.

153. "Informe Final de la Comisión Independiente", 20 de diciembre de 1989, "Informe del Grupo de Asesores Internacionales", 2 de febrero de 1990" e "Informe consolidado sobre la reforma de la secretaría de la UNESCO", por el Sr. Knut Hammarskjold y el profesor Peter Wilenski, 15 de enero de 1992.

154. "UNESCO: Status of improvements in management, personnel, financial, and budgeting practices", General Accounting office de los Estados Unidos, GAO/NSIAD-92-172 de junio de 1992, y "UNESCO: Improvements

in management practices", General Accounting Office (GAO) de los Estados Unidos, GAO/NSIAD-93-150, marzo de 1993.

155. "Informe del Grupo Consultivo Superior al Director General de la UNESCO", Parte I "Consolidación de las reformas actuales", y Parte II "Introducción de nuevas reformas", 1° de octubre de 1993.

156. "Estudio sobre las ventajas relativas, esferas de concentración, organización y recursos de la ONUDI", preparado por COWIconsult y por la Embajada Real y la Misión de Dinamarca ante las Naciones Unidas, Danida, Viena, noviembre de 1992.

157. "Estudio sobre la gestión de las actividades de la Unión Postal Universal: Recomendaciones para un proceso de planificación estratégica y un sistema de presupuestación por programas", informes de consultores externos", documento de la UPU CE 1992/C 3 - Doc 2d, marzo de 1992; "Unión Postal Universal: Organización y financiación futuras: Informe del consultor externo", Ernst & Young, CE 1993/C 3 Doc 2b, marzo de 1993; "Grupo de Trabajo WP 3/3 "Gestión de las actividades de la Unión"" CE 1993/C 3 - Doc 2d, 6 de mayo 1993, e "Informe del Comité", CE 1993 - Doc 7, 12 de mayo de 1993.

158. "Informe del Grupo de Trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la respuesta de la OMS a los cambios mundiales", documento de la OMS EH92/4, de 16 de abril de 1993.

159. "Descentralización de organizaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas", "Parte III: La Organización Mundial de la Salud", Informe de la Dependencia Común de Inspección JIU/REP/93/2, de julio de 1993 (El informe 92/6 de la DCI, Partes I y II, trata de los "Procesos de desconcentración y gestión" y de los "Enfoques comparativos").

-----