

**NORMAS Y PRÁCTICAS DE USO DE LOS SERVICIOS
DE EMPRESAS PRIVADAS DE CONSULTORÍA
DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA
DE LAS NACIONES UNIDAS**

Informe preparado por

***Fatih Bouayad-Agha
Homero L. Hernández***

Dependencia Común de Inspección



**Ginebra
1999**

Índice

| | <i>Párrafos</i> | <i>Página</i> |
|--|-----------------|---------------|
| Abreviaturas..... | | v |
| Resumen, conclusiones y recomendaciones | | vi |
| I. Introducción..... | 1-7 | 1 |
| II. Conclusiones principales | 8-30 | 2 |
| A. Sinopsis | 8-11 | 2 |
| B. Base legislativa | 12 | 2 |
| C. Normas y procedimientos | 13-14 | 3 |
| D. Principales esferas de especialización..... | 15-20 | 3 |
| E. Distribución geográfica..... | 21-22 | 4 |
| F. Concentración de conocimientos especializados (las “Cinco Grandes”)..... | 23-24 | 5 |
| G. Cooperación interinstitucional | 25-26 | 5 |
| H. Rotación y control de calidad..... | 27-30 | 5 |
| III. La experiencia de organizaciones concretas | 31-147 | 6 |
| A. Las Naciones Unidas, sus órganos afiliados y otros programas..... | 31-45 | 6 |
| 1. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)..... | 46-52 | 8 |
| 2. Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas..... | 53-55 | 9 |
| 3. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) | 56-62 | 10 |
| 4. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) | 63-66 | 11 |
| 5. Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) | 67-71 | 11 |
| 6. Programa Mundial de Alimentos (PMA)..... | 72-80 | 12 |
| B. Organización Internacional del Trabajo (OIT)..... | 81-87 | 14 |
| C. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) | 88-94 | 15 |
| D. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)..... | 95-101 | 16 |
| E. Organización Mundial de la Salud (OMS)..... | 102-106 | 17 |
| F. Unión Postal Universal (UPU)..... | 107-112 | 18 |
| G. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) | 113-119 | 19 |
| H. Organización Marítima Internacional (OMI) | 120-124 | 20 |
| I. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)..... | 125-131 | 20 |
| J. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) | 132-136 | 21 |

| | | |
|---|---------|----|
| K. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)..... | 137-141 | 22 |
| L. Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) | 142-147 | 23 |
| Anexo..... | | 25 |
| Bibliografía..... | | 34 |

Abreviaturas

| | |
|---------|---|
| ACNUR | Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados |
| BIRF | Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial) |
| CCAAP | Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto |
| CCI | Centro de Comercio Internacional |
| CCSI | Comité de Coordinación de los Sistemas de Información |
| CICE | Centro Internacional de Cálculos Electrónicos |
| CNUAH | Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos |
| 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 |
| INSTRAW | Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer |
| OACI | Organización de Aviación Civil Internacional |
| OGRH | Oficina de Gestión de Recursos Humanos (Naciones Unidas) |
| 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 |
| ONUDI | Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial |
| ONUG | Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra |
| ONUV | Oficina de las Naciones Unidas en Viena |
| OPPP | Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General |
| OSIA | Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición |
| 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 |
| UE | Unión Europea |
| UIT | Unión Internacional de Telecomunicaciones |
| UNESCO | Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura |
| UNICEF | Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia |
| UNITAR | Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones |
| UNU | Universidad de las Naciones Unidas |
| UPU | Unión Postal Universal |
| VNU | Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas |

Resumen, conclusiones y recomendaciones

Objetivos

Los principales objetivos del presente informe son, en primer lugar, examinar las normas y las prácticas que rigen el uso de empresas privadas de consultoría de gestión por parte de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas; en segundo lugar, determinar las ventajas y desventajas prácticas del uso de dichas empresas; en tercer lugar, extraer conclusiones respecto de las normas, directrices y procedimientos en esta esfera en todo el sistema, habida cuenta del papel que desempeñan los servicios de supervisión interna y externa como fuente primaria de conocimientos especializados en la esfera de la gestión; y, en cuarto lugar, formular recomendaciones con miras a mejorar las normas y prácticas actuales a fin de reglamentar el uso de esas empresas, teniendo en cuenta la necesidad general de lograr economías y limitar los gastos. Cabe señalar que la Dependencia Común de Inspección (DCI) ya ha dedicado un informe al tema de la contratación externa en general (A/52/338). El presente informe no es un suplemento del informe sobre la contratación externa. Trata, en cambio, de la cuestión concreta del uso de empresas privadas de consultoría de gestión por parte de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, como un aspecto particular de la contratación externa al que, en gran medida, cabe aplicar los mismos principios generales.

Los inspectores han llegado a la conclusión de que es razonable que las organizaciones recurran a expertos externos en apoyo de los programas cuya ejecución se les haya encomendado cuando no dispongan internamente de los conocimientos ni de la experiencia necesarios. Las empresas consultoras, en particular, ayudan a recoger experiencias, determinar las mejores prácticas e introducir nuevas tecnologías. Su contribución es particularmente importante en cuestiones como la participación, la celebración de consultas, la centralización o descentralización, y la gestión del cambio.

El uso de empresas consultoras es particularmente indicado para tareas concretas cuando los clientes no disponen de los conocimientos especializados necesarios o desean contar con una visión más amplia del asunto. Por el contrario, se ha comprobado que las probabilidades de éxito son más inciertas cuando las empresas se contratan porque los clientes carecen de recursos suficientes. Además, es probable que los clientes que sean incapaces de formular sus necesidades y exigencias de manera clara y precisa no obtengan lo que necesitan y, con seguridad, no lo obtendrán al precio más favorable.

Las organizaciones deben hacer primero todo lo posible para asegurarse de que no cuentan con los conocimientos especializados necesarios o de que sería efectivamente más económico usar empresas consultoras, las cuales son, en general, muy caras. Además, no es necesario contratar automáticamente empresas externas. Se dispone de recursos de consultoría internos como por ejemplo, los auditores, la DCI y, en el caso de las dependencias de la Secretaría de las Naciones Unidas, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), que tiene una División de Auditoría y Consultoría de Gestión. En muchos casos, las organizaciones podrían recurrir al asesoramiento de esas instituciones sin costo alguno en vez de buscar ayuda en el exterior.

Una cuestión importante es si se ha prestado la debida consideración a los evidentes beneficios, tanto culturales como financieros, que brindaría la utilización de la variedad más amplia posible de empresas de todos los países y regiones. En muchos casos, las

organizaciones parecen escoger empresas de ciertos países debido a la percepción de que éstas entienden más de cuestiones relacionadas con los métodos modernos de gestión, y no usan con la misma frecuencia empresas de otros países, en los que también se siguen principios sanos de gestión. Es necesario que las empresas de todos los países y regiones, en particular de los países en desarrollo, tengan las mismas oportunidades de presentarse a las licitaciones de contratos de servicios de consultoría.

La transferencia de conocimientos al personal de la organización debe ser uno de los objetivos principales de las organizaciones que recurren a expertos externos. Si bien los Inspectores no han hecho ninguna recomendación concreta al respecto en el presente informe, desean destacar su convencimiento de que las organizaciones participantes deberían dar la debida importancia a la transferencia de conocimientos como parte de las condiciones de los contratos; medirla como un componente más de los proyectos; y asegurarse de que se disponga de recursos internos para facilitarla.

Los Inspectores tienen la impresión de que en algunos casos las empresas consultoras usan los proyectos para capacitar a su personal principiante. Por consiguiente, son las consultoras las que mejor aprovechan los proyectos que les han sido confiados por las organizaciones internacionales para capacitar y perfeccionar a los empleados más jóvenes. Por su parte, las organizaciones invierten a veces en las consultoras recursos que podrían haber destinado con más provecho al perfeccionamiento de sus propios funcionarios jóvenes. Como consecuencia de ello, son las consultoras las que acuden a las universidades e instituciones de enseñanza superior de todo el mundo en busca de los mejores egresados, mientras que las organizaciones, debido a sus sueldos relativamente bajos y la falta de planes bien estructurados de desarrollo de las perspectivas de carrera, se están volviendo cada vez menos competitivas en los mercados laborales.

Algunas organizaciones parecen carecer de mecanismos adecuados para evaluar a fondo los verdaderos efectos de las consultoras en sus actividades y programas. Históricamente, el sector privado ha sido el primero y principal ámbito de acción de las consultoras, con la importante excepción de algunos países desarrollados, cuyas entidades estatales de diversos niveles también han contratado frecuentemente a esas empresas. Las empresas del sector privado que usan los servicios de las consultoras evalúan su desempeño de la misma manera que cualquier otra esfera de su actividad: determinando si las utilidades de la empresa han aumentado o disminuido después de la intervención de las consultoras. Es mucho más difícil evaluar el efecto de las consultoras en el sector público, incluidas las organizaciones internacionales, cuyo éxito o fracaso no depende de las utilidades y que por consiguiente no calcula su aumento o disminución. Sin embargo, hay ciertos elementos que pueden y deben medirse, como la reducción de los costos, el mejoramiento de la prestación de servicios y la ejecución de proyectos en los plazos fijados y dentro de los montos presupuestados.

Los Inspectores desean dejar constancia de que la información contenida en el presente informe proviene principalmente de las opiniones expresadas en entrevistas por funcionarios de las organizaciones y de las respuestas enviadas por las organizaciones a un cuestionario distribuido por la DCI. Por consiguiente, las conclusiones del informe se basan principalmente en información procedente de las propias organizaciones.

Si bien las empresas de consultoría de gestión podrían sin duda proporcionar una visión interesante de sus experiencias, los Inspectores no se han comunicado hasta el momento con ellas. Una vez que las relaciones entre las organizaciones participantes y las consultoras hayan adquirido una mayor importancia, la Dependencia podría incluir en su futuro plan de trabajo otro informe sobre el tema, con particular referencia al seguimiento y la aplicación de las recomendaciones contenidas en el presente informe. La preparación de semejante

informe exigirá seguramente la celebración de consultas más estrechas con las empresas consultoras, especialmente las que son contratadas con mayor frecuencia por las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para complementar los conocimientos especializados existentes.

Recomendación 1: Marco normativo

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

- a) Deben examinarse adecuadamente otras opciones que no sean la contratación de empresas externas de consultoría de gestión, como la utilización de órganos especializados internos, grupos especiales de tareas, comités interdepartamentales, o entidades apropiadas del sistema de las Naciones Unidas como el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos (CICE) y el Comité de Coordinación de los Sistemas de Información (CCSI) en la esfera de la informática, y la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas o la DCI para cuestiones generales de gestión;
- b) Al contratar una empresa de consultoría de gestión debe realizarse primero un análisis costo-beneficio de los objetivos que ha de alcanzar la organización, y en particular de los nuevos conocimientos que ha de adquirir su personal;
- c) Debe determinarse, en cada caso, la necesidad de una autorización legislativa para contratar empresas consultoras; y
- d) Debe tenerse presente la necesidad de instrucciones claramente definidas en las que se indiquen, entre otras cosas, el nivel y alcance de los nuevos conocimientos que se han de transferir a la organización.

Recomendación 2: Vigilancia y supervisión

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

Recomendación 3: Seguimiento

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

Recomendación 4: Cooperación y coordinación interinstitucionales

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

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

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

Recomendación 5: Conflictos de interés

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

Recomendación 6: Empresas regionales

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

Recomendación 7: Rotación

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

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

Se alienta a las organizaciones a que publiquen los llamados a licitación internacional en el mayor número posible de idiomas oficiales y de países a fin de aumentar la variedad de empresas de todas las regiones y países que tengan conocimiento de la posibilidad de presentarse a licitación de contratos con organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y que participen activamente en esas licitaciones.

I. Introducción

1. Las empresas de consultoría de gestión nacieron en su mayor parte como estudios contables y de auditoría en el sector privado y fueron creciendo a lo largo de los años hasta convertirse en organizaciones gigantescas. Muchas de estas empresas tienen un alcance mundial y algunas cuentan con más empleados que todo el sistema de las Naciones Unidas. Entre ellas cabe mencionar a *Arthur Andersen*, *Arthur D. Little*, *Deloitte & Touche*, *PricewaterhouseCoopers*¹, *McKinsey & Co.*, y otras.

2. Hay una diferencia considerable entre el uso de esas empresas y la práctica más tradicional de contratar consultores y expertos a título individual con arreglo a las normas y los reglamentos de personal vigentes en cada organización. La contratación de empresas de consultoría de gestión significa, en gran medida, transferir tareas o proyectos concretos a empresas que, en muchos casos, son más grandes y tienen más recursos que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que recurren a sus servicios.

3. Los inspectores tuvieron algunas dificultades para obtener información fiable sobre los montos gastados por las organizaciones del sistema en servicios de consultoría de gestión entre 1992 y 1997. En algunos casos, no fue posible extraer de las cifras proporcionadas por las organizaciones los montos correspondientes concretamente a proyectos de consultoría de gestión, a diferencia de otras funciones, como la auditoría, que, si bien son realizadas a menudo por las mismas empresas, pertenecen conceptualmente a un tipo de actividad distinto. En otros casos, no se disponía de información, o no se disponía de información en el formato deseado. Por consiguiente, en el presente informe no se encara cabalmente la cuestión de si las sumas gastadas han sido una buena inversión, o si se podrían haber usado, por ejemplo, para perfeccionar los conocimientos de los funcionarios de las organizaciones.

4. Entre las otras cuestiones que no ha sido posible analizar con rigor figura la de cuáles son las funciones y tareas que es preferible realizar internamente, incluso a nivel de órgano rector, y cuáles podrían o deberían contratarse a consultores o empresas consultoras externos. Una cuestión conexa es cuán objetiva y bien fundamentada es la decisión de que una organización determinada e incluso todo el sistema de las Naciones Unidas no cuentan con los conocimientos especializados necesarios para un proyecto o ámbito de gestión que se esté pensando adjudicar a empresas privadas.

5. En la preparación del presente informe se plantearon también otros interrogantes. Entre ellos cabe mencionar los siguientes: ¿Cuáles son las ventajas relativas de usar consultores de gestión a título personal y empresas consultoras transnacionales? ¿Sería más conveniente en el futuro que las organizaciones emplearan esas empresas con el único fin de capacitar a sus funcionarios en cuestiones de gestión, en vez de contratarlas para analizar estructuras y procesos internos o prestar asesoramiento sobre la gestión de cambios organizacionales?

6. Los inspectores han tratado de responder a la mayor cantidad posible de dichas preguntas, pero no han abordado en el presente informe todas esas cuestiones, como así tampoco otras que surgieron durante su análisis del tema. En muchos casos corresponde a las propias organizaciones examinar más a fondo los problemas indicados y las soluciones propuestas a fin de determinar el proceder más adecuado a sus necesidades.

¹ El 1° de julio de 1998, *Price Waterhouse y Coopers & Lybrand* se fusionaron para formar *PricewaterhouseCoopers*. En el presente informe la empresa se menciona por su nombre actual, a menos que se quiera diferenciar entre *PricewaterhouseCoopers* y sus empresas integrantes que en oportunidades anteriores trataron con organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

7. Los Inspectores desean especialmente dejar constancia de su profundo agradecimiento a todos quienes los ayudaron a preparar este informe.

II. Conclusiones principales

A. Sinopsis

8. Los Inspectores han comprobado que, en general, las organizaciones contratan empresas de consultoría de gestión en determinadas especialidades para proyectos internos de modernización cuando no se dispone de personal interno idóneo.

9. Casi todas las organizaciones del sistema han usado empresas de consultoría de gestión, en diversas medidas, entre 1992 y 1997. Si bien no ha sido posible evaluar el efecto que dichas empresas han tenido en la modernización de la gestión de organizaciones concretas, parecen haber hecho una contribución valiosa, y tal vez indispensable, a la modernización de los sistemas y tecnologías de información, así como a la capacidad del personal directivo de hacer frente a cambios organizacionales.

10. En el cuadro 1 del anexo se ilustran las tendencias de los gastos de las organizaciones en proyectos de consultoría de gestión. Sin embargo, el panorama que se presenta en el cuadro es sólo aproximado, ya que las cifras obtenidas por los Inspectores no siempre se desglosaron de una manera que permitiera separar las sumas destinadas a proyectos de consultoría de gestión de las sumas destinadas a otras actividades que a menudo eran realizadas por las mismas empresas. Además, no todas las organizaciones llevan sus libros de manera comparable. Algunas organizaciones no pudieron proporcionar información en el formato establecido para el informe. Si bien los Inspectores decidieron no formular una recomendación oficial al respecto, quieren hacer constar su opinión de que las organizaciones deberían en el futuro hacer todo lo posible por llevar registros completos de los gastos relacionados con proyectos de consultoría de gestión a fin de facilitar su vigilancia y análisis.

11. La mayoría de las organizaciones recurre principalmente a sus recursos humanos internos en sus proyectos de modernización, cuando dichos recursos son apropiados y adecuados, antes de contratar empresas de consultoría de gestión. Sin embargo, los Inspectores han comprobado que en la práctica ello no siempre ocurre y que los proyectos de gestión ejecutados exclusivamente por personal interno son relativamente pocos. Es bastante difícil lograr un equilibrio adecuado entre, por una parte, la contratación de costosas consultoras y, por la otra, el perfeccionamiento de los conocimientos especializados del personal y la contratación de especialistas adicionales. En los párrafos que siguen se examinan otras conclusiones más concretas.

B. Base legislativa

12. En la mayoría de los casos existe una base legislativa, general o concreta, para la contratación de empresas de consultoría de gestión y la asignación de recursos a ese efecto. Sin embargo, los Inspectores no encontraron una práctica uniforme de supervisión legislativa, particularmente con respecto a la aplicación de las recomendaciones de las empresas, la evaluación del valor económico de su contribución, y los efectos y la pertinencia de los conocimientos especializados y las tecnologías transferidos a las organizaciones.

C. Normas y procedimientos

13. Todas las organizaciones siguen un conjunto de normas y procedimientos, formulados de una u otra manera, que figuran por lo general en sus manuales de normas y procedimientos administrativos o en directrices concretas relativas al uso de expertos, consultores y proveedores. Sin embargo, los Inspectores no pudieron determinar si esos instrumentos normativos eran pertinentes y adecuados en los casos en que las empresas parecían haberse beneficiado más de los contratos que las organizaciones que las habían contratado. En tales casos, que no son tan infrecuentes, las organizaciones parecen haberse limitado a servir de escuela para la capacitación de los empleados principiantes de las empresas. En varias organizaciones, la necesidad de contar con mecanismos estrictos para la supervisión sustantiva y presupuestaria de la labor de las empresas no parece ser un principio normativo muy importante, si bien en la práctica algunas organizaciones tratan de ejercer dicha supervisión como condición necesaria para obtener los mayores beneficios posibles de su asociación con las empresas.

14. La mayoría de las organizaciones recurre, como norma, a licitaciones internacionales para seleccionar empresas consultoras. Varias organizaciones publican anuncios en periódicos y revistas comerciales, frecuentemente en un solo idioma. Algunas usaban *Procurement Update*, la publicación de la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición (OSIA), que se dejó de editar en 1997. Actualmente la OSIA informa de las oportunidades en materia de licitaciones públicas en las distintas organizaciones en su sitio Web.

D. Principales esferas de especialización

15. Las organizaciones contratan empresas consultoras en una gran variedad de especialidades. Las más comunes son la capacitación, la evaluación y el asesoramiento de personal, la evaluación y la reestructuración organizacionales, la gestión del cambio, el análisis de procesos y procedimientos internos, y el diseño y la construcción de sistemas de gestión de información.

16. Por ejemplo, el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) ha recurrido a diversas empresas de consultoría de gestión en esferas tales como la tecnología de la información y los servicios de apoyo (equipo, mantenimiento y capacitación), la planificación y el análisis estadístico, y el sistema de administración de seguros del Organismo. Sin embargo, la labor del OIEA es demasiado técnica para la gran mayoría de las consultoras. Para cuestiones relacionadas con su mandato concreto en la esfera de la energía atómica, el OIEA recurre a laboratorios nacionales, es decir, laboratorios patrocinados por gobiernos.

17. Debido al carácter delicado de sus actividades, el OIEA debe mantenerse al día con la tecnología relacionada con cuestiones de seguridad. Para ello, contrató a una empresa especializada, *SA/C Science Application International Corporation*, que estudió durante un mes el sistema de seguridad del OIEA para determinar si había manera de vulnerarlo. Se llegó a la conclusión de que el sistema era seguro.

18. El Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID) usa consultores individuales o pequeños estudios de dos personas, como *O'Hare*, que ha asesorado al PNUFID sobre la manera de fusionar tres dependencias relacionadas con la lucha contra las drogas. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) ha recurrido a empresas de consultoría de gestión como *Arthur D. Little* para cuestiones relacionadas con la reestructuración, y *Arthur Andersen* y *Deloitte & Touche*

para cuestiones de informática. La ONUDI también ha utilizado otras empresas para cuestiones de información pública y contabilidad de costos, especialmente sistemas contables basados en la medición de tiempos y actividades.

19. Varias organizaciones contratan empresas para que las ayuden a organizar actividades de capacitación. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ofrece breves cursos de capacitación a funcionarios de todas las categorías sobre temas como la evaluación del desempeño profesional. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Secretaría de las Naciones Unidas (OGRH) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) usan el estudio *Mannet* de Ginebra para capacitar al personal directivo como parte del proceso de reforma. *Mannet* también ha organizado para la OGRH actividades de capacitación relacionadas con el sistema de evaluación de la actuación profesional. El PMA ha concertado algunos contratos con, por ejemplo, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, la Universidad de Wisconsin y otras instituciones, para organizar actividades de capacitación en gestión, tecnología de la información y otras esferas.

20. Los funcionarios de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) han destacado que en esa organización se abrigan grandes esperanzas respecto de la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas. Si la Escuela hubiera desempeñado el papel previsto, se habrían satisfecho en gran medida las necesidades de las organizaciones en materia de capacitación. Sin embargo, en vista de que la Escuela no ha prestado los servicios previstos, la FAO ha debido recurrir al mercado para obtener la asistencia necesaria, particularmente en esferas tales como la enseñanza a distancia.

E. Distribución geográfica

21. Numerosas organizaciones procuran mantener un equilibrio entre las empresas en cuanto a su nacionalidad. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se ha visto forzada a hacer una rara excepción en el caso del Proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) al recurrir a *PricewaterhouseCoopers*, la empresa que lo desarrolló. La FAO, tiene dificultades para encontrar empresas de consultoría de gestión calificadas de países en desarrollo que no formen ya parte del grupo de “las Cinco Grandes”². El OIEA contrata empresas de todo el mundo pero no puede en general contratar expertos locales con los conocimientos necesarios para sus proyectos técnicos. El PNUD utiliza concursos equitativos y abiertos para seleccionar empresas de un gran número de países y, en particular, de países en desarrollo, cuando las haya.

22. La Secretaría de las Naciones Unidas recurre a varias empresas, de las cuales la que se usa con más frecuencia es *PricewaterhouseCoopers*, que, entre otras cosas, ha desarrollado el Proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG). Con arreglo a lo dispuesto en la resolución 52/226 de la Asamblea General, de 27 de abril de 1998, sobre la reforma del régimen de adquisiciones y contratación externa, se está haciendo un esfuerzo especial por encontrar empresas de países en desarrollo, pero su número es reducido.

² Este grupo de empresas, apodado anteriormente “las Seis Grandes”, está constituido por *Arthur Andersen; Coopers & Lybrand, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG Peat Marwick* y *Price Waterhouse*. Actualmente se denominan “las Cinco Grandes”, tras la fusión de *Price Waterhouse* y *Coopers & Lybrand* para formar *PricewaterhouseCoopers* en julio de 1998.

F. Concentración de conocimientos especializados (las “Cinco Grandes”)

23. Los Inspectores han observado que las organizaciones frecuentemente contratan empresas de consultoría de gestión de países de Europa occidental o América del Norte, particularmente las denominadas “Cinco Grandes”. La mayoría de esas empresas tienen oficinas en todo el mundo, incluso en los países en desarrollo, donde recurren a menudo a expertos locales.

24. En sus conversaciones con los Inspectores, algunos funcionarios del OIEA opinaron que las “Cinco Grandes” no siempre asignaban a los proyectos a sus empleados más capaces o no prestaban atención suficiente a sus clientes y que por consiguiente, en muchos casos las empresas más pequeñas eran una mejor inversión. Según algunos funcionarios del PMA, en ciertas partes del sistema de las Naciones Unidas existe la costumbre de “comprar dinero con dinero”, que consiste en usar empresas grandes y caras para impresionar a los donantes. Por otra parte, cuando la UNESCO necesitaba realizar un estudio urgente sobre la manera de aplicar en la práctica los principios de la modernización de su programa de estadística, no llamó a licitación internacional sino contrató directamente a una de las “Cinco Grandes”, *Coopers & Lybrand*, por recomendación del grupo de expertos en estadística del BIRF. El propio OIEA contrató a *Deloitte & Touche*, tras una licitación, para realizar un análisis de necesidades.

G. Cooperación interinstitucional

25. Muchas organizaciones destacan la utilidad de cooperar, particularmente sobre el terreno, cuando sea especialmente conveniente para los países tratar con todo el sistema de las Naciones Unidas por conducto de un único intermediario. Varias organizaciones colaboran entre sí en la Sede y sobre el terreno en cuestiones relacionadas con las adquisiciones y el uso de empresas privadas de consultoría de gestión. Hay numerosos mecanismos oficiales y oficiosos de cooperación institucional, particularmente entre las organizaciones en un mismo lugar de destino, como Ginebra, Nueva York y Roma. Por ejemplo, el PNUD, el UNICEF y el FNUAP colaboran estrechamente sobre el terreno, al igual que la OIT, el PNUFID y la OMS. El PMA comparte a menudo sus experiencias respecto de las empresas con otras organizaciones y solicita a su vez información sobre las experiencias ajenas. En algunos casos, funcionarios del PMA han visitado otras organizaciones para examinar actividades concretas.

26. La OIT, la ONUDI y el VNU, junto con otras organizaciones, realizan llamados conjuntos a licitación. Con arreglo a la iniciativa de servicios comunes del plan de reforma del Secretario General de las Naciones Unidas, la Secretaría de las Naciones Unidas, el PNUD, el FNUAP, la UNOPS y el UNICEF cooperan efectuando llamados conjuntos a licitación.

H. Rotación y control de calidad

27. Varias organizaciones no tienen límites para la frecuencia con que se puede contratar a una determinada empresa. Varias organizaciones permiten que una empresa vuelva a presentarse a la licitación del mismo contrato, mientras que la OMI y la UPU, por ejemplo, no lo permiten. Algunos funcionarios del PMA consideran que en aras de la credibilidad las empresas deben rotarse, y que nunca debe conservarse a la misma empresa durante más de cuatro años. Una vez transcurrido ese período, la organización debe llamar a licitación

y posiblemente no permitir que las empresas se presenten nuevamente. El PNUD tiene una norma que establece un proceso de concurso de propuestas cada cuatro o cinco años, en el que pueden participar empresas existentes si han prestado servicios satisfactorios.

28. El OIEA sólo suscribe contratos que han sido examinados a fondo y aprobados por su departamento jurídico. El Organismo nunca ha pagado multas ni ha tratado con empresas que no hubieran terminado sus proyectos. El CCI tiene un sistema de multas para las empresas que no cumplen sus obligaciones contractuales. El PNUD incluye en sus contratos una cláusula de control de calidad que obliga a las empresas a trabajar bajo la dirección del PNUD, ya que su producto será examinado. El Programa no usa un sistema de multas pero retiene los pagos hasta que todos los servicios se hayan prestado satisfactoriamente. Las empresas cuyo desempeño no sea satisfactorio o que no respondan a las preocupaciones del PNUD no se invitan a otras licitaciones. En un caso, una conocida empresa no fue invitada a participar en la licitación de contratos para una región por varios motivos, entre ellos la existencia de dudas respecto de la calidad de su labor.

29. Los contratos de la UNESCO incluyen en general cláusulas estándar de arbitraje. Sin embargo, esas cláusulas, nunca se han aplicado porque siempre se ha llegado a una solución amistosa. La FAO, la UNESCO y el PMA estipulan que las empresas deben capacitar a personal de contraparte como parte de sus obligaciones contractuales.

30. Una de las reglas del OIEA es que las empresas no pueden usarlo como referencia ni dar publicidad al trabajo que han realizado para él. El Organismo ha enviado recordatorios a empresas que lo han hecho sin permiso. La ONUDI, en cambio, ha permitido esa práctica en algunos casos. Por ejemplo, *Arthur D. Little* ha dado publicidad a la labor que realizó en relación con la reestructuración de la ONUDI.

III. La experiencia de organizaciones concretas

A. Las Naciones Unidas, sus órganos afiliados y otros programas

31. La Secretaría de las Naciones Unidas, al seleccionar y contratar empresas de consultoría de gestión, observa las normas administrativas generales aplicables a todas las esferas de la Secretaría de las Naciones Unidas y, en particular, el Reglamento Financiero y el Manual de Adquisiciones. Además, las Naciones Unidas observan las disposiciones de la sección II del boletín ST/SGB/177 del Secretario General, de 19 de noviembre de 1992, y la instrucción administrativa ST/AI/327, de 23 de enero de 1985, sobre contratistas institucionales.

32. La Organización no tiene un comité ni órgano consultivo similar que decida la conveniencia de contratar una empresa consultora privada para un proyecto determinado. Las Naciones Unidas dependen del buen juicio del personal directivo para decidir si se dispone de expertos internos para el proyecto. En conversaciones con los Inspectores, numerosos funcionarios han destacado que, para ellos, la pregunta fundamental es lo que debe y no debe hacer el personal. Según ellos, es muy importante elaborar una estrategia general para decidir qué es lo que conviene contratar externamente.

33. Ha sido necesario usar empresas de consultoría de gestión en varias esferas especializadas. En esas esferas ocupan un lugar descollante el diseño y desarrollo de sistemas de gestión de información, que parecen ser el principal campo en el cual por lo general no se dispone internamente de conocimientos suficientes y es necesario recurrir a fuentes externas. Este fenómeno no se limita a las organizaciones internacionales sino se observa también en gran parte del sector privado. Las Naciones Unidas también han recurrido a los servicios

de empresas privadas en esferas como la capacitación y la evaluación y reestructuración organizacionales.

34. Un caso típico de la utilización de empresas privadas de consultoría de gestión en la esfera de los sistemas de gestión de información y su diseño por organizaciones del sistema de las Naciones Unidas es el Proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG). El SIIG fue desarrollado por *PricewaterhouseCoopers*. La importancia del SIIG se debe, en primer lugar, al gran número de organizaciones que lo utilizan; en segundo lugar, a su gran escala; y en tercer lugar, al hecho de que sigue siendo, en algunos aspectos, motivo de controversias. Algunos de los funcionarios de las Naciones Unidas y otras organizaciones usuarias entrevistados por los Inspectores opinan que el SIIG es un gran logro, pero otros han expresado reservas o consideran que no constituye verdaderamente una tecnología de avanzada. Sin embargo, muchos opinan que el costo de abandonar el proyecto sería enorme para las Naciones Unidas, en términos de tiempo, dinero y prestigio.

35. El costo total del SIIG varía según los factores que se consideren. Puede estimarse en un monto situado entre la cifra oficial actual de 72,9 millones de dólares de los EE.UU. y una cifra mucho más elevada, si se incluyen los gastos de personal y los gastos comunes y de otro tipo, así como los gastos de otras organizaciones y programas, como el UNICEF.

36. Al igual que otras organizaciones, las Naciones Unidas usan empresas externas para capacitar a su personal. Como parte del proceso de reforma ha contratado a *Mannet*, una empresa con sede en Ginebra que ha capacitado a personal directivo en diversos temas, y en particular el sistema de evaluación de la actuación profesional.

37. Unos años atrás, en 1994, la ONUG estimó necesario recurrir a una empresa de consultoría de gestión en conexión con la reestructuración de la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos. Se siguió el procedimiento habitual. La oficina interesada y la administración entrevistaron conjuntamente a las cuatro o cinco empresas más competitivas. La administración no participa en el caso de un □producto especializado□, es decir, un asunto sumamente técnico, ya que no estaría en condiciones de evaluar las especificaciones. Tras la terminación de un contrato, los departamentos sustantivos evalúan a las empresas y la administración también aporta sus observaciones.

38. La ONUG consideró 18 empresas durante el proceso de licitación y escogió a la menos costosa teniendo siempre en cuenta, por supuesto, el principio fundamental de la idoneidad. Se seleccionó a *Price Waterhouse* (actualmente *PricewaterhouseCoopers*), que recibió un honorario de 1 millón de dólares de los EE.UU. La ONUG opina que la contribución de la empresa bien valió el precio pagado y que todo el proceso fue muy positivo y beneficioso. *Price Waterhouse* organizó retiros y enseñó a los funcionarios cómo trabajar juntos. Es algo que, según la ONUG, puede hacer una empresa privada pero no las Naciones Unidas, que no tienen ni el personal ni la energía para ello. En opinión de la ONUG, que comparten numerosas otras organizaciones, la participación de personas que no pertenecen a la organización otorga credibilidad a los proyectos. Es mucho más fácil tomar medidas sobre la base de una recomendación de una empresa que sobre la base de una propuesta interna.

39. Sin embargo, los Inspectores señalan que instituciones internas como la DCI o la OSSI podrían haberse ocupado de la reestructuración de la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos a título gratuito. De hecho, en 1994 la DCI se había comprometido a realizar un examen y evaluación a fondo del entonces Centro de Derechos Humanos por sugerencia de la OSSI. Sin embargo, antes de que la DCI hubiera tenido la oportunidad de iniciar el proyecto, la ONUG decidió contratar en cambio una empresa externa y procedió a seleccionar a *Price Waterhouse*.

40. En otras oportunidades la ONUG recurrió a los servicios de la División de Auditoría y Consultoría de Gestión de la OSSI. Los Inspectores han determinado que los resultados de esas experiencias han sido bastante satisfactorios.

41. Las Naciones Unidas publican los llamados a licitación internacional en la prensa escrita cuando el monto de los contratos asciende a varios millones de dólares. Para ello usan diversos periódicos y revistas, principalmente en francés e inglés. La Organización no procura deliberadamente mantener un equilibrio entre las publicaciones de diversos países ni entre las publicaciones de países desarrollados y en desarrollo.

42. En general, las Naciones Unidas contratan empresas de orígenes nacionales muy diversos pero pocas empresas de países del tercer mundo. Esas empresas o bien no existen o bien están afiliadas a grandes empresas consultoras, principalmente las “Cinco Grandes”.

43. Como casi todas las organizaciones del sistema, las Naciones Unidas seleccionan empresas consultoras sobre la base de dos factores, precio y calidad, según el principio de □la oferta técnicamente aceptable de menor costo□. En general, se procura que participen en este proceso empresas de la mayor variedad posible de países. Según la naturaleza de los contratos, la Organización puede considerar únicamente empresas locales.

44. A fin de promover la participación de las mejores empresas, las más económicas y las más apropiadas, las Naciones Unidas brindan a los oferentes asesoramiento y orientación sobre la manera de participar en el proceso de licitación; se proporcionan juegos de material informativo y se celebran cursos de orientación y conferencias antes de la presentación de las ofertas.

45. La Organización no tiene una política estricta respecto de la rotación de las empresas. Puede valerse de los servicios de una empresa durante varios años, según la naturaleza del contrato, y puede permitir que una empresa vuelva a presentarse a la licitación del mismo contrato, incluso varias veces, si ha prestado servicios satisfactorios.

1. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

46. La contratación de empresas por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se rige por las disposiciones de su Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada relativos a las funciones de compras (reglas 114.17 a 114.24). No se mantiene una lista central de empresas privadas de consultoría de gestión, aunque cada división que recurra a tales servicios puede mantener su propia lista. Los jefes de división presentan los pedidos de servicios de empresas privadas de consultoría de gestión cuando no se cuenta con expertos internos, y cuando lo exigen los planes de trabajo, los planes de auditoría y el presupuesto. La aprobación se hace según el régimen siguiente: los pedidos por un monto de hasta 30.000 dólares de los EE.UU. son aprobados por el jefe de sección u oficina; los pedidos de 30.000 a 100.000 dólares son examinados caso por caso por un comité especial o por el Comité Asesor sobre Adquisiciones de la sede, para decidir si se llamará o no a licitación, los pedidos por montos superiores a los 100.000 dólares, se licitan y someten a examen por parte del Comité Asesor sobre Adquisiciones.

47. Las licitaciones internacionales se realizan pidiendo directamente ofertas a empresas conocidas con los conocimientos y la experiencia pertinentes, por conducto de las misiones diplomáticas y mediante la publicación de anuncios en la Internet. El PNUD no publica anuncios en la prensa escrita.

48. En la sede del PNUD casi todos los contratos se adjudican a empresas locales, método que ha demostrado ser la solución menos costosa. Del mismo modo, para los contratos en las oficinas exteriores, las empresas se seleccionan inicialmente sobre la base de su presencia y capacidad regionales. El PNUD ha sentido cierta presión por parte de los países donantes

que hacen contribuciones voluntarias a determinados proyectos para que se contrate a sus empresas nacionales, pero la organización se sigue guiando en primer término por la competencia técnica de las empresas y su presencia en el lugar del proyecto.

49. El PNUD brinda a los oferentes asesoramiento y orientación amplios, con juegos de material informativo y cursos de orientación de dos días de duración. El adjudicatario recibe un curso de capacitación de cinco días de duración antes de iniciar la ejecución del contrato. En general la empresa selecciona al personal con sujeción a la aceptación de los currículum vitae por el PNUD, que pueden incluirse incluso en la oferta técnica. En el caso de empresas pequeñas poco conocidas se realizan entrevistas y, a veces, se verifican las referencias.

50. Los servicios prestados se certifican antes de efectuar los pagos y se realiza una evaluación confidencial a fondo, particularmente en relación con el uso de empresas de auditoría sobre el terreno. Los resultados de esas evaluaciones pueden compartirse con otras organizaciones en forma extraoficial, particularmente si los servicios prestados no han sido satisfactorios. Según la especialidad, el PNUD puede contratar, previo concurso, a un empleado de la empresa, pero tiene conciencia de la posibilidad de conflictos de interés.

51. En general, el PNUD está satisfecho con los servicios de las empresas privadas de consultoría de gestión. Ha habido unas pocas excepciones. En un caso, una empresa cuyo desempeño el PNUD había sido juzgado poco satisfactorio no se volvió a invitar a otras licitaciones. En el caso de un proyecto relacionado con el SIIG, la firma seleccionada abandonó el proyecto debido a la que el equipo encargado del SIIG no proporcionó la información necesaria.

52. El Programa destaca que al tratar con empresas privadas es necesario dar instrucciones bien definidas y ejercer una supervisión adecuada. Las empresas no pueden sustituir la capacidad interna de gestión. El PNUD también destaca la importancia de compartir experiencias con otros usuarios e incluso utilizar sus procesos de contratación para precalificar empresas a fin de ahorrar tiempo y dinero.

2. Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas

53. El Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) observa el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas y el PNUD al contratar empresas privadas de consultoría de gestión. El Programa mantiene una pequeña lista que se actualiza con anuncios, los resultados de licitaciones públicas y la lista del PNUD. El VNU tiene su propio Comité de Contratos Local para la aprobación de contratos por un monto de hasta 100.000 dólares de los EE.UU. Los contratos por valor de más de 100.000 dólares son examinados por el Comité de Contratos del PNUD en la Sede. Todos los contratos con empresas privadas son aprobadas por el Coordinador Ejecutivo.

54. Las licitaciones internacionales se publican en la prensa local e internacional, en revistas técnicas y en la Internet. La selección de una empresa por licitación pública se hace sobre la base de una evaluación general de las características de la empresa, su capacidad técnica, sus antecedentes, la verificación de sus referencias, los antecedentes de su personal y la eficacia en función de los costos. El VNU no busca preservar deliberadamente un equilibrio geográfico. En algunos casos, el VNU se ha visto en la obligación de contratar empresas del país que hacía contribuciones voluntarias para un proyecto.

55. El VNU no ha tenido mucha experiencia con empresas privadas de consultoría de gestión. Considera que el conocimiento del sistema de las Naciones Unidas y un ambiente multicultural son factores importantes a la hora de contratar una empresa.

3. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

56. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) contrata a empresas privadas de consultoría de gestión con arreglo a sus procedimientos para la contratación de servicios. La asistencia externa a la capacitación constituye la principal categoría de servicios contratados e incluye actividades de capacitación en nuevos programas, utilización de equipo y procedimientos por períodos determinados, así como actividades periódicas de capacitación en técnicas de gestión. El ACNUR también recurre a la asistencia externa para cursos de capacitación cuando éstos son tan infrecuentes que la contratación de instructores para prestar servicios en la organización resultaría antieconómica.

57. En el ACNUR la Sección de Transporte y Suministros lleva una lista computadorizada central en la que actualmente hay inscritas unas 100 empresas. La lista se prepara sobre la base de las solicitudes directas de inscripción de las empresas, que se evalúan en consulta con los usuarios de los servicios.

58. El ACNUR no cuenta con una política expresa en materia de distribución geográfica, pero trata de lograr el equilibrio geográfico entre las empresas cuyos servicios utiliza dando amplia difusión a los llamados a licitación. El ACNUR ha anunciado sus llamados a licitación internacional en el boletín de noticias *Procurement Update* de la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición, que ha dejado de publicarse, así como en la publicación *United Nations Development Business*. También ha pedido a las misiones de los Estados Miembros en Ginebra que envíen a las empresas de sus respectivos países información sobre los llamados a licitación. En algunos casos, los países donantes que han establecido fondos fiduciarios han exigido al ACNUR que contrate a empresas nacionales.

59. La Sección de Transporte y Suministros, la dependencia que hace el pedido y el personal con la experiencia necesaria en la cuestión evalúan las ofertas. Las ofertas se evalúan en primer lugar teniendo en cuenta la medida en que responden a las necesidades y especificaciones técnicas. Las ofertas seleccionadas en esta primera etapa son luego evaluadas en función del costo, si bien éste puede no ser un factor decisivo. El Comité de Contratos debe aprobar todo contrato por valor de 100.000 dólares de los Estados Unidos o más. El Contralor ejerce la presidencia del Comité y el Jefe de la Sección de Auditoría del ACNUR bajo la supervisión de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) tiene una invitación permanente para asistir a las reuniones del Comité.

60. No hay un límite oficial para el período durante el cual pueden utilizarse los servicios de una empresa determinada. Sin embargo, habitualmente, el ACNUR revé los contratos o vuelve a llamar a licitación después de tres años.

61. La medida en que el ACNUR participa en la selección del personal de las empresas varía según el tipo de proyecto al que han de prestarse servicios. A los efectos del pago debe certificarse la conformidad con los servicios prestados, y se lleva a cabo una evaluación posterior a la ejecución. En los casos en que la ejecución no es satisfactoria, esta información es compartida con otras organizaciones.

62. El ACNUR utiliza a empresas privadas de consultoría en gestión para prestar servicios que no son de naturaleza continuada. Antes de adjudicar contratos importantes y, en particular, antes de llamar a licitación en relación con el proyecto de reforma del ACNUR, el personal directivo superior determina si se necesitan los servicios correspondientes. El Comité de Contratos puede también pedir un examen de los servicios externos propuestos. En general, la experiencia del ACNUR con las empresas externas ha sido satisfactoria.

4. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

63. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) contrata empresas con arreglo a las mismas disposiciones aplicables en las Naciones Unidas y el PNUD. A juicio del UNICEF, la utilización de los servicios de empresas de consultoría de gestión puede ser provechosa si se toman los debidos recaudos. Además, la acción recíproca entre la organización y la empresa también reporta otros beneficios. El personal de la organización aprende de los expertos de las empresas externas, mientras que las empresas, a su vez, se benefician con la experiencia adquirida por su personal subalterno.

64. Al contratar los servicios de una empresa consultora, el UNICEF exige que la empresa asigne al proyecto determinadas personas con la debida experiencia. El UNICEF entrevista a los expertos propuestos y no sólo a los socios de la empresa y rechaza a los expertos, e incluso a las empresas mismas, de ser necesario.

65. El UNICEF utiliza a varias empresas para sus proyectos. El UNICEF, ha utilizado los servicios de *PricewaterhouseCoopers*, pero sólo debido a que es la empresa que elaboró el Sistema Integrado de Información de Gestión(SIIG). A diferencia de las Naciones Unidas, que han pagado elevadas multas a *PricewaterhouseCoopers* debido a demoras, el UNICEF nunca ha pagado multa alguna. Sin embargo, para adaptar el SIIG a sus necesidades, el UNICEF ha invertido en el proyecto sumas que no aparecen en ninguna parte.

66. Aparentemente, uno de los problemas con que se tropezó fue que el equipo de las Naciones Unidas encargado del SIIG confió a *PricewaterhouseCoopers* la responsabilidad general respecto de muchos elementos del proyecto sin, al mismo tiempo, capacitar a expertos internos. Los funcionarios del UNICEF estiman que *PricewaterhouseCoopers* debería haber capacitado al equipo encargado del SIIG. Además los recursos que se utilizaron para pagar el costo del mantenimiento externo deberían haberse asignado, en cambio, al equipo encargado del SIIG.

5. Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP)

67. En el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), la utilización de empresas privadas de consultoría de gestión se rige por el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del FNUAP, así como por las normas del Fondo sobre adquisiciones y política de personal. En el FNUAP, las distintas divisiones y dependencias operacionales llevan sus propias listas de empresas, que confeccionan sobre la base de la catalogación de empresas internacionales y las recomendaciones de otros organismos del sistema. Las divisiones y subdivisiones se reúnen en la etapa de elaboración de los proyectos para determinar si la organización dispone de los expertos necesarios antes de contratar a empresas privadas. Corresponde a los jefes de división la responsabilidad final de aprobar la contratación de empresas privadas tras someter la información correspondiente al Comité de Examen de Proyectos, el Comité de Examen de Contratos y la Junta Ejecutiva.

68. El FNUAP publica los llamados a licitación internacional en los medios de prensa sino que para ello recurre a las misiones diplomáticas y la Internet. Se seleccionan las ofertas que, además de ser las más económicas, satisfacen todas las especificaciones técnicas. Siempre que ello es posible, el FNUAP trata de mantener el equilibrio entre las empresas sobre una base nacional y regional. El FNUAP coopera con la Secretaría de las Naciones Unidas, el PNUD, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y el UNICEF para hacer llamados conjuntos a licitación. En particular, el PNUD, en nombre del FNUAP, celebra contratos con empresas para la prestación de algunos servicios.

69. El adjudicatario escoge al personal que ha de asignarse al proyecto. Sin embargo, el FNUAP aprueba los currículos de los empleados principales y a veces los entrevista. A los

efectos del pago, se requiere la debida certificación y una evaluación de los servicios que a veces es compartida extraoficialmente con otros organismos.

70. El FNUAP ha tenido muchas experiencias positivas con empresas privadas de consultoría de gestión. La única experiencia negativa ha sido en la esfera de los sistemas de gestión financiera.

71. El FNUAP reconoce que es necesario establecer expresamente las condiciones y los criterios de evaluación, y celebraría disponer de directrices a nivel de todo el sistema para la utilización de los servicios de empresas de consultoría de gestión, así como criterios de evaluación explícitos y racionales.

6. Programa Mundial de Alimentos (PMA)

72. En el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la utilización de empresas privadas de consultoría de gestión se rige por el Reglamento financiero y el manual de adquisiciones del PMA. El PMA ha establecido procedimientos para guiar la contratación y evaluación de empresas privadas de consultoría de gestión. También ha revisado su Reglamento Financiero y actualmente está dando los últimos toques a un nuevo manual que tiene por objeto simplificar el proceso de adquisición de suministros no consistentes en alimentos, en particular la contratación de los servicios de consultores en gestión. Si bien el PMA no tiene acceso automático a información sobre la contratación de consultores en las oficinas de país y regionales debido a la falta de un sistema para reunir esa clase de información, proyecta establecer un sistema adecuado en un futuro próximo.

73. El PMA incluye a las empresas en una lista de posibles proveedores que es actualizada por recomendación de las divisiones que hacen los pedidos, por recomendación de la Subdirección de Compras y Contratos, mediante solicitud directa de inscripción de una empresa por medio de un formulario de inscripción y a través de contactos con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La Subdirección de Adquisiciones y Contratos actualiza la lista. Cuando ello es necesario en razón de la naturaleza de los servicios y el valor del contrato en perspectiva, el PMA emite una solicitud de información a fin de elaborar una lista final de selección de empresas invitadas a presentar propuestas.

74. La división encargada del sector para el cual se necesitan los servicios da curso a la solicitud de servicios externos. De conformidad con el nuevo Reglamento Financiero del PMA, la División de Servicios de Gestión se encarga de aprobar y ejecutar los contratos por un valor de hasta 2 millones de dólares de los EE.UU. El Comité de Contratos y Adquisición de suministros distintos de alimentos examina todas las ofertas, cotizaciones y propuestas que se reciben e informa a la dependencia de adquisiciones pertinente sobre todo contrato cuyo valor supere los 100.000 dólares de los EE.UU. Durante este proceso se presta debida atención a las opciones internas para llevar a cabo los trabajos.

75. Todos los contratos de prestación de servicios se adjudican mediante licitación. Las solicitudes de propuestas se envían directamente a las empresas apropiadas seleccionadas de la lista de proveedores. Los llamados a licitación pública sólo se anuncian cuando el número de empresas que el PMA conoce es insuficiente. En tal caso, el PMA publica los anuncios en los medios de prensa (en particular en la prensa italiana, debido a la ubicación de su sede). El PMA pide a las empresas que presenten propuestas técnicas y financieras que son evaluadas por un Grupo de Evaluación mediante un proceso que consta de dos etapas. El Grupo de Evaluación aplica los siguientes criterios de evaluación: calidad de la propuesta, presentación, idoneidad del personal propuesto, experiencia de la empresa en el sector de que se trata y desempeño anterior de la empresa o referencias. La organización

procura obtener la mejor calidad posible por el precio que ha de pagar, así como una ejecución óptima y el respeto de los plazos para la ejecución del proyecto.

76. El PMA no cuenta con una política determinada para mantener el equilibrio entre las empresas según su tamaño u origen nacional. Por lo general, las empresas se seleccionan en el mercado internacional aplicando un criterio amplio. En la sede del PMA, las empresas del mercado local suelen ser más competitivas y, por lo tanto, obtener contratos con mayor frecuencia. Por consideraciones prácticas, el PMA prefiere contratar a empresas locales pequeñas, que conocen las costumbres, el idioma, las circunstancias y los precios de mercado locales. En algunas ocasiones, estas empresas están vinculadas a una de las “Cinco Grandes”. La descentralización de las actividades de adquisición del PMA entre las oficinas de país respecto de contratos de 100.000 dólares de los EE.UU. favorece la utilización de empresas locales. Sin embargo, hasta la fecha las gestiones del PMA a fin de contratar empresas de países en desarrollo no han tenido pleno éxito. En el PMA en algunos casos los países donantes han vinculado sus donaciones a la utilización de empresas nacionales.

77. Si bien la empresa externa selecciona al personal que habrá de asignarse a un proyecto, en general el PMA define sus calificaciones mínimas, selecciona y, en algunos casos, entrevista a los candidatos y verifica sus referencias. Según la naturaleza de los servicios necesarios, el PMA puede pedir una demostración de los trabajos o los productos. Antes de efectuarse el pago debe certificarse la conformidad con los servicios prestados; la evaluación del personal se lleva a cabo en un formulario estándar. La información sobre la evaluación y el desempeño de la empresa sólo se comparte con otras organizaciones a solicitud expresa de los interesados.

78. No hay un límite para la duración del período durante el cual pueden usarse los servicios de una empresa determinada. Sin embargo, el PMA tiene como práctica llamar nuevamente a licitación pública respecto de un contrato cuando la naturaleza de los servicios lo permite. En la práctica, ninguna empresa de consultoría de gestión ha sido utilizada en forma continua para prestar un tipo determinado de servicio por un período de más de cuatro años.

79. En general, el PMA considera que es necesario utilizar empresas externas cuando no se dispone de expertos en la organización o cuando se necesita una evaluación externa. Las principales esferas en que los expertos externos cumplen una función sumamente importante son las de los sistemas informáticos de información de gestión y la gestión del cambio, en particular puesto que son pocos los directores que tienen los conocimientos especializados o el tiempo necesarios para ocuparse de esas cuestiones. Éstas son esferas en que las empresas pueden proporcionar los conocimientos especializados y la experiencia necesarios, así como una perspectiva independiente en materia de gestión para ayudar a los directores a reducir el tiempo de ejecución.

80. El PMA celebraría que se efectuase una evaluación de la utilización de empresas privadas de consultoría de gestión en todo el sistema. El PMA apoya el establecimiento de listas de empresas especializadas de confianza ya sea a nivel nacional, regional o mundial. Sin embargo, a su juicio, las organizaciones deben conservar la independencia respecto de las decisiones relativas a la utilización de empresas externas, ya que sus actividades y necesidades son muy diferentes. El PMA considera, asimismo, que el hecho de que las organizaciones no utilicen los servicios gratuitos de consultores de las Naciones Unidas constituye una cuestión importante que debería seguir estudiándose.

B. Organización Internacional de Trabajo (OIT)

81. De conformidad con las disposiciones financieras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre adquisiciones, sólo el Tesorero y Contralor Financiero, o los funcionarios autorizados a tal efecto por escrito (en la práctica los directores de departamentos u oficinas) pueden celebrar contratos con empresas privadas de consultoría de gestión, en nombre de la organización. En los casos en que el valor del contrato es superior a los 70.000 dólares de los EE.UU., la cuestión se remite al Comité de Contratos.

82. Antes de solicitar los servicios de una empresa privada, los distintos departamentos tratan de determinar si la organización cuenta a nivel interno con los expertos necesarios. La decisión final sobre la cuestión es adoptada por el Tesorero y Contralor Financiero, la Oficina de Programación y Gestión y el Comité de Contratos.

83. La OIT no cuenta con una lista central de empresas consultoras privadas. Los departamentos o las dependencias que usan habitualmente esa clase de servicios externos pueden preparar su propia lista sobre la base de la investigación de los recursos disponibles, la evaluación efectuada por comités internos de los servicios prestados en el pasado por la empresa, así como las referencias de otras dependencias de la OIT o de otras organizaciones con las que la OIT comparte experiencias y evaluaciones en forma extraoficial.

84. La OIT aplica un sistema de licitación pública, con arreglo al cual, según el caso, invita a presentar ofertas a por lo menos tres empresas cuyos nombres han sido sacados de las listas de los departamentos, o a empresas conocidas con experiencia en el sector de que se trata. En el Reglamento Financiero se dispone que los llamados a licitación pública deben hacerse mediante anuncios en los periódicos, pero ésta no es la práctica actual. Las ofertas normalmente constan de dos partes, una técnica y otra financiera. La oferta financiera se evalúa según criterios predeterminados antes de abrirse la oferta financiera. La selección final corresponde al Comité de Contratos, que la efectúa sobre la base de la oferta técnicamente aceptable que sea menos costosa.

85. La empresa seleccionada determina quiénes de sus empleados han de prestar servicios. Sin embargo, en todos los casos, se examinan los antecedentes de los consultores antes de su contratación, se verifican sus referencias y, en algunos casos, el departamento encargado de la contratación los entrevista.

86. Con excepción de las demoras experimentadas en un contrato relacionado con el SIIG, la OIT en general ha estado satisfecha con las empresas privadas de consultoría de gestión utilizadas. Su principal preocupación es asegurarse de que la organización no disponga a nivel interno de los expertos necesarios antes de contratar a expertos externos, y de que la utilización de empresas privadas sea efectivamente más económica, eficiente y flexible para atender a sus necesidades. La planificación, supervisión y evaluación son también elementos importantes. Antes de adjudicar un contrato, todos los clientes deben establecer y acordar condiciones claras para la empresa a fin de evitar ulteriores pedidos que hagan aumentar el costo.

87. A juicio de la OIT, deberían tomarse medidas para que las distintas organizaciones usuarias compartieran mayor información sobre las empresas privadas de gestión. Al mismo tiempo, deberían tenerse en cuenta las necesidades propias de cada organización y permitirseles proceder con independencia y flexibilidad en la selección.

C. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

88. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) no tiene disposiciones legislativas expresas sobre la utilización de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión sino que aplica los procedimientos normales para la adjudicación de contratos y la evaluación de ofertas.

89. En general, la FAO tiene por política utilizar expertos externos sólo para actividades técnicas sumamente específicas para las cuales no se dispone de expertos en la organización o, en algunos casos, para cuestiones en que se considera aconsejable recurrir a una opinión externa independiente. No existe un enfoque uniforme para definir ni determinar la disponibilidad de expertos internos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, para poder recurrir a empresas privadas de consultoría de gestión se requiere la aprobación del Director General. Las empresas contratadas deben impartir capacitación al personal de contraparte de la FAO en sus esferas de competencia, ya que la transferencia de conocimientos constituye un factor importante en la decisión inicial de contratar a expertos externos.

90. Para seleccionar las empresas, la organización aplica un criterio muy riguroso. La FAO lleva una lista de proveedores clasificados según la categoría de servicios que prestan. No existe una categoría separada para las empresas de consultoría de gestión como tales, sino para determinados tipos de servicios, como el análisis de sistemas informáticos. La FAO no da publicidad a sus llamados a licitación pública. Sólo se invita a hacer ofertas a las empresas inscritas en la lista. El Comité de Adquisiciones pasa revista a la lista de postores, así como a los criterios de evaluación para los llamados a licitación pública por un valor superior a los 100.000 dólares de los EE.UU. Las ofertas técnicas y financieras se presentan por separado. Un grupo de examen de ofertas, presidido por el Inspector General, abre las ofertas y determina su validez. La dependencia que solicita el contrato se encarga de evaluar las ofertas y adjudicar el contrato.

91. La FAO estudia los antecedentes del personal propuesto por la empresa licitante seleccionada y a veces lo entrevista, según la naturaleza del contrato. Debe certificarse que los servicios han sido prestados a satisfacción de la organización antes de efectuarse el pago. No se efectúa una evaluación oficial ulterior. La FAO comparte con otros organismos la información sobre el desempeño de las empresas sólo a solicitud de los interesados.

92. La FAO ha llegado a la conclusión de que la utilización de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión es costosa y ha aplicado condiciones estrictas para su uso, como resultado de lo cual el proceso de contratación es largo. En general, la FAO considera que, aparte de la prestación de determinados servicios técnicos, las empresas de consultoría de gestión pueden ser de utilidad para dar una opinión independiente sobre cuestiones de gestión más amplias y ayudar a acelerar el proceso conexo de adopción de decisiones. Sin embargo, ello sólo puede tener lugar si los administradores tienen un grado considerable de conocimiento de los problemas de que se trata, hay cierta medida de consenso sobre las posibles soluciones, los encargados de adoptar decisiones están dispuestos a apoyar las recomendaciones de las empresas consultoras externas sobre las cuestiones en examen y existe un mecanismo establecido para poner en práctica las propuestas. A falta de esas condiciones, la contratación de empresas consultoras constituye un proceso caro, con limitadas garantías de éxito.

93. Por razones administrativas de índole práctica, como la ejecución dentro de los plazos previstos y la eliminación de gastos generales, la FAO prefiere contratar a consultores en lugar de empresas. Además, muchas de las tareas que se confían a las empresas consultoras externas podrían llevarse a cabo con los expertos del sistema de las Naciones Unidas. En

particular, el Centro de Capacitación de la OIT y la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas podrían encargarse de determinadas esferas de gestión, y el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de cuestiones relacionadas con los sistemas informáticos.

94. La FAO utiliza una gran variedad de empresas tanto de países desarrollados como en desarrollo en sus oficinas locales en más de 80 países de todo el mundo. La FAO ha tratado de encontrar nuevas empresas, pero en la práctica ha tropezado con dificultades para ello. En primer lugar, lleva mucho tiempo buscar empresas más pequeñas y menos conocidas, en particular en países en desarrollo; en segundo lugar, muchas empresas multinacionales operan a través de filiales locales, de modo que a veces resulta difícil distinguir entre empresas locales independientes y las filiales de empresas multinacionales. Una forma de resolver este problema podría ser preparando listas compartidas de empresas de confianza, en particular de países menos desarrollados, lo cual, a su vez, permitiría lograr una distribución geográfica más amplia en la adjudicación de contratos.

D. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

95. Para la utilización de los servicios de empresas de consultoría de gestión, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se guía por normas establecidas por los Estados miembros y consagradas en su manual sobre la selección de proveedores y contratistas. Además, por lo general los presupuestos de los proyectos de consultores deben ser aprobados por el Consejo Ejecutivo de la UNESCO antes de que puedan ejecutarse los proyectos. La organización tiene por política recurrir a expertos externos sólo para complementar y reforzar los recursos internos. Los consultores externos son contratados sólo cuando no se dispone de los recursos internos apropiados para la tarea por realizar.

96. Por principio, la UNESCO utiliza el proceso de llamado a licitación pública. Sin embargo, puede dar preferencia a empresas cuya labor anterior para la UNESCO u otra organización del sistema de las Naciones Unidas haya sido calificado de excelente.

97. La capacidad de una empresa para transferir conocimientos al personal y la administración de una organización es de importancia primordial. Con tal fin, la UNESCO aplica un enfoque práctico riguroso en la selección, contratación y vigilancia de las empresas. Las prácticas en esta esfera comprenden las licitaciones públicas una minuciosa labor previa de investigación de las empresas consultoras en perspectiva y de su desempeño dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, las recomendaciones de organizaciones que anteriormente han adjudicado contratos a las empresas, la selección de los individuos que se consideran más idóneos para la ejecución de proyecto, la supervisión del desempeño de la empresa y la transferencia de conocimientos al personal de la UNESCO.

98. A lo largo de los años, la experiencia de la UNESCO con empresas consultoras ha sido amplia y variada. En sus conversaciones con los Inspectores, los funcionarios de la UNESCO expresaron la satisfacción de su organización con el desempeño de las empresas y dijeron que, a su juicio, los recursos gastados por la organización en ese contexto estaban bien empleados. Al mismo tiempo, subrayaron la necesidad de contar con personal competente en la organización para trabajar en colaboración con los consultores externos y de ese modo garantizar la transferencia de conocimientos especializados al personal de la organización y evitar así la necesidad de tener que recurrir nuevamente a los expertos externos en el futuro.

99. La utilización de expertos externos ha sido de utilidad para la UNESCO en esferas tales como la capacitación, las estadísticas y el diseño y desarrollo de sistemas de gestión de la información. *Cap Gemini* y *PricewaterhouseCoopers* han figurado entre los principales contratistas hasta la fecha. Dada la reducción del número de funcionarios de la UNESCO en el último decenio, entre los cuales se contaban funcionarios en esferas técnicas, de todos modos habría sido prácticamente inevitable recurrir a consultores externos.

100. Los Inspectores señalan que en algunos casos la UNESCO ha llenado puestos vacantes de su secretaría con antiguos empleados de empresas consultoras que habían trabajado en proyectos de la UNESCO. A juicio de los Inspectores, la cuestión de un posible conflicto de intereses entre la organización y sus contratistas de gestión no debe descuidarse en ningún momento.

101. La principal enseñanza que ha sacado la UNESCO en la materia es que las empresas de consultoría de gestión por lo general son muy caras, por lo que debe obrarse con prudencia al contratarlas. Sin embargo, una ventaja especial de las empresas consultoras es que su proceso de adopción de decisiones es más sencillo y rápido que en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, donde la aplicación de procedimientos democráticos colegiados que a veces requieren un consenso difícil de obtener inevitablemente demora la adopción de decisiones.

E. Organización Mundial de la Salud (OMS)

102. La Organización Mundial de la Salud (OMS) utiliza los servicios de muy pocas empresas de consultoría de gestión. Cuando lo hace, se ajusta a las disposiciones del Reglamento Financiero que son aprobadas por el Consejo Ejecutivo, a las disposiciones que publica la Directora General y al manual de la organización.

103. La organización tiene un presupuesto para estudios de gestión. Como otras organizaciones, la OMS cuenta con un Comité de Examen de Contratos que estudia los contratos por valor de más de 50.000 dólares de los EE.UU. Por norma, no se requiere autorización legislativa adicional alguna; tampoco es necesario señalar esa clase de proyectos a la atención de la Asamblea General de la OMS.

104. Además, la experiencia de la OMS en la materia no tiene precedentes en el sistema de las Naciones Unidas. En efecto, durante muchos años, la OMS contó con una dependencia interna de consultores integrada por funcionarios contratados del sector privado. Esa dependencia, que se llamó inicialmente Oficina de Gestión Administrativa y Evaluación y posteriormente Oficina de Intervención de Cuentas y Gestión Administrativa, funcionaba de manera similar a una empresa de consultoría de gestión. La Oficina existió durante varios años (desde los años 60 hasta los años 90), hasta que se anularon los créditos del presupuesto a tal fin y su personal fue asignado a otros sectores. Mientras estuvo en actividad, la dependencia preparó casi 200 informes sobre cuestiones de gestión. Normalmente, respondía a solicitudes de evaluación de las oficinas regionales, que pagaban los gastos de viaje y las dietas del personal.

105. Recientemente *McKinsey* se ofreció a llevar a cabo un estudio sin costo para la organización en relación con el programa de estudios que esa empresa viene ejecutando desde hace tiempo a título gratuito para instituciones sin fines de lucro. Se estima que el costo del estudio para *McKinsey*, que asignaría tres o cuatro consultores durante un período de hasta seis meses para trabajar en él, fácilmente rayará en el millón de dólares. Actualmente la OMS está estudiando qué sector elegirá para el estudio.

106. Aparte del estudio de *McKinsey*, que es una oportunidad singular, la OMS ha contratado a empresas consultoras para llevar a cabo proyectos en determinados sectores, como la tecnología de la información y los servicios de traducción, entre otros. Entre las empresas contratadas figuran *PricewaterhouseCoopers* en relación con la gestión de personal e IBM en relación con el mejoramiento de los servicios de traducción. La OMS también se encuentra entre los clientes del SIIG, al cual ha asignado unos 6,4 millones de dólares de los Estados Unidos en su presupuesto. Además, hay una dependencia del SIIG en la OMS, que cuenta con 10 funcionarios.

F. Unión Postal Universal (UPU)

107. La Unión Postal Universal (UPU) utiliza los servicios de consultoras privadas con arreglo a las disposiciones de su Reglamento Financiero, con arreglo al cual debe llamarse a licitación pública para todos los contratos de servicios, y el Director General debe ser quien dé la aprobación final. La UPU recurre a los servicios de empresas privadas de gestión para atender a determinadas necesidades profesionales de su programa de trabajo.

108. No existe una lista oficial de empresas. En el pasado la organización ha preferido utilizar los servicios de empresas grandes y conocidas. Sin embargo, cuando otras empresas presentan ofertas serias, la UPU guarda sus nombres para incluirlos en futuros llamados a licitación. Los llamados a licitación internacional se efectúan mediante la correspondencia directa con las empresas que conoce la UPU y los anuncios en los medios internacionales de prensa.

109. La UPU no aplica una política expresa encaminada a mantener el equilibrio entre las empresas que contrata sobre la base de su origen nacional o regional. Tampoco intercambia normalmente información sobre su experiencia al respecto con los otros organismos del sistema.

110. Según la naturaleza del proyecto, las ofertas son examinadas por el Comité de Adquisiciones y Examen de Ofertas o por un comité especial de selección. La selección se efectúa una vez que se han examinado detenidamente todas las propuestas de conformidad con criterios establecidos previamente, como el costo, la experiencia, las calificaciones técnicas y la calidad del personal de la empresa, entre otros. Por lo general se asigna prioridad a las ofertas técnicamente sólidas.

111. Se examinan los antecedentes del personal propuesto por la empresa seleccionada. Antes de efectuarse el pago debe certificarse la conformidad con los servicios prestados. No se efectúa una evaluación posterior a la ejecución, si bien el director del proyecto u otro funcionario certificador a los efectos del pago puede hacerlo extraoficialmente. La UPU no consideraría la posibilidad de nombrar a un empleado de una empresa para ocupar un puesto vacante en su secretaría.

112. En general, la experiencia de la UPU con las empresas privadas de consultoría de gestión ha sido positiva, en particular en las esferas de la reestructuración y la promoción de nuevos métodos y técnicas de gestión. No obstante, la utilización de los servicios de empresas consultoras debería estar sujeta a un riguroso proceso de selección, en particular, un análisis de la relación costo-beneficio y una evaluación detenida de la calidad de los trabajos realizados.

G. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)

113. La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) considera que la utilización en cierta medida de contratistas externos es útil y necesaria para la mayoría de las organizaciones cuando se requieren conocimientos especializados. En consecuencia, ha contratado a empresas privadas de consultoría de gestión para complementar los conocimientos especializados de que dispone la organización en varias esferas. Entre las esferas más importantes figuran el diseño y la elaboración de sistemas de gestión de la información, la capacitación, la autoevaluación y el asesoramiento, la evaluación y reestructuración de la organización, la gestión del cambio y el análisis de los procesos y procedimientos internos.

114. Antes de obtener asistencia externa, la UIT determina si la organización dispone de los expertos necesarios. Con tal fin, ha establecido un comité integrado por distintos servicios de la UIT. El comité normalmente efectúa una preselección sobre la base de la documentación que le presenta la oficina que hace el pedido. El proceso previo a la adopción de una decisión definitiva incluye, entre otras cosas, la elaboración de una lista final de selección y una entrevista de los consultores propuestos. La decisión definitiva del comité debe contar con la aprobación del servicio interesado. Si la estimación del costo del proyecto es superior a los 10.000 francos suizos, por lo menos tres empresas deben ser examinadas antes de la selección. Si la estimación del costo supera los 100.000 francos suizos, debe llamarse a licitación internacional antes de la selección de la empresa por el Comité de Contratos. El Secretario General de la UIT tiene la última palabra al respecto.

115. La lista de empresas de la UIT es actualizada por distintos servicios, en particular los encargados de la tecnología de la información, la información pública, y los servicios de capacitación y personal. La lista se confecciona fundamentalmente sobre la base de las recomendaciones y la verificación de las referencias de otras organizaciones. La UIT considera que compartir información con otras organizaciones sobre el tema en forma más sistemática y organizada es una de las cuestiones más importantes en relación con la utilización de los servicios de empresas de consultoría de gestión. Sin embargo, actualmente la cooperación con otras organizaciones no comprende la tarea de cursar invitaciones conjuntas a las empresas para que hagan ofertas.

116. Los llamados a licitación pública internacional se dan a conocer mediante la correspondencia directa con empresas que conoce la UIT. La organización no publica anuncios en los medios de prensa.

117. La UIT no se esfuerza especialmente por mantener un equilibrio basado en el origen nacional entre las firmas que contrata. Tampoco procura lograr un equilibrio entre las empresas de países desarrollados y las de países en desarrollo. Si bien la OIT ha contratado a diversas empresas en años recientes, no ha recurrido a ninguna de las “Cinco Grandes”.

118. Normalmente la UIT especifica el personal que debería asignar a un proyecto la empresa seleccionada. Según la empresa de que se trate, la UIT puede dejar a la empresa la tarea de designar al personal que se asignará al proyecto. En todos los casos, no obstante, la organización pasa revista al currículo de los candidatos y los entrevista. Antes de efectuar el pago debe certificarse la conformidad con los servicios prestados. Normalmente la UIT evalúa los servicios prestados en un informe, pero no existe un formato uniforme para la presentación de informes. Los resultados de las evaluaciones pueden ser compartidos con otras organizaciones a solicitud de los interesados. No se lleva a cabo una evaluación oficial posterior a la ejecución, si bien el director del proyecto u otro funcionario certificador a los efectos del pago puede efectuar una evaluación oficiosa. En el pasado la UIT ha nombrado a empleados de empresas que habían trabajado en proyectos de la UIT para ocupar puestos vacantes en la secretaría, pero actualmente ha abandonado esa práctica.

119. En general, la UIT está satisfecha con los resultados logrados mediante la utilización de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión, en particular en lo que respecta al análisis de un sistema de evaluación del desempeño. La UIT considera que es indispensable conservar el control del proyecto. Mientras se ejecuta un proyecto, las organizaciones deberían evitar toda tendencia a depender en exceso de la empresa consultora, pues ello podría llevar a la empresa a perder de vista su planteamiento general. Además, debería prestarse mayor atención al seguimiento del proyecto una vez que la empresa ha concluido su labor.

H. Organización Marítima Internacional (OMI)

120. Las normas y los procedimientos para la utilización de empresas privadas de consultoría de gestión en la Organización Marítima Internacional (OMI) figuran en el manual de adquisiciones de la organización. La OMI lleva una lista de empresas que se actualiza mediante investigaciones periódicas del mercado y contactos con las empresas. En el pasado, la OMI ha anunciado sus llamados a licitación pública internacional en la publicación *Procurement Update* de la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición, que ha dejado de publicarse.

121. La OMI no cuenta con una política expresa para mantener el equilibrio entre las empresas sobre la base de su origen nacional. Fundamentalmente utiliza los servicios de pequeñas empresas consultoras locales.

122. Las ofertas se evalúan teniendo en cuenta las condiciones estipuladas en el pliego de condiciones. Existe un Comité de Adquisiciones que tiene en cuenta todos los aspectos de la oferta antes de tomar una decisión definitiva.

123. La OMI estudia los antecedentes del personal de la empresa asignado a sus proyectos y lo entrevista. También debe certificar que los servicios prestados han sido satisfactorios antes de efectuar el pago correspondiente. Además, lleva a cabo una evaluación teniendo en cuenta las condiciones estipuladas en el contrato con la empresa. La OMI no consideraría la posibilidad de nombrar a un empleado de una empresa que ha trabajado para la organización para ocupar un puesto en su secretaría.

124. En general, la experiencia de la OMI con empresas consultoras privadas ha sido positiva. La OMI considera que es importante asegurarse de que la utilización de los servicios de las empresas sirva para añadir valor al proceso interno de adopción de decisiones y subsanar las deficiencias de la organización a nivel de competencia y conocimientos de gestión y personal. El proceso de selección debe llevarse a cabo con mucho cuidado y, lo que es aún más importante, deben definirse claramente los objetivos antes de contratar a una empresa. El seguimiento y la evaluación de la eficacia de la ejecución también constituyen elementos clave que es necesario afianzar.

I. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)

125. En la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la utilización de los servicios de empresas privadas de consultoría de gestión se rige por el reglamento financiero y las normas financieras, con arreglo a los cuales debe llamarse a licitación pública respecto de los contratos por un valor superior a los 20.000 francos suizos. En todos los casos se requiere la aprobación del Contralor.

126. La OMPI recurre a empresas externas para que la asesoren sobre cuestiones importantes para las cuales se considera necesario contar con el más alto nivel posible de pericia técnica disponible a nivel internacional. Recientemente, en relación con la utilización de los servicios de una empresa externa para un proyecto grande, la OMPI estableció un sólido equipo de gestión a nivel interno para el cual contrató a nuevos funcionarios a los que asignó la tarea de supervisar a la empresa externa y proporcionar capacitación adicional al personal de la organización.

127. Además de utilizar la base común de datos de proveedores de las Naciones Unidas de la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición, la OMPI lleva una lista de empresas consultoras. Normalmente aplica los procedimientos comunes de adquisición de las Naciones Unidas para los llamados a licitación pública en relación con la contratación de servicios de consultores; entre ellos se cuentan los anuncios en periódicos, en la publicación *Development Business* de las Naciones Unidas o en otros medios, según la importancia de la cuestión y el posible costo en cada caso. La OMPI también usa su página sobre adquisiciones en la Web, creada recientemente, para dar publicidad a los anuncios en la Internet.

128. Un equipo especial de evaluación evalúa los elementos técnicos y financieros de las ofertas recibidas. La responsabilidad final respecto de la contratación de empresas privadas corresponde al director de programas responsable, al Contralor y al Director General.

129. Para la selección de empresas privadas de consultoría de gestión, la OMPI toma todas las medidas necesarias para lograr que se presenten a las licitaciones el mayor número de empresas calificadas de tantos países como sea posible a los efectos de garantizar la transparencia, precios competitivos y una amplia representación nacional. La OMPI normalmente intercambia, en forma oficial o extraoficial, información con otros organismos de las Naciones Unidas sobre las experiencias respectivas con empresas y la evaluación de la ejecución de los trabajos.

130. Debido a la importancia de la idoneidad, experiencia y seriedad de los miembros que han de integrar los equipos, la OMPI normalmente especifica en el contrato el tipo de personal que desea que se asigne a un proyecto determinado al seleccionar las ofertas de las empresas. Además, la sustitución de personal está sujeta a la aprobación de la OMPI. La OMPI supervisa de cerca la ejecución de los contratos de consultoría y certifica que los servicios prestados han sido satisfactorios antes de pagar a la empresa. Con arreglo a una cláusula estándar de los contratos, la OMPI paga la última cuota por los servicios prestados a reserva de que la ejecución del contrato en general haya sido satisfactoria.

131. La experiencia de la OMPI con empresas privadas de consultoría de gestión ha sido satisfactoria, probablemente debido a que la organización se ha limitado a utilizar sus servicios para obtener asesoramiento independiente sobre problemas claramente definidos. Además, la obtención de servicios de buena calidad a un costo razonable ha sido una consideración primordial de la organización.

J. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

132. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) utiliza los servicios de consultores privados en gestión para cuestiones altamente técnicas y especializadas. Como ejemplo, cabe mencionar un estudio reciente sobre las consecuencias de la introducción del euro.

133. El FIDA está confeccionando una lista de empresas consultoras, para lo cual ha recurrido a la Internet, a la experiencia de otras organizaciones y a los anuncios en revistas

o periódicos especializados, en particular *The Economist*, *Accountancy* e *Internal Auditor*. Si bien estos periódicos se publican en inglés únicamente, tienen amplia difusión, en particular en África. Además, el FIDA publica anuncios en 20 periódicos nacionales, especialmente en países donantes.

134. Si bien el FIDA está tratando de ampliar la base geográfica para la contratación de empresas de consultoría de gestión, frecuentemente contrata a las empresas más grandes y conocidas en razón de su prestigio. Para los proyectos sobre el terreno, el FIDA prefiere utilizar empresas locales pequeñas ya que conocen las condiciones del mercado, la cultura y el idioma locales. En muchos casos, el FIDA prefiere utilizar los servicios de particulares en lugar de los de empresas de consultoría de gestión, pues de ese modo se ahorra el pago de gastos generales. Cabe señalar que, en el pasado, en algunos casos los países donantes han vinculado sus donaciones a la utilización de empresas nacionales.

135. El FIDA, por lo general, entrevista por teléfono al personal propuesto para los proyectos por las empresas consultoras, frecuentemente con arreglo a un acuerdo de préstamo reembolsable. La evaluación del desempeño de la empresa consultora y el personal contratado a través de la empresa por lo general se basa en la respuesta a la pregunta de si serían contratados nuevamente. A fin de obtener información para ese tipo de evaluación, la dependencia de auditoría interna evalúa los proyectos. Antes de efectuarse el pago, debe certificarse la conformidad con los servicios prestados.

136. La experiencia del FIDA con las empresas privadas de consultoría de gestión en general ha sido satisfactoria. Una dificultad de importancia secundaria con que se ha tropezado es que las empresas tienen tendencia a considerar el material de trabajo como propio y sólo presentan informes finales o, incluso, resúmenes a la organización cliente.

K. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

137. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) cuenta con directrices para la utilización de los servicios de expertos, consultores y contratistas particulares. Sin embargo, no hay indicios de que la ONUDI reciba orientación especial de los órganos normativos competentes en cuanto a la utilización de empresas de consultoría de gestión. La ONUDI promueve la utilización de empresas de consultoría de gestión cuando cabe prever que éstas han de aportar a la organización un enfoque nuevo basado en los resultados para la solución de los problemas o un enfoque comercial. Si bien la ONUDI prefiere depender de sus recursos internos en la medida de lo posible, reconoce que los expertos externos inspiran confianza en sus proyectos y que sus conclusiones y recomendaciones con frecuencia son más fáciles de aceptar y poner en práctica que las resultantes de exámenes internos.

138. Como cuestión de política, la ONUDI lleva y actualiza periódicamente una lista de consultores externos y aplica sus directrices sobre la gestión de consultores y contratistas particulares en la sede, incluidos los expertos que prestan servicios de asesoramiento a corto plazo. La organización también anuncia los llamados a licitación pública internacional en la publicación *Procurement Update* de la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición, así como en publicaciones comerciales. Sin embargo, los anuncios aparecen únicamente en inglés, práctica que, si bien evidentemente se justifica en razón de las limitaciones presupuestarias, constituye, en opinión de algunos, una seria deficiencia. Cabe señalar que la ONUDI no da un trato preferencial a ninguna empresa o región. Toda empresa,

independientemente de su origen, es aceptable si puede hacer el trabajo necesario a un costo asequible.

139. La ONUDI ha utilizado empresas de consultoría de gestión desde 1992. Entre estas empresas han figurado *Arthur D. Little*, que fue contratada en 1995-1996 a un costo de 800.000 dólares de los EE.UU. para prestar asesoramiento de expertos en relación con el proceso de reestructuración, y *Arthur Anderson y Deloitte & Touche* en la esfera de la tecnología de la información. La ONUDI también ha utilizado los servicios de otras empresas para cuestiones de información pública y contabilidad de costos, en particular sistemas de contabilidad basados en el tiempo empleado y sistemas de costos basados en las actividades.

140. Antes de recurrir a empresas externas, la ONUDI, por lo general, se asegura de no disponer de expertos en la organización que puedan llevar a cabo las tareas. Una importante enseñanza en la que hizo hincapié la ONUDI es que es necesario que las empresas externas y el personal de la organización trabajen en estrecha colaboración en los proyectos. Por ejemplo, la experiencia de la organización con *Arthur D. Little* demostró que la colaboración entre los consultores y el personal de la ONUDI facilita la definición de los problemas y la aplicación de las recomendaciones.

141. La cooperación de la ONUDI con otros organismos se limita a efectuar llamados conjuntos para la presentación de propuestas o a usar los servicios de la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición. La ONUDI tampoco tiene un mecanismo oficial para evaluar el desempeño de las empresas consultoras. Si bien, en general, la experiencia de la ONUDI con las empresas consultoras ha sido positiva, también ha habido casos en que ha sido menos provechosa ya sea porque no se han tomado medidas para poner en práctica los informes de los consultores o porque las recomendaciones de dichos informes no se han considerado suficientemente concretas o específicas para obtener la aprobación de la administración.

L. Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA)

142. Las normas que rigen la utilización de empresas privadas de consultoría de gestión por el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) forman parte de la reglamentación y el reglamento financieros y de las disposiciones normales sobre adquisiciones, que incluyen normas expresas para los llamados a licitación pública. El OIEA no lleva una lista separada de empresas de consultoría de gestión. Todas las empresas que utiliza la organización se incorporan en su base corriente de datos sobre proveedores. El OIEA también utiliza la base de datos de proveedores de las Naciones Unidas. Los nombres de las empresas que se añaden a la lista se extraen de información proporcionada en el formulario de inscripción bajo el epígrafe “llamado estándar a licitación pública” y es evaluada por la Sección de Servicios de Adquisición.

143. Los pedidos de contratación de empresas externas son iniciados por el director responsable y examinados por la Sección de Servicios de Adquisición. Cuando se trata de sumas superiores a los 70.000 dólares de los EE.UU., el Comité de Autorización de Adquisiciones examina un resumen de las ofertas. Se requiere la aprobación del Director General Adjunto de Administración para la aprobación de contratos por valor de 150.000 dólares de los EE.UU. o más. El mismo procedimiento se aplica a la evaluación de las ofertas. La selección se efectúa sobre la base de la oferta menos costosa que sea técnicamente aceptable.

144. Si bien el OIEA normalmente no da publicidad a los llamados a licitación, en ocasiones ha utilizado las publicaciones *Procurement Update* de la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición y *United Nations Development Business*. Si bien el OIEA no cuenta con una política determinada para lograr el equilibrio geográfico entre las empresas, ha obtenido resultados satisfactorios de diversas empresas consultoras de todo el mundo, incluidas empresas de países en desarrollo, aplicando como criterios de selección el bajo costo y la solidez técnica. Algunos funcionarios del OIEA dijeron que, a su juicio, las “Cinco Grandes” empresas no siempre asignaban a sus mejores empleados a los proyectos o prestaban suficiente atención a las necesidades de los clientes y que, en muchos casos, era preferible utilizar los servicios de empresas pequeñas. Cabe mencionar que los países donantes que hacen contribuciones voluntarias a determinados proyectos en algunos casos lo han hecho con la condición expresa de que el OIEA utilizase a una empresa nacional determinada.

145. En general, antes de la firma del contrato el OIEA llega a un acuerdo con la empresa sobre los empleados clave que ésta ha de proporcionar. Los subcontratistas también deben ser aprobados por el OIEA. En cuanto a otros empleados escogidos por la empresa, sus antecedentes son estudiados por el OIEA, que también los entrevista. Asimismo en algunos casos se verifican sus referencias. El departamento solicitante debe certificar su conformidad con los servicios prestados antes de que el OIEA pague a la empresa y rellene un formulario oficial de evaluación. Los resultados de esa clase de evaluaciones pueden ser compartidos con otras organizaciones, pero sólo en forma oficiosa y con carácter especial. Los empleados de las empresas consultoras privadas pueden presentarse como candidatos a puestos vacantes del OIEA por los cauces habituales y, en algunos casos, en los contratos con las empresas se ha indicado expresamente un período durante el cual los empleados principales de la empresa no podrán ser empleados por el OIEA.

146. La experiencia del OIEA con empresas privadas de consultoría de gestión es algo limitada. También, en general, ha sido positiva. Huelga decir que siempre es posible introducir mejoras. La principal preocupación del OIEA es que sólo se utilicen los servicios de las empresas cuando no se disponga de expertos en la organización y no por otros motivos, aun cuando se reconoce que las empresas tienen fama de ser imparciales y de encarar la solución de problemas con criterio práctico, lo cual puede contribuir al éxito de un proyecto.

147. A juicio del OIEA, las empresas de consultoría de gestión pueden ser instrumentos útiles para la ejecución de determinados proyectos técnicos, en particular en esferas tales como la tecnología de la información y la formación especializada, para los cuales no se dispone de expertos en la organización. Por otra parte, deben aplicarse procesos rigurosos e imparciales de contratación de la misma manera que se aplican a la contratación de otros servicios que se prestan a la organización.

Anexo

Cuadro 1

Costo de los servicios prestados por empresas privadas de consultoría de gestión de 1992 a 1997, en dólares EE.UU.

| Organización | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | Total |
|-------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------|-----------|-----------|------------|
| ONUG | No disponible | No disponible | 580 250 | 300 865 | 86 640 | 298 014 | 1 265 769 |
| PNUD ¹ | 192 536 | 486 674 ² | 4 378 440 | 3 734 177 | 7 418 822 | 3 326 410 | 19 537 059 |
| VNU | - | - | - | 22 100 | - | 160 800 | 182 900 |
| ACNUR | 297 000 | 599 000 | 2 759 000 | 795 000 | 937 000 | 2 448 000 | 7 835 000 |
| FNUAP | 379 109 | 190 715 | 163 341 | 221 268 | 372 968 | 796 472 | 2 123 873 |
| PMA ³ | No disponible | 40 000 | 153 416 | 290 087 | 617 309 | 1 250 499 | 2 351 311 |
| OIT ⁴ | 185 100 | 106 942 | 417 500 | 362 873 | 210 728 | 613 845 | 1 896 988 |
| FAO | 554 000 | 509 000 | 46 000 | 1 679 000 | 1 694 000 | 59 000 | 4 541 000 |
| UNESCO | 82 500 | 59 500 | 111 500 | 118 500 | 392 570 | 277 872 | 1 042 442 |
| UPU | 350 000 | 900 000 | 105 000 | 250 000 | 250 000 | 150 000 | 2 005 000 |
| OMPI | - | - | - | - | 80 000 | 985 000 | 1 065 000 |
| ONUDI | 260 000 | 24 000 | - | 895 000 | - | - | 1 179 000 |
| OIEA ⁵ | No disponible | No disponible | No disponible | No disponible | 557 000 | 785 000 | 1 342 000 |

¹ Incluye cifras proporcionadas por la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento (incluida la contratación de empresas para realizar auditorías en las oficinas exteriores), la Oficina de Evaluación y la Dirección de Servicios Financieros y Administrativos (incluidos también servicios de auditoría). No incluye a particulares contratados con arreglo a acuerdos de servicios especiales o nombramientos de duración limitada para servicios de apoyo.

² Incluye la suma de 65.162 dólares para dos contratos previos con la empresa R. F. Lewicki.

³ No incluye las cifras correspondientes al empleo de empresas de consultoría de gestión para actividades de auditoría realizadas por la Oficina del Director Ejecutivo/Auditor Interno. Las cifras dadas son completas solamente para 1995-1997.

⁴ Las cifras dadas representan el empleo de consultores durante tres bienios por una selección de seis departamentos que solicitan los servicios de consultores en administración.

⁵ El OIEA incorporó un nuevo sistema computadorizado de adquisiciones en 1996. Se han archivado los originales de las órdenes de compra anteriores a esa fecha pero no es posible realizar búsquedas ni listados automatizados para responder a preguntas sobre "empresas privadas de consultoría de gestión". Para las cifras dadas, el OIEA ha utilizado el Sistema Común de Codificación de las Naciones Unidas como base para identificar servicios particulares que probablemente podrían haber sido proporcionados por las "Seis Grandes".

Cuadro 2

Empresas privadas de consultoría de gestión contratadas con más frecuencia durante los años 1992–1997 y número de veces que se contrató a cada una cada año

| ORG. | 1992 | | 1993 | | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | |
|--------------------------|--|-----------------------|---|-----------------------|--|----------------------------|---|----------------------------|---|---------------------------------|--|--|
| | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. |
| ONUG | No data | | No data | | Software Engineering Deloitte & Touche | 3 1 | Software Engineering ICL Sorbus | 1 1 | ICL Sorbus Alan Bracken Training | 2 1 | Support IT Saptex Gira S.A. KPMG | 4 3 1 1 |
| UNDP | Institute for Management and Accountability (IMAC) | 1 | Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Stiven IMAC | 2 1 1 1 1 | Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Stiven IMAC | 4 1 1 1 1 | Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Stiven IMAC | 4 3 1 1 1 | Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Stiven Ernst & Young Fogel & Associates IMAC | 4 3 1 1 1 1 1 | Coopers & Lybrand Price Waterhouse Deloitte & Touche The Whole Person Project IMAC | 4 2 1 1 1 1 |
| UNV | | | | | | | Tony Brady Associates (Dublin) | 1 | | | GTW Datentechnik (Bonn) IABG (Trier) | 2 1 |
| UNHCR¹ | | | Price Waterhouse Interworks Mannet | 3 1 1 | Interworks Mannet Price Waterhouse | 2 2 1 | Interworks Mannet | 3 1 | Mannet Emma Interworks | 3 2 1 | Interworks Emma Mannet Price Waterhouse | 4 3 3 1 |
| UNFPA | Data Transport Systems QAI Inc. DRT Systems Bldg. Dvpt. Consultants Velankani Info. Systems | 2 1 1 1 1 | Data Transport Systems Alda Consultancy Group Turnkey Computer Systs. HRS International Inc. Unified Communications | 3 2 1 1 1 | Data Transport Systems Marilyn Achiron Turnkey Computer Systs. Information Bulders Velankani Info. Systems IBM | 5 1 1 1 1 1 | Data Transport Systems Informix Software Digital Strategies Inc. Datametics Inc. Structures Computer Sys. Goldstein, Golab, Kessler | 2 1 1 1 1 1 | DTI International HRS International Inc. Atkinson Koven Feinberg Avameg Comms. Consult. OEG Worldlinks | 2 1 1 1 1 1 | PSINET CompUSA Charles B. Hawes Paladin Consultant Inc. Sun Microsystems Fed. Infomix Software IBM Douglas Gould & Co. Robert Sullivan Kell & Associates Rebekah | 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 |

1 Contratos de mas de 10 000 dólares contrai con las cuatro empresas utilizadas mas a menudo.

| ORG. | 1992 | | 1993 | | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | |
|------------------------|--|-----------------------|---|------------------|---|-------------|--|------------------|---|-----------------------|---|---|
| | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. |
| WFP² | | | Dynargie | 1 | Mannet | 3 | Pricewaterhouse Coopers Mannet | 1 1 | D.M. Griffith Mannet | 1 1 | D.M. Griffith Pricewaterhouse Coopers Booz Allen Hamilton Confor Informatica (Italia) Int'l Resources Group Selfin IBM Mannet Inst. of Internal Auditors | 2 1 1 1 1 1 1 1 2 |
| ILO | Mannet Price Waterhouse Systems House Tesseract ERISCO | 3 2 1 1 1 | Price Waterhouse Arthur Andersen Innovatica SA (Genève) JYACC | 3 1 1 1 | Price Waterhouse Arthur Andersen Ernst & Young | 2 1 1 | Price Waterhouse European Training Inst. Advanced Solutions Optimum Alpha (Paris) | 4 1 1 1 | European Training Inst. Advanced Solutions Price Waterhouse Innovatica SA (Genève) | 8 1 2 1 1 | Int'l Management of Dev. Cambridge Tech. Partners Price Waterhouse Advanced Solutions European Training Inst. SEMA Group Management Centre Europe IWARE (Lausanne) Gartner Group American Inst. of Int. Aud. GENYSIS | 4 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 |
| FAO | Price Waterhouse | 2 | Price Waterhouse Buck Consultants Coopers & Lybrand | 3 3 1 | Price Waterhouse | 1 | Coopers & Lybrand | 3 | Coopers & Lybrand Buck Consultants Dynargie Operations | 2 2 1 | Dynargie Operations | 1 |
| UNESCO | Institute of Public Admin. Coopers & Lybrand | 2 1 | Institute of Public Admin. Coopers & Lybrand | 2 1 | Institute of Public Admin. Horizon Micro Coopers & Lybrand | 1 1 1 | Horizon Micro Institute of Public Admin. Coopers & Lybrand | 5 1 1 1 | Horizon Micro CEGOS Cap Gemini Coopers & Lybrand | 8 4 2 1 | Coopers & Lybrand Horizon Micro CEGOS Cap Gemini | 4 3 3 3 |

2 No incluye datos sobre la utilización de empresas de consultoría para actividades de auditoría llevadas a cabo por la Oficina del Director General / Auditoría ni las empresas cuyos servicios solamente se relacionaban en parte con elementos de formación o sistemas informáticos.

| ORG. | 1992 | | 1993 | | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | |
|--------------|-----------------|-----|-------------------|-----|---------------|-----|------------------|-----|---|--------|---|---------------------------------|
| | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. | EMPRESA | NO. |
| UPU | Ernst & Young | 1 | Ernst & Young | 1 | Ernst & Young | 1 | Arthur D. Little | 1 | Arthur D. Little Ernst & Young | 1 1 | Arthur D. Little Ernst & Young Direct Response International | 2 1 1 |
| WIPO | | | | | | | | | CGI-IMB | 1 | Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Arthur Andersen CGI-IMB ASBS Development Institute Int'l Kroll | 1 1 1 1 1 1 1 |
| UNIDO | Arthur Andersen | 2 | Deloitte & Touche | 2 | | | Arthur D. Little | 1 | | | | |
| AIEA | | | | | | | | | Paragon Associates Inc. People Centered Learning | 8 2 | People Centred Learning Gartner Group UK Ltd. Software AG SAIC Paragon Associates Inc. | 3 3 2 2 1 |

Cuadro 3
Campo de especialización de las empresas contratadas con más frecuencia

| <i>Campo de especialización</i> | <i>Org.</i> | <i>Empresas privadas de consultoría de gestión</i> |
|---|--------------------------------------|--|
| Diseño y desarrollo de sistemas de información de gestión | ONUG | ICL Sorbus, Software Engineering |
| | PNUD | Institute for Management and Accountability (IMAC) |
| | VNU | GTW Detentechnik |
| | FNUAP | GGI, DRT, DTS, DATAMETICS, VELANKI, ALDO, UNIFIED, SCS |
| | PMA | IBM, Confor Informatica, Selfin |
| | | Innovatica, S. A. (Ginebra), Gartner Group, Cambridge Technology Partners, Systems House, GENISYS, SEMA Group, Price Waterhouse, Arthur Andersen, Advanced Solutins, Tesseract, ERISCO, Ernst & Young |
| | OIT | Innovatica, S. A. (Ginebra), Gartner Group, Cambridge Technology Partners, Systems House, GENISYS, SEMA Group, Price Waterhouse, Arthur Andersen, Advanced Solutions, Tesseract, ERISCO, Ernst & Young |
| | FAO | Price/Waterhouse/Coopers & Lybrand |
| | UNESCO | Cap Gemini |
| | OMPI | Kroll, CGI-IBM |
| | OIEA | Software AG |
| | ONUDI | Arthur Andersen, Deloitte & Touche |
| Capacitación | ONUG | Mannet, Spatex, Support IT |
| | PNUD | The Whole Person Project |
| | ACNUR | Interworks, Mannet |
| | FNUAP | Human Resources Systems, RTI, Kell & Associates, Response Management Intl., McDonald Anderson |
| | PMA | Mannet |
| | OIT | American Institute of Internal Auditors, Price Waterhouse, Optimum Alpha (Paris), JYACC, Mannet, European Training Institute, International Management of Development (MoDA), Management Centre Europe |
| | FAO | Dynargie Operations |
| | UNESCO | Institute of Public Administration, CEGOS, Horizon Micro |
| | UPU | Arthur D. Little |
| | OMPI | Development Institute Int'l |
| | OIEA | Gartner Group UK Ltd., PCL People Centered Learning, Paragon Associates Inc. |
| | Orientación y evaluación de personal | UPU |
| OIEA | | Coopers & Lybrand |
| Evaluación y reestructuración orgánicas | ONUG | GIRA |

| <i>Campo de especialización</i> | <i>Org.</i> | <i>Empresas privadas de consultoría de gestión</i> |
|--|-------------|---|
| | OIT | IWARE, Lausana |
| | FAO | Coopers & Lybrand |
| | UNESCO | Coopers & Lybrand |
| | UPU | Arthur D. Little, Ernst & Young |
| | OMPI | Deloitte & Touche |
| | ONUDI | Arthur D. Little |
| Gestión del cambio | ACNUR | Price Waterhouse |
| | PMA | International Resources Group |
| | FAO | Price Waterhouse |
| | UNESCO | Institute of Public Administration (véase capacitación) |
| | OMPI | Arthur Andersen |
| Análisis de procesos y procedimientos internos | ACNUR | Emma, Price Waterhouse |
| | VNU | Tony Brady Associates, IABG |
| | PMA | Coopers & Lybrand |
| | OIT | IWARE, Lausana |
| | FAO | Coopers & Lybrand |
| | UNESCO | Cap Gemini |
| Otros | ONUG | Alan Bracken Training (preparación de solicitudes de propuestas) |
| | PNUD | Foge & Associates, Ernst & Young (investigaciones) |
| | PMA | Bentley Jennison, Reino Unido (revisión del Manual de Auditoría Interna del PMA) |
| | FAO | Buck Consultants (exámenes actuariales) |
| | OMPI | CS-SBS, Coopers & Lybrand (bienes raíces) |
| | UPU | Arthur D. Little (auditoría del correo directo), Ernst & Young (auditoría de gastos terminales) |
| | OIEA | Science Application International Corporation – SAIC (seguridad de la información) |

Nota: No se dispone de los detalles por categoría relativos a la Secretaría de las Naciones Unidas como un todo, la OMS, la UIT, la OMM, y la OMI. Tampoco se cuenta con los detalles sobre evaluación y orientación del personal correspondientes al PNUD, el FNUAP y el PMA (véase el cuadro 5).

Cuadro 4
Número de veces que se contrató a las "Seis Grandes" empresas de consultoría de gestión durante 1992-1997

| <i>Empresa</i> | <i>1992</i> | <i>No.</i> | <i>1993</i> | <i>No.</i> | <i>1994</i> | <i>No.</i> | <i>1995</i> | <i>No.</i> | <i>1996</i> | <i>No.</i> | <i>1997</i> | <i>No.</i> |
|-------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Arthur Andersen | ONUDI | 2 | OIT | 1 | OIT | 1 | ONUDI | 1 | . | | OMPI | 1 |
| Coopers & Lybrand | UNESCO | 1 | FAO | 1 | FAO | 5 | PNUD | 1 | FAO | 2 | ACNUR | 1 |
| | OIEA* | 5 | UNESCO | 1 | UNESCO | 1 | PMA | 1 | UNESC | 1 | PMA | 1 |
| | | | OIEA | 3 | | | FAO | 3 | O | | UNESCO | 4 |
| Deloitte & Touche | | | UNESCO | 1 | OMI | 1 | OMI | 1 | OIEA | 1 | FNUAP | 1 |
| | | | ACNUR | 2 | | | OIEA** | 3 | | | OMPI | 1 |
| | | | | | | | | | | | | |
| Ernst & Young | UPU | 1 | UPU | 1 | OIT | 1 | | | UPU | 1 | UPU | 1 |
| | | | OIEA*** | 1 | UPU | 1 | | | | | | |
| KPMG | OIEA**** | 1 | | | OIEA*** | 1 | | | | | | |
| | | | | | * | | | | | | | |
| Price Waterhouse | OIT | 2 | PNUD | 1 | ACNUR | 1 | PNUD | 2 | PNUD | 4 | PNUD | 1 |
| | FAO | 2 | ACNUR | 1 | OIT | 2 | ACNUR | 1 | OIT | 1 | ACNUR | 1 |
| | | | OIT | 3 | FAO | 1 | OIT | 4 | | | OIT | 1 |
| | | | FAO | 3 | OIEA | 1 | | | | | | |

Nota: Las cifras correspondientes al PNUD, el FNUAP y el PMA no incluyen la contratación frecuente de las "Seis Grandes" empresas para servicios de auditoría.

OIEA* Tres de los contratos son con Coopers & Lybrand, Deloitte & Touche, uno con Coopers & Lybrand Unternehmensberatung, GmbH, Saarbrücken y uno con Coopers & Lybrand.

OIEA** Los contratos son con Touche Ross.

OIEA*** Contratos con Ernst & Young Case Technology GmbH.

OIEA**** Contratos con KPMG Peat Marwick.

Cuadro 5
Tipos de servicios proporcionados por empresas de consultoría de gestión

| <i>Diseño y desarrollo de sistemas</i> | <i>Capacitación</i> | <i>Evaluación y orientación de personal</i> | <i>Evaluación y reestructuración orgánica</i> | <i>Gestión del cambio</i> | <i>Análisis de procesos y procedimientos internos</i> | <i>Otros (para más detalles véase el cuadro 3)</i> |
|--|---------------------|---|---|---------------------------|---|--|
| ONUG | ONUG | PNUD | ONUG | PNUD | PNUD | ONUG |
| PNUD | PNUD | FNUAP | PNUD | FNUAP | VNU | PNUD |
| VNU | FNUAP | PMA | VNU | ACNUR | FNUAP | PMA |
| FNUAP | PMA | UPU | FNUAP | FAO | PMA | FAO |
| ACNUR | ACNUR | OMI | ACNUR | UNESCO | ACNUR | OMPI |
| OIT | OIT | OIEA | OIT | UPU | OIT | UPU |
| FAO | FAO | | FAO | OMPI | FAO | OIEA |
| UNESCO | UNESCO | | UNESCO | ONUDI | UNESCO | |
| OMI | OMI | | UPU | | UPU | |
| OMPI | OMPI | | OMI | | ONUDI | |
| OIEA | OIEA | | OMPI | | OIEA | |
| | | | ONUDI | | | |
| | | | OIEA | | | |

Cuadro 6

Publicaciones utilizadas con más frecuencia para colocar anuncios (1992-1997)

| Título de la publicación | Tipo de publicación | Idioma | Lugar de publicación | Organizaciones que utilizan la publicación |
|---|--|------------------------------|----------------------------------|--|
| OSIA Procurement Update | Esta publicación se discontinuó a fines de 1997 y fue sustituida por un servicio en línea en el sitio de la IAPSO en la Web: <i>www.iapso.org</i> "Business Opportunities – Procurement Notices" | Inglés Francés Español | Copenhague (en línea) | ONUG VNU ACNUR UNESCO OIEA |
| United Nations Development Business | Publicada para el Banco Mundial por el Departamento de Información de las Naciones Unidas, dos veces al mes; la información general y sobre suscripciones se puede obtener en línea en: <i>www.devbusiness.com</i> | Inglés | Nueva York/Washington (en línea) | ONUG ACNUR UNESCO OIEA |
| The Economist | Revista semanal internacional | Inglés | Londres | ONUG PMA |
| Financial Times | Diario internacional | Inglés | Londres | UPU ONUDI |
| International Herald Tribune | Diario internacional | Inglés | París | ONUG ONUDI |
| Otras publicaciones utilizadas por una sola organización | | | | |
| Le Monde | | Francés | París | ONUG |
| Corriere della Sera | | Italiano | Milán | |
| La Repubblica | | Italiano | Roma | PMA |
| Sole 24 Ore | | Italiano | Milán | |
| Washington Post | | Inglés | Washington | |
| Frankfurter Allgemeine Zeitung | | Alemán | Frankfurt | UPU |
| Neue Züricher Zeitung | | Alemán | Zurich | |
| Journal de Genève | | Francés | Ginebra | |

Cuadro 7

Períodos máximos establecidos para utilizar la misma empresa o convocar nuevamente a licitación

| Organización | Tiempo normal de empleo de los servicios de una misma firma | Período máximo requerido después del cual los contratos deben abrirse nuevamente a licitación | ¿Puede la misma empresa participar en la nueva licitación? |
|--------------|---|---|--|
| ONUG | Según los requisitos | Ninguno | Sí (sin límite) |
| PNUD | Dos años | Dos años (para auditoría sobre el terreno, renovable una vez, es decir, cuatro años) | Sí (sin límite) (para auditorías sobre el terreno, no se tiene experiencia después de los cuatro años) |
| VNU | Uno a dos años | Dos años | Sí (dos o tres veces) |
| FNUAP | Los contratos no suelen ser de más de un año, pero pueden ser renovables | Ninguno especificado (véase la nota anterior) | Sí (depende de los requisitos concretos) |
| ACNUR | Según los requisitos | Generalmente no más de tres años | Sí (sin límite) |
| PMA | Se requiere justificación para prorrogar el período convenido o contratado originalmente (para auditorías mediante contrato de auditoría) | Ninguno especificado (véase la nota anterior) | Sí |
| OIT | Según las necesidades | Ninguno | Sí (sin límite) |
| FAO | Según los requisitos | Ninguno | Sí (sin límite) |
| UNESCO | Según los requisitos | Ninguno | Sí (sin límite) |
| UPU | Según los requisitos | Ninguno | No |
| UIT | Dos años | Ninguno | No |
| OMI | Según los requisitos | Ninguno | No se renuevan los contratos. La misma firma puede ser utilizada para contratos diferentes |
| OMPI | Según los requisitos | La renovación de los servicios por contrata no es aplicable al empleo de empresas de consultoría de gestión | No aplicable |
| ONUDI | Según los requisitos | Ninguno | Sí (sin límite) |
| OIEA | Los contratos suelen ser de un año o menos | Aunque no existe ningún requisito formal, los contratos suelen ser presentados nuevamente a licitación después de tres o cinco años | Sí (sin límite) |

Bibliografía

- Kirmani, Syed S. y Warren C. Baum. The consulting profession in developing countries; a strategy for development. World Bank Discussion Paper, No. 149, enero de 1992
- Naciones Unidas. Asamblea General. Proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión; Noveno informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos, 8 de diciembre de 1997 (A/52/711).
- _____. Asamblea General. Informes financieros y estados financieros comprobados e informes de la Junta de Auditores, 29 de diciembre de 1997 (A/52/755).
- _____. Asamblea General. Proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión; informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, 12 de marzo de 1998 (A/52/828).
- _____. Asamblea General. Proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión; décimo informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos. 3 de noviembre de 1998 (A/53/573 y Add.1).
- _____. Asamblea General. Proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión; Nota del Secretario General por la que transmite el estudio de expertos independientes preparado por el Dr. Miguel Bracear (Brasil) y el Sr. Colín Wallis (Canadá), 11 de noviembre de 1998 (A/53/662 y Corr.1).
- _____. Asamblea General. Proyecto de Sistema Integrado de Información de Gestión; octavo informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, 20 de noviembre de 1998 (A/53/7/Add.7).
- _____. Asamblea General. Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre el aumento de los costos del contrato del Sistema Integrado de Información de Gestión; Nota del Secretario General, 16 de febrero de 1999 (A/53/829).
- O'Shea, James y Charles Madigan. Dangerous company; the consulting powerhouse and the businesses they save and ruin. Randon House, 1997.
-