

**ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS  
DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS**

*Preparado por*

***Ian Gorita***

**Dependencia Común de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra  
Agosto de 2002**

## ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
<b>ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS</b> .....		<b>v</b>
<b>RESUMEN: OBJETIVO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1 - 16</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO NORMATIVO</b> .....	<b>17 - 61</b>	<b>3</b>
<b>A. Naciones Unidas</b> .....	<b>17 - 27</b>	<b>3</b>
<b>B. Fondos y programas de las Naciones Unidas</b> .....	<b>28 - 33</b>	<b>5</b>
<b>C. Organismos especializados</b> .....	<b>34 - 53</b>	<b>6</b>
<b>D. Síntesis</b> .....	<b>54 - 61</b>	<b>10</b>
<b>II. ACTIVIDADES DE LAS NACIONES UNIDAS</b> .....	<b>62 - 93</b>	<b>12</b>
<b>A. Panorama general</b> .....	<b>62 - 67</b>	<b>12</b>
<b>B. Disposiciones organizacionales</b> .....	<b>68 - 69</b>	<b>14</b>
<b>C. Dotación de personal y administración</b> .....	<b>70 - 72</b>	<b>15</b>
<b>D. Visibilidad pública y accesibilidad</b> .....	<b>73 - 76</b>	<b>16</b>
<b>E. Alcance geográfico</b> .....	<b>77 - 81</b>	<b>17</b>
<b>F. Apoyo de los altos funcionarios encargados de la gestión</b> .....	<b>82 - 84</b>	<b>17</b>
<b>G. Opciones de contratación externa</b> .....	<b>85 - 93</b>	<b>18</b>
<b>III. ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS</b> .....	<b>94 - 147</b>	<b>20</b>
<b>A. Panorama general</b> .....	<b>94 - 96</b>	<b>20</b>
<b>B. Líneas de productos</b> .....	<b>97 - 124</b>	<b>22</b>
<b>C. Comercialización</b> .....	<b>125 - 146</b>	<b>30</b>
<b>D. Cooperación interinstitucional</b> .....	<b>147</b>	<b>34</b>

**ÍNDICE (continuación)**

*Página*

**Lista de cuadros**

<b>1. Panorama general de las actividades de las Naciones Unidas que producen ingresos - Resumen por actividad: estimaciones de los ingresos brutos y los ingresos netos .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Actividades generadoras de ingresos de las organizaciones en 1998-1999.....</b>	<b>20</b>
<b>3. Asignación de los ingresos procedentes de actividades generadoras de ingresos .....</b>	<b>21</b>
<b>4. Extensión de las actividades o líneas de productos.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Resultados de las publicaciones de la OMI .....</b>	<b>24</b>

**Lista de gráficos**

<b>I. Actividades de las Naciones Unidas que producen ingresos: organización actual .....</b>	<b>14</b>
<b>II. Reorganización de las actividades que producen ingresos .....</b>	<b>15</b>
<b>III. Ingresos generados por las publicaciones, expresados en porcentaje de los presupuestos ordinarios, 1998-1999 .....</b>	<b>23</b>
<b>IV. Publicaciones de la OMI: Ventas netas registradas entre 1991 y 2002.....</b>	<b>24</b>

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>APNU</b>	Administración Postal de las Naciones Unidas
<b>CCAAP</b>	Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto
<b>COMFAR</b>	Modelo computadorizado para análisis de viabilidad y presentación de informes (ONUDI)
<b>DAES</b>	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
<b>DCI</b>	Dependencia Común de Inspección
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
<b>FNUAP</b>	Fondo de Población de las Naciones Unidas
<b>JJE</b>	Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (anteriormente: Comité Administrativo de Coordinación (CAC))
<b>OACI</b>	Organización de Aviación Civil Internacional
<b>OIEA</b>	Organismo Internacional de Energía Atómica
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OMI</b>	Organización Marítima Internacional
<b>OMM</b>	Organización Meteorológica Mundial
<b>OMPI</b>	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>ONUDI</b>	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
<b>OSSI</b>	Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas
<b>PCT</b>	Tratado de Cooperación en Materia de Patentes
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PNUMA</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
<b>SAD</b>	Sistema de Archivo de Documentos (anteriormente sistema de disco óptico de las Naciones Unidas)
<b>UIT</b>	Unión Internacional de Telecomunicaciones
<b>UNCTAD</b>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>UNOPS</b>	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
<b>UPU</b>	Unión Postal Universal

## RESUMEN: OBJETIVO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### OBJETIVO

**Examinar las políticas y prácticas relacionadas con las actividades generadoras de ingresos del sistema de las Naciones Unidas con miras a establecer un marco normativo coherente para esas actividades y aumentar la eficiencia y eficacia de su gestión.**

Las actividades que se examinan en el presente informe tienen finalidades concretas, que forman parte del mandato de las organizaciones, y que en la mayoría de los casos apuntan a promover la imagen pública de dichas organizaciones. Además, estas actividades tienen como objetivo principal o secundario, según su finalidad y carácter, la generación de ingresos. El Inspector opina que mejorar la de gestión de estas actividades es condición indispensable para alcanzar sus objetivos primarios y aumentar su capacidad de producir ingresos y su rentabilidad. El hecho de que estos objetivos (primarios y secundarios) estén relacionados entre sí todavía no es suficientemente reconocido en las organizaciones, por no existir todavía un concepto común de lo que son las actividades que producen ingresos. Por consiguiente, el capítulo inicial apunta a llenar ese vacío.

Las constituciones o las reglamentaciones financieras de las organizaciones, que se examinan en el capítulo I, tienen disposiciones relativas a las actividades que producen ingresos, aun cuando no se las individualice como tales en todos los casos. A pesar de que esas disposiciones tienen formulaciones muy diferentes, el Inspector ha encontrado en la mayoría de las organizaciones instrumentos básicos que se refieren a las actividades abarcadas en el presente informe. No obstante, la índole, el alcance, la ejecución real y los resultados financieros de las actividades varían de una organización a otra a causa de las diferencias constitucionales, de la diversidad de normas que rigen estas actividades y del hecho de que en muchas organizaciones no se reconozca plenamente que son posibles fuentes de ingresos. Por lo tanto, en el informe se propone una serie uniforme de objetivos de política que se describen en el capítulo I.

Las Naciones Unidas tienen actualmente una amplia variedad de actividades que producen ingresos dentro del sistema. Su valor financiero representó apenas el 10% de los ingresos brutos de todas las organizaciones en el bienio 1998-1999. Actualmente las Naciones Unidas

enfrentan el problema de desarrollar esas actividades como actividades comerciales en un medio normativo y reglamentario que no fue ideado para las operaciones comerciales. Por consiguiente, en el capítulo II el Inspector expone una serie de posibles medidas encaminadas a ayudar al Secretario General a dar cumplimiento a sus nuevas propuestas de gestión, que la Asamblea General hizo suyas en su resolución 56/238, de 24 de diciembre de 2001, y que apuntan a separar las actividades que producen ingresos de la estructura básica de gestión de la Secretaría.

En general, todas las organizaciones generarán ingresos, por muy pequeños que éstos sean de algunas de sus actividades. Sin embargo, excepción hecha de las Naciones Unidas, en la mayoría de las organizaciones sólo hay una serie muy limitada de actividades, por lo general publicaciones para la venta. En función de su valor financiero, la Operación de Tarjetas de Felicitación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el sistema de pagos por servicios de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) representaron aproximadamente el 77% de los ingresos brutos globales del total de aproximadamente 670 millones de dólares de los EE.UU. producidos por todas las actividades en el bienio 1998-1999. No obstante, esa cifra de ingresos subestima el importante potencial de estas actividades de producir más beneficios financieros para cada organización como índice de su gestión eficaz y del éxito obtenido en la aplicación de los mandatos legislativos en que se fundan las actividades. En el capítulo III se analizan estas cuestiones y se proponen determinadas medidas de mejoramiento.

Las conclusiones que anteceden y demás observaciones del informe han dado lugar a las recomendaciones que aparecen a continuación.

## **A. Recomendaciones a las Naciones Unidas**

### **Recomendación 1**

#### **Nuevas disposiciones de gestión para las actividades generadoras de ingresos de las Naciones Unidas**

a) De conformidad con su propuesta de separar la gestión de las actividades que producen ingresos de las actividades básicas de la Organización, el Secretario General debería considerar la posibilidad de agrupar las actividades que producen ingresos en una División de Actividades Comerciales, que sería administrada por un órgano interdepartamental, análogo a la Junta Consultiva Superior de Servicios al Público (ST/SGB/231), y que se encargaría de las responsabilidades siguientes:

- i) Organización y administración de operaciones mundiales de promoción y venta para las actividades de divulgación de la Organización que producen ingresos;
- ii) Diseño y aplicación de un marco de personal y administrativo adecuado que responda a la índole especial de las operaciones que se ejecutan con delegación especial de autoridad;
- iii) Mejoramiento de los resultados financieros de las actividades sobre la base, entre otras cosas, de planes estratégicos y operacionales comerciales que contengan objetivos en materia de ingresos;
- iv) Negociación y gestión de contratos con entidades externas;
- v) Fomento de la cooperación y coordinación entre los departamentos, fondos y programas de la Secretaría, y con los organismos especializados interesados, para la promoción comercial de las actividades de divulgación que producen ingresos, y ejecución de otras funciones que pudieran agregarse o definirse.

b) El Secretario General debería considerar la posibilidad de recomendar a la Asamblea General que revisara las disposiciones pertinentes del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas a fin de adaptarlas a las nuevas disposiciones de ges-

ción que se proponen y a los objetivos de política enunciados en la recomendación 6 *infra*, relativa a las actividades que producen ingresos, con inclusión, en particular, de la necesidad de reinvertir las ganancias en beneficio de las dependencias que producen ingresos (párrs. 68 a 72).

### **Recomendación 2**

#### **Aumento del acceso del público y de la visibilidad**

El Secretario General debería examinar la posibilidad de reubicar las librerías y centros de regalos de las Naciones Unidas en Nueva York y Ginebra para lograr que fueran visibles y accesibles al público en general, al personal y a los delegados a las conferencias, a mejorar las perspectivas de incrementar los ingresos de esas operaciones en el contexto de las medidas más estrictas de seguridad que limitan el acceso del público a los locales de la Organización (párrs. 73 a 76).

### **Recomendación 3**

#### **Ampliación del ámbito geográfico**

Con miras a aumentar la rentabilidad de las actividades que producen ingresos y la imagen pública de las Naciones Unidas en todo el mundo, el Secretario General debería hacer lo siguiente:

a) Considerar la posibilidad de hacer un análisis de la relación costo-beneficio de ampliar, posiblemente a título experimental, el ámbito geográfico de algunas actividades, tales como librerías, centros de regalos y ventas de sellos a filatelistas, para situarlas en más lugares de destino en los países desarrollados y en desarrollo, especialmente en los que ya hay una presencia del sistema de las Naciones Unidas, como los Centros de Información de las Naciones Unidas, cuyo mandato y dotación de personal podrían fortalecerse para este fin, empezando con arreglos selectivos y a título de prueba;

b) Estudiar la posibilidad de aplicar en Ginebra y Viena elementos de tecnología de la información y otros elementos adecuados de su elección para mejorar la experiencia de los visitantes en la Sede, con la participación de otras organizaciones del sistema y de los gobiernos o ciudades huéspedes;

c) En el caso concreto de Ginebra y en cooperación con otras organizaciones con sede en Ginebra interesadas, explorar, en relación con los fines que anteceden, la oportunidad que ofrece el

proyecto de transformación y modernización del Palacio de las Naciones en Ginebra que estudian actualmente las autoridades suizas (párrs. 77 a 79).

#### **Recomendación 4**

##### **Posibilidades de contratación externa**

En el contexto de la resolución 55/232 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 2000, relativa a las prácticas de contratación externa, el Secretario General debería lograr que, para recurrir a la contratación externa en actividades que producen ingresos, se tomara en cuenta lo siguiente:

- a) El objetivo concreto y la índole especial de cada actividad y la pericia técnica con que se cuente en la Organización para formular y supervisar eficazmente contratos de beneficio mutuo con entidades del sector privado;
- b) La posibilidad de conceder contratos externos en cada operación a escala mundial o dentro de determinados ámbitos geográficos;
- c) Las ventajas o desventajas de otorgar derechos exclusivos a los contratistas según la índole de la actividad;
- d) La posibilidad de conceder contratos externos experimentales de dos años basados en metas de ingresos netos y en otras formas pertinentes de medir el rendimiento (párrs. 85 a 88);

#### **Recomendación 5**

##### **Administración Postal de las Naciones Unidas (APNU)**

a) El Secretario General debería obtener de la Asamblea General la autoridad necesaria para examinar los actuales acuerdos sobre la APNU entre la Organización y los países anfitriones a fin de determinar si sigue siendo válida la fórmula que se usa actualmente de distribución de los gastos y los ingresos de las operaciones de la APNU entre las Naciones Unidas y las administraciones postales de los países anfitriones; en ese examen se deberían tener plenamente en cuenta los beneficios financieros, económicos y de otro tipo que los países anfitriones derivan de la ubicación de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en sus territorios;

b) El Secretario General también debería iniciar consultas con las autoridades competen-

tes de la Unión Postal Universal (UPU) con miras a fortalecer las relaciones comerciales de la APNU con las administraciones postales nacionales (párrs. 89 a 93).

#### **B. Recomendaciones a todas las organizaciones**

##### **Recomendación 6**

##### **Objetivos de política**

El órgano legislativo competente de cada organización debería fortalecer aún más, dentro de un marco normativo coherente, las actuales directrices que rigen las actividades que producen ingresos, teniendo en cuenta, entre otros, los objetivos siguientes:

- a) Promover los mandatos legislativos y la imagen pública de la Organización en el mundo y aumentar al máximo los ingresos según proceda, para su asignación por los Estados Miembros, a discreción de éstos;
- b) Lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo de las actividades mediante la inversión de un porcentaje adecuado de sus utilidades en las dependencias orgánicas directamente interesadas (para dar apoyo a sus mayores necesidades de tecnología de la información, nuevas actividades de investigación y desarrollo, producción y reproducción, y actividades de promoción comercial y venta); para tal fin, deberían establecerse, en los casos en que existieran en la actualidad, mecanismos de autofinanciación, tales como fondos rotatorios especiales, y debería concederse a los servicios del caso cierto grado de flexibilidad para movilizar sus propios recursos, en especie o en efectivo, de fuentes públicas o privadas, para satisfacer sus necesidades de capital inicial, capital de operaciones o reserva operacional, de conformidad con los reglamentos financieros de cada organización;
- c) Alentar la creatividad de las organizaciones y la medición de su rendimiento sobre la base de los resultados financieros obtenidos;
- d) Aprovechar los beneficios financieros de los derechos de protección de la propiedad intelectual;
- e) Fortalecer las ventajas comparativas de cada organización;
- f) Atenerse a normas éticas coherentes con los valores del sistema de las Naciones Uni-

das y con el marco ético de cada organización para cooperar con la comunidad empresarial internacional (párrs. 56 a 61).

### **Recomendación 7**

#### **Aumento de los ingresos procedentes de las publicaciones**

Los jefes ejecutivos de las organizaciones, si no lo están haciendo ya, deberían tratar de incrementar los ingresos procedentes de las publicaciones aumentando el presupuesto y la dotación de personal de sus programas de publicaciones para aumentar su visibilidad, teniendo también en cuenta las prácticas contables de probada eficacia mencionadas en el presente informe, e introduciendo, entre otras, las siguientes medidas:

- a) Obtención de un equilibrio más razonable, que podrá determinar cada organización, entre la distribución gratuita (con inclusión del libre acceso en Internet) y la venta de las publicaciones;
- b) Expansión del ámbito geográfico de las operaciones de comercialización y venta;
- c) Mayor promoción del uso de derechos de autor en relación con las traducciones y la reproducción de publicaciones locales de bajo costo, especialmente en los países en desarrollo;
- d) Celebración, más frecuentemente y en diferentes lugares de destino, de reuniones oficiosas entre organismos de los jefes de los programas de publicaciones en el contexto de la Feria del Libro anual de Francfort; los programas de esas reuniones deberían concentrarse en el uso de prácticas de eficacia probada para las actividades de publicación y comercialización, con inclusión de las cuestiones de costos y pago de derechos en las actividades de publicación conjunta;
- e) De conformidad con lo esbozado en el presente informe, establecimiento de servicios comunes de imprenta, donde proceda, especialmente con miras a combinar los recursos limitados a fin de mejorar la capacidad y la tecnología de las plantas impresoras para llevar a cabo tareas de imprenta especiales o de alta calidad que en la actualidad generalmente se dan a imprentas comerciales externas (párr. 103).

### **Recomendación 8**

#### **Productos de información pública**

A fin de generalizar las políticas y prácticas que ya se aplican en algunas organizaciones, los jefes ejecutivos deberían determinar, de entre el material de información pública de sus respectivas organizaciones, cuáles son los productos que tienen valor comercializable, especialmente producciones audiovisuales, que podrían perfeccionarse con el doble objetivo de promoción y producción de ingresos, sin perjuicio de la distribución gratuita del resto del material de información pública (párrs. 104 a 106).

### **Recomendación 9**

#### **Bases electrónicas de datos y productos conexos**

- a) Las organizaciones deberían emular las prácticas de eficacia probada de las Naciones Unidas y de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para la comercialización en línea de sus bases de datos, y también podrían considerar, según procediera, la fórmula que aplica la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) de acceso público gratuito limitado y acceso pago ilimitado a las bases electrónicas de datos;
- b) Análogamente, las organizaciones, en la medida de lo posible, deberían adoptar el modelo computadorizado para análisis de viabilidad y presentación de informes (COMFAR) de la Organización de las Naciones Unidas de Desarrollo Industrial para el desarrollo y la comercialización de programas informáticos que promuevan sus respectivos mandatos y a su vez generen ingresos (párrs. 107 a 112).

### **Recomendación 10**

#### **Adquisición por conducto de terceras partes**

- a) Los jefes ejecutivos de las organizaciones, en los casos necesarios, deberían introducir y aplicar medidas destinadas a fortalecer y mantener sus respectivas ventajas comparativas en la adquisición internacional de bienes y servicios de conformidad con los lineamientos esbozados en el presente informe;
- b) A fin de dar apoyo financiero, aunque fuera parcial, al objetivo de la recomendación 10 a) *supra*, las organizaciones deberían estudiar la conveniencia de cobrar derechos de licitación o de

registro a las entidades del sector privado que se presenten a licitaciones relacionadas con adquisiciones y con la adjudicación de contratos externos de las organizaciones (párrs. 113 a 115).

#### **Recomendación 11**

##### **Investigación y desarrollo en ciencia y tecnología**

La Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) debería establecer un grupo de tareas ad hoc, con participación de la OMPI, para formular una política común sobre patentes de ciencia y tecnología basada en la resolución WHA35.14 de la Asamblea Mundial de la Salud, de 12 de mayo de 1982, relativa a la política sobre patentes, con miras a alentar a las organizaciones a seguir fortaleciendo sus actividades de investigación y desarrollo en ciencia y tecnología en apoyo de objetivos mundiales de desarrollo social y económico, y utilizar en forma más general y sistemática que lo que se ha hecho hasta la fecha los derechos de patente adquiridos a fin de producir ingresos y otros beneficios para seguir financiando actividades de investigación y desarrollo. Esto podría exigir la creación de programas centralizados y autofinanciados en algunas organizaciones (párrs. 117 a 121).

#### **Recomendación 12**

##### **Formación de carácter sustantivo y conferencias públicas**

a) Los jefes ejecutivos de las organizaciones deberían considerar la posibilidad de ampliar o establecer programas de formación de carácter sustantivo y conferencias públicas para el sector no estatal sobre la base del pago de honorarios con miras a promover el diálogo en materia normativa y de tecnología y otras formas de interacción con la sociedad civil;

b) También deberían estudiarse los beneficios posibles, incluidos los monetarios, de los cursos pagos que algunas organizaciones pudieran ofrecer en Internet o en otros medios sobre temas relacionados con sus respectivas competencias, en asociación o no con instituciones edu-

cacionales que otorguen créditos académicos (párrs. 121 a 123).

#### **Recomendación 13**

##### **Fortalecimiento de la función de comercialización**

Los jefes ejecutivos deberían lograr que las funciones de comercialización y venta de las actividades que producen ingresos en sus respectivas organizaciones se reforzaran con las siguientes medidas:

a) Estudios periódicos de mercado, particularmente en el campo de las publicaciones, apropiados a cada actividad;

b) Excepción hecha de los descuentos concedidos en los países en desarrollo, la fijación de precios para las actividades debería incluir un margen de utilidades y el costo que ha de considerarse debería incluir los gastos directos y generales de la dependencia de que se trate, con sujeción a c) *infra*;

c) Los pagos de suscripción de las bases de datos en línea deberían basarse en un método de fijación de precios que tuviera en cuenta su carácter por lo general exclusivo, la posible demanda y los niveles de ingresos de los sectores de usuarios; deberían armonizarse las políticas de descuentos para grupos de usuarios favorecidos, y las cuotas de suscripción deberían establecer diferencias entre los usuarios que son instituciones y los particulares;

d) Deberían seguirse fortaleciendo las estrategias y los mecanismos de cooperación para los servicios de distribución y venta, especialmente respecto de publicaciones y artículos de regalo, con inclusión de la venta mutua de los productos de otras organizaciones a título voluntario, así como extender las redes de distribución y venta en los países en desarrollo. Para tal fin, habría que aprovechar plenamente la existencia de las oficinas exteriores del sistema de las Naciones Unidas (párrs. 124 a 127).

## INTRODUCCIÓN

1. El tema del presente informe fue sugerido a la Dependencia Común de Inspección (DCI) por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas (OSSI), cuyas auditorías de la gestión, en los últimos años, de algunas de las actividades comerciales de las Naciones Unidas habían puesto de manifiesto muchas posibilidades de mejora. Varios organismos especializados también expresaron su interés en el asunto, que hasta ahora, al parecer, no se ha abordado a nivel de todo el sistema. Así pues, este primer examen debería ofrecer información comparable sobre los esfuerzos de las distintas organizaciones en esa esfera.

2. En el informe también se abordan las inquietudes expresadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1997, cuando invitó al Secretario General a que "proponga medidas para mejorar la rentabilidad de las actividades comerciales de las Naciones Unidas, en particular la de la venta de publicaciones en Ginebra, y, en los casos pertinentes, a que determine nuevas medidas para generar ingresos"<sup>1</sup>.

3. En dicha resolución se destacan dos elementos del presente informe, a saber, la mejora de la rentabilidad de las actividades comerciales de las Naciones Unidas y la determinación de nuevas medidas para generar ingresos. En consecuencia, el capítulo II del informe se consagra exclusivamente a un análisis de las actividades de las Naciones Unidas que producen ingresos como contribución de la DCI al objetivo buscado por la Asamblea General.

4. De manera más general, el informe trata de las actividades realizadas por las organizaciones, casi siempre como parte integrante de sus programas ordinarios de trabajo, que también ofrecen oportunidades de obtener ingresos. Las actividades en cuestión son de índole y alcance muy variados y abarcan desde líneas de productos totalmente prescindibles, como la venta de artículos de recuerdo, que generan pocos ingresos, hasta las actividades constitucionales de pago por servicios de la OMPI, con las que esta Organización financia más del 85% de su presupuesto.

5. Algunas de las operaciones, como los servicios de comedores, los alquileres, los garajes y los quioscos de diarios y revistas, existen simplemente como servicios auxiliares necesarios para la realización de la labor diaria de las organizaciones. En otros casos, como en las Naciones Unidas, algunas actividades se establecieron para difundir los objetivos de la Carta y proyectar la imagen pública de la Organización. Como ejemplos cabe citar la Administración Postal de las Naciones Unidas y los Servicios de Visitantes.

6. Por consiguiente, aunque este tipo de actividades se califican en el presente informe como generadoras de ingresos, es importante tener en cuenta las diferencias que existen entre ellas y el hecho de que, en la mayoría de los casos, su objetivo primordial es promover la misión constitucional de las organizaciones en cuestión, constituyendo la generación de ingresos, salvo algunas excepciones como en el caso de la OMPI, un objetivo secundario, aunque útil, en apoyo de las funciones básicas.

7. Además, aunque esas actividades se denominan "actividades comerciales" en las Naciones Unidas, tal denominación puede ser inexacta, ya que no corresponde totalmente a la definición del sector privado de una actividad únicamente comercial, consistente en la compra y venta de productos y servicios para que los accionistas obtengan los máximos beneficios, rigiéndose todos los demás objetivos por el principio del lucro. Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en cambio, persiguen objetivos que no son comerciales ni tienen fines de lucro.

8. Como consta en el programa de trabajo de la DCI para 2001, el título inicial del informe era "Actividades del sistema de las Naciones Unidas generadoras de ingresos: generación de ingresos y recuperación de los gastos". Sin embargo, durante el análisis de la información quedó claro que los conceptos de generación de ingresos y recuperación de los gastos diferían en el contenido y en la práctica en la mayoría de las organizaciones, por lo que no podían tratarse juntos sin más en un documento único.

9. Sin embargo, sería útil aclarar la diferencia entre generación de ingresos y recuperación de los gastos, como se entiende generalmente en el sistema de las Naciones Unidas. Si bien el princi-

---

<sup>1</sup> Resolución A/RES/52/220 de la Asamblea General, de 22 de diciembre de 1997.

pio básico en ambos casos es fundamentalmente la recuperación del costo de un producto o servicio, una actividad generadora de ingresos debería, en teoría, no sólo recuperar su costo sino también generar ingresos netos para seguir desarrollando la actividad en cuestión, distribuyéndose entre los Estados Miembros cualquier superávit que se obtenga, como se examinará más adelante.

10. En algunos casos, como la venta de publicaciones o las tarjetas de felicitación del UNICEF, no existe un tope establecido del ingreso neto o "ganancia" que puede generarse. Los resultados financieros en este caso se derivan de la interacción entre el costo y la calidad del producto, la comercialización y las tendencias de la demanda. En otros casos, como en el del pago de honorarios por servicios prestados (suscripciones a bases de datos, honorarios por adquisiciones, contratos de licencia o las actividades de pago por servicios de la OMPI), los órganos legislativos interesados pueden, y normalmente lo hacen, establecer un precio máximo por esos servicios, pero no un límite al volumen de los ingresos que pueden obtenerse.

11. En cambio, la recuperación de los gastos se aplica en general a los gastos de apoyo administrativo respecto de servicios que se prestan fundamentalmente en el marco de servicios comunes a varias organizaciones, o de servicios prestados a programas extrapresupuestarios, especialmente fondos fiduciarios y proyectos de cooperación técnica. El objetivo en este caso no es generar ingresos netos sino sólo aplicar la política de recuperación acordada entre las organizaciones (por ejemplo, para los servicios comunes) o establecida por los órganos rectores (como la tasa de recuperación del 13% establecida por la Asamblea General de las Naciones Unidas).

12. Sin embargo, los resultados financieros de la mayoría de las operaciones, especialmente las de las Naciones Unidas, indican que difícilmente se recuperan todos los gastos, especialmente si se incluyen en los balances los gastos indirectos, como los del espacio de oficinas, el mobiliario y otros servicios, lo que generalmente no se hace. Este resultado deficiente puede atribuirse a que hasta ahora, en general, esas actividades no han recibido la atención que merecen, quizá por el valor financiero relativamente limitado que tienen para la mayoría de las organizaciones.

13. De ahí que se considere que hay posibilidades de mejora en este panorama financiero general. En el informe se analiza con cierto grado de

detalle la venta de publicaciones, que actualmente es la actividad común de generación de ingresos más importante, pero cuyos resultados varían considerablemente de una organización a otra, situándose la Organización Marítima Internacional (OMI) muy por encima de la media del sistema. Si bien en sus observaciones sobre la versión preliminar del presente informe las organizaciones subrayaron que existen diferencias en sus mandatos y en los sectores del mercado a los que se dirigen sus publicaciones, el informe estima que tales diferencias no justifican las grandes variaciones que se observan actualmente entre las distintas organizaciones en relación con las publicaciones, expresadas como resultados financieros.

14. En el informe se examinan otras esferas de actividad que, a juicio del Inspector, pueden promover eficazmente el sistema de valores y el conocimiento público de las organizaciones, y también generar ingresos en concepto de actividades que entrañan el pago de honorarios por servicios prestados. Entre ellas figuran las producciones audiovisuales y productos conexos; las bases electrónicas de datos; las adquisiciones por cuenta de terceros; las actividades de investigación y desarrollo en el campo de la ciencia y la tecnología; y la capacitación sobre temas substantivos y las conferencias públicas destinadas a la sociedad civil en general y, más específicamente, al sector privado.

15. Entre los informes anteriores de la DCI de interés para este tema cabe citar en particular los siguientes: "Las publicaciones en las Naciones Unidas: mejoramiento de la eficacia en función de los costos en la ejecución de los mandatos legislativos" (JIU/REP/97/2-A/51/946), y "La participación y la cooperación del sector privado con el sistema de las Naciones Unidas" (JIU/REP/99/6-A/54/700). El primer informe contiene recomendaciones que si se aplicaran eficazmente contribuirían a reducir los costos de las actividades editoriales y aumentarían el producto de las publicaciones, en tanto que en el segundo se examinan las relaciones de cooperación entre el sistema de las Naciones Unidas y los círculos empresariales internacionales, que las organizaciones podrían aprovechar en mayor medida para lograr una gestión más fructífera de sus actividades generadoras de ingresos.

16. El Inspector deja constancia de su reconocimiento a todas las organizaciones y al personal que cooperó de diversas maneras y en distinto grado en la preparación del presente informe.

## I. MARCO NORMATIVO

### A. Naciones Unidas

17. El Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas contiene una referencia explícita a las actividades que producen ingresos, que se especifican como la **Administración Postal de las Naciones Unidas, el Servicio de Visitantes, la venta de publicaciones, la tienda de regalos de las Naciones Unidas y los servicios de restaurante y otros servicios afines**<sup>2</sup>.

18. En dicho documento se estipula que esas actividades, que no se financian directamente con cargo a los créditos del presupuesto por programas, pero cuyos ingresos netos se contabilizan como ingresos diversos de la Organización, estarán sujetas a la misma fiscalización financiera que las actividades financiadas con cargo a las consignaciones de créditos del presupuesto por programas y se administrarán conforme al Reglamento y Reglamentación Financiera Detallada.

19. Aunque estas actividades se califican también de **comerciales**, la política tradicional de las Naciones Unidas ha consistido en no considerar importante su factor de rentabilidad o de ingresos. Así pues, en un informe de 1955 del Secretario General sobre el particular se afirma lo siguiente:

a) Cuando un servicio es esencial para la vida diaria de la Organización (tal como el comedor, la cafetería o el garaje), las Naciones Unidas deben tratar de recuperar los gastos sin pretender necesariamente obtener utilidades, reconociendo que quizá haya que subvencionar la actividad con algunos servicios gratuitos;

b) Cuando una actividad, tal como la venta de publicaciones, debe desarrollarse por motivos de política general la recuperación de los gastos e incluso la obtención de beneficios se decidirán teniendo en cuenta las necesidades de esa política;

c) Cuando una actividad no es absolutamente necesaria, aunque sí lógica en virtud de los objetivos de las Naciones Unidas, tal como, por ejemplo, el servicio de visitas o la Administración Postal, se tratará de recuperar todos los costos y,

<sup>2</sup> Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/Financial Rules/Rev.2/Amend.2), 12 de febrero de 1980.

además, de obtener utilidades siempre que sea posible<sup>3</sup>.

20. La validez de esa política fue reiterada por el Secretario General en un informe complementario de 1972<sup>4</sup> sobre el mismo tema, en respuesta a las inquietudes expresadas por los Estados Miembros por la limitada rentabilidad financiera de las actividades. Esas inquietudes se cristalizaron en la resolución 52/220 de la Asamblea General, de 22 de diciembre de 1997, en que se invitó al Secretario General a que mejorara la rentabilidad de las actividades comerciales de las Naciones Unidas y determinara nuevas medidas para generar ingresos.

21. Esa resolución de la Asamblea General fue muy oportuna, habida cuenta de la insatisfacción generalizada que observó el Inspector en la preparación del presente informe entre algunos administradores de actividades generadoras de ingresos de las Naciones Unidas, quienes declararon que se sentían atados y frustrados por las estructuras normativas vigentes que, aunque apropiadas para la administración pública internacional, no lo eran tanto para la gestión eficiente de las operaciones comerciales en un entorno mundial dinámico y competitivo.

22. En respuesta a esa resolución, el Secretario General presentó un informe titulado "Propuestas para aumentar la rentabilidad de las actividades comerciales de las Naciones Unidas"<sup>5</sup>, que se basó en una evaluación independiente de las actividades comerciales de las Naciones Unidas realizada por una empresa consultora privada. En su informe, el Secretario General parece poner fin a la política anterior proponiendo nuevas medidas normativas más idóneas para las actividades comerciales:

Las actividades comerciales deberían gestionarse separadamente de las demás actividades básicas de la Secretaría. En particular, se deben crear las condiciones para que todas las actividades comerciales pue-

<sup>3</sup> Informe del Secretario General titulado "Actividades de las Naciones Unidas que producen ingresos" (A/C.5/623), 8 de septiembre de 1955, pág. 19.

<sup>4</sup> *Ibíd.* (A/C.5/1479), 29 de noviembre de 1972.

<sup>5</sup> Informe del Secretario General (A/55/546), 8 de noviembre de 2000.

dan: examinar sus ingresos y gastos independientemente de otros rubros asociados con el presupuesto de las Naciones Unidas y de manera más frecuente, oportuna y periódica; velar por que se reciba periódicamente información y sugerencias de los clientes; establecer campañas de comercialización limitadas sobre la base de la información y las sugerencias recibidas; y aprovechar mejor los sistemas de información y la Internet para la gestión de los gastos y los ingresos y para la comercialización de los productos, y las posibilidades que ofrece el comercio electrónico<sup>6</sup>.

23. Ese informe se complementa con otro, titulado "Proyecto para mejorar el programa de visitas a la Sede de las Naciones Unidas"<sup>7</sup>, en el que se propone modernizar y mejorar el programa de visitas y aumentar los ingresos netos derivados de esa actividad, cuya pérdida acumulativa entre 1998 y 2001 ascendió, según se estima en el informe, a 2.792.500 dólares de los EE.UU. Se prevé que el proyecto de modernización propuesto, que se sufragará principalmente con donaciones privadas, repercutirá positivamente en otras actividades comerciales afines, por ejemplo la librería, la tienda de regalos y la administración postal, como se examina más detenidamente en el capítulo II.

24. En cuanto a las publicaciones, la política de las Naciones Unidas respecto de los derechos de autor, las ventas y la difusión se expone en diferentes directrices sobre el particular<sup>8</sup>. Por ejemplo, la política de ventas y de fijación de precios se formula de la siguiente manera:

Desde hace mucho tiempo se sostiene que la venta de las publicaciones de las Naciones Unidas tiene un doble objetivo: difundir información de las Naciones Unidas y obtener el máximo ingreso posible. Ambos

objetivos pueden lograrse mediante una gestión de la venta de publicaciones que tenga en cuenta tanto los costos como el mercado. La Asamblea General ha aprobado expresamente el principio de que, siempre que sea conveniente y posible, se estimule la venta de material de información pública, no sólo porque su producto va al Fondo de Operaciones, sino también porque las publicaciones que se venden, en lugar de distribuirse gratuitamente, suelen producir más respeto y cuentan con más probabilidades de ser leídas y, por lo tanto, de tener un impacto mayor" [ST/AI/189/Add.15/Rev.1].

25. La política de difusión por Internet se define, entre otras cosas, de la siguiente manera:

4.1. Los objetivos principales de la publicación de documentos en Internet son los siguientes:

- a) Asegurar el acceso general y fácil por los gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas y el público en general a materiales e información de las Naciones Unidas, y lograr una difusión eficiente de esos materiales;
- b) Preservar los derechos de propiedad intelectual de las Naciones Unidas y, cuando proceda, generar ingresos y recuperar costos a fin de sufragar los gastos de difusión y la constante inversión en sistemas electrónicos y tecnologías de gestión de la información en apoyo de los mencionados objetivos [ST/AI/2001/5].

26. Con arreglo a la política de derechos de propiedad intelectual de las Naciones Unidas, expuesta por el Secretario General, todo el material publicado de las Naciones Unidas está protegido generalmente por derechos de autor, salvo la documentación para reuniones y el material de información pública que no se ofrece a la venta. Esto abarca todo tipo de propiedad intelectual, en forma de textos, fotos y epígrafes, mapas y etiquetas, bases de datos, directorios, material de información pública amparado por derechos de autor, programas informáticos, material audiovisual y documentación (ST/AI/2001/5).

<sup>6</sup> *Ibíd.*, párr. 4.

<sup>7</sup> Informe del Secretario General (A/55/835), 12 de marzo de 2001.

<sup>8</sup> Véanse por ejemplo "Copyright in United Nations publications: general principles, practice and procedures", (ST/AI/189/Add.9/Rev.2), 17 de septiembre de 1987; "Pricing of United Nations publications: principles of pricing policy", (ST/AI/189/Add.15/Rev.1), 30 de junio de 1992; "Guidelines for publishing in an electronic format", (ST/AI/189/Add.28), 14 de agosto de 1996; y "United Nations Internet publishing", (ST/AI/2001/5), 22 de agosto de 2001.

27. De los párrafos precedentes se desprende que las Naciones Unidas cuentan con un amplio conjunto de políticas para generar ingresos de una vasta gama de productos y servicios creados como parte de sus funciones fundamentales. Las políticas también se actualizan periódicamente para aprovechar las nuevas oportunidades de generación de ingresos, como la publicación de documentos en Internet, las bases electrónicas de datos y el comercio electrónico. Asimismo, el marco normativo estimula la obtención de los máximos ingresos o beneficios en determinadas condiciones. También se destaca la conveniencia de utilizar parte de los ingresos para ampliar las actividades en cuestión (por ejemplo, la publicación de documentos en Internet y las nuevas medidas propuestas para mejorar el programa de visitas a la Sede de las Naciones Unidas (A/55/835, de 12 de marzo de 2001). Sin embargo, el Inspector estima que dicho marco normativo no se aplica de manera eficaz y sistemática en la Secretaría, ni tampoco en los fondos y programas, ejemplo notable de lo cual lo constituye la venta de publicaciones, que se examina más adelante.

#### **B. Fondos y programas de las Naciones Unidas**

28. La Asamblea General reiteró en 1996 la política general de que los fondos y programas seguirían financiándose principalmente mediante contribuciones voluntarias procedentes de fuentes oficiales de manera previsible, continua y segura<sup>9</sup>. Sin embargo, en esa misma resolución, la Asamblea también dejó cierto grado de discreción a los órganos rectores de los fondos y programas para que adoptaran "decisiones sobre sus propios mecanismos de financiación" (párr. 12), de conformidad con las decisiones de la Asamblea General y del Consejo Económico y Social. Además, aunque no se hace referencia específica a actividades generadoras de ingresos, en la resolución se señala que "las fuentes de financiación innovadoras podrían ser otro medio de proporcionar recursos a las actividades operacionales para el desarrollo" (párr. 17).

29. A ese respecto, cabe destacar la innovadora política de financiación que el UNICEF aplica desde 1951. El Fondo mantiene fructíferas relaciones con los círculos empresariales a nivel mundial,

<sup>9</sup> Resolución A/RES/50/227 de la Asamblea General, de 24 de mayo de 1996, anexo I, titulada "Financiación de las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas".

como red de promoción en favor de los niños y para la realización de operaciones comerciales directas, como la venta de tarjetas de felicitación y otros productos que gestiona la División del Sector Privado del Fondo. Los ingresos brutos obtenidos únicamente con la venta de tarjetas y otros productos pasaron de 140 millones de dólares de los EE.UU. en 2000 a 150 millones en 2001.

30. Es importante destacar que, al realizar actividades generadoras de ingresos, el UNICEF persigue dos objetivos de política complementarios: en primer lugar, promover su misión estatutaria en favor de los niños mediante su red de Comités Nacionales y Embajadores de Buena Voluntad y, en segundo lugar, aumentar los ingresos en apoyo de la mencionada misión. Lejos de ser contradictorios, esos dos objetivos se refuerzan mutuamente y responden al objetivo y a la tesis del presente informe. El enfoque del UNICEF demuestra que existe una fuerte correlación entre la gestión de las actividades generadoras de ingresos de acuerdo con principios comerciales eficientes, y el logro de resultados efectivos en la promoción de los mandatos legislativos.

31. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) difiere del UNICEF en que, como explicaron funcionarios del PNUD, su política se centra en la crear vínculos de asociación entre el sector público y el privado para abordar las prioridades del programa de las Naciones Unidas, en particular: la erradicación de la pobreza, las tecnologías de la información y la comunicación, la gobernanza y la democratización, etc. El PNUD no pretende tener una orientación empresarial semejante a la del UNICEF, por ejemplo, y no ve en el sector privado una fuente de fondos. Aunque las publicaciones del PNUD pueden ser una importante fuente de ingresos, la mayoría se distribuye gratuitamente, incluidas las ediciones mundial y nacionales de su Informe sobre Desarrollo Humano. Si bien el PNUD tiene una política de protección de los derechos de propiedad intelectual, incluso para las innovaciones de la ciencia y la tecnología que se derivan de sus proyectos de cooperación técnica, en general no se preocupa de los requisitos de comercialización ni del valor financiero de tales derechos.

32. A diferencia del PNUD, pero de manera muy parecida a las instituciones financieras multilaterales, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) se autofinancia totalmente con actividades de prestación de servicios a cambio de honorarios. Su cartera del año 2000 ascendió a unos 4.000 millones de dólares de

los EE.UU. Al parecer, la UNOPS genera ingresos no sólo cobrando honorarios en función del costo y la complejidad de cada proyecto, sino también procurando reducir sus gastos generales, que, según notificó al Inspector, bajaron como promedio del 10% en 1998 al 7,5% en 2000.

33. El Programa Mundial de Alimentos (PMA) comunica que presta servicios de logística y supervisión a terceros con un valor añadido de 20 millones de dólares de los EE.UU. por año, y cobra honorarios por servicios en consonancia con sus políticas. Además, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) y el PMA tienen políticas para generar sus propios recursos mediante actividades de adquisición por cuenta de terceros en sus respectivas esferas de competencia. El FNUAP, por ejemplo, señala que en 2000 obtuvo ingresos (o beneficios) netos de aproximadamente 1 millón de dólares de los EE.UU. con sus servicios de adquisiciones, y que una parte de esos ingresos se destinó a potenciar su capacidad de adquisición electrónica. La obtención de esos ingresos netos fue posible principalmente porque el FNUAP abandonó su política inicial de simple recuperación de gastos para aplicar la política de honorarios por servicios. El hecho de que otras organizaciones del sistema cobren una comisión fija por sus servicios de adquisiciones para terceros partes brinda también oportunidades de generar ingresos netos mediante estructuras y métodos de adquisición cada vez más eficientes.

### C. Organismos especializados

34. Las constituciones, las reglamentaciones y reglamentos financieros y otros instrumentos de los organismos especializados contienen disposiciones explícitas sobre la generación de ingresos.

35. **Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).** En el párrafo 6.9 del artículo VI del Reglamento Financiero de la FAO se estipula lo siguiente:

Se creará:

Un Fondo Rotatorio de productos de información en el que se ingresará el producto de la venta de los productos de información y los ingresos obtenidos de la publicidad realizada en dichos productos y del patrocinio de los mismos; cuando tales productos de información se financien con fondos extrapresupuestarios, el producto de su venta podrá ser acreditado a tales fondos.

El empleo de dicho Fondo quedará restringido a los siguientes fines:

- i) sufragar los gastos directos de reproducción de aquellos productos de información que sean objeto de demanda o la producción de nuevos productos de información;
- ii) sufragar, con los recursos disponibles en el Fondo, los costos directos, incluidos los costos de los recursos humanos y equipo, no cubiertos por el Programa de Labores y Presupuesto, que sean necesarios para la venta y comercialización de tales productos de información, y
- iii) acreditar a las direcciones de origen la proporción de los ingresos acreditados al Fondo, hasta un 20% de los mismos, que determine el Director General, para su utilización dentro del bienio en que ha sido acreditada.

Al expirar cada ejercicio económico, todo saldo en exceso de la suma que apruebe el Comité de Finanzas para sufragar compromisos relacionados con gastos propuestos por el Director General para el siguiente bienio será transferido a ingresos diversos.

36. La precedente es una directriz normativa clara y completa sobre la necesidad de:

- a) Determinar en términos muy generales lo relacionado con la venta de los productos y servicios de la FAO;
- b) Establecer fondos y cuentas separadas y propias para los ingresos obtenidos con esos productos y servicios;
- c) Distribuir apoyo financiero (incentivos) a las direcciones de origen a fin de mantener la entrega continua de los productos y servicios y su desarrollo ulterior;
- d) Proteger los derechos de propiedad intelectual de los productos de la FAO.

37. En ese artículo del Reglamento Financiero también se determina el tipo de costos ("costos directos") que deben recuperarse aplicando las normas de determinación de precios a esos productos y servicios. Los costos directos no incluyen los que ya se han financiado con consignaciones del presupuesto ordinario. Además, la FAO tiene

un Programa de Monedas y Medallas que incluye la venta de monedas conmemorativas y cuyas utilidades se emplean para financiar proyectos concretos de asistencia técnica en las naciones miembros<sup>10</sup>.

**38. Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA).** En el párrafo E del artículo XIV de su Estatuto se dispone que:

La Junta de Gobernadores establecerá periódicamente una tarifa de precios, entre los que figurarán precios razonables y uniformes por concepto de almacenamiento y manipulación, aplicable a los materiales, servicios, equipos e instalaciones proporcionados a los miembros por el Organismo. La tarifa será calculada de manera que produzca ingresos suficientes para que el Organismo pueda cubrir los gastos y costos a que se refiere el apartado 2 del párrafo B, deducción hecha de cualquier contribución voluntaria que la Junta de Gobernadores destine a este objeto de conformidad con el párrafo F. Los ingresos obtenidos con la aplicación de esta tarifa se destinarán a un fondo especial que será utilizado para pagar a los miembros los materiales, servicios, equipos o instalaciones que haya proporcionado y para sufragar los demás gastos a que se refiere el apartado 2 del párrafo B que efectúe el propio Organismo.

39. Si bien la intención de esa directriz está al parecer más orientada a la recuperación total de los costos que a la generación de ingresos, la disposición de que en la tarifa de precios que ha de establecerse figurarán "precios razonables y uniformes por concepto de almacenamiento y manipulación" podría prestarse a interpretación en el cálculo de esos precios. Habría convenido que esa directriz se hubiera formulado más detalladamente en el Reglamento Financiero del Organismo, cuyo artículo 6.05 se refiere únicamente a la recuperación de los gastos de apoyo con cargo a los recursos extrapresupuestarios.

**40. La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)** ha establecido un Reglamento de Publicaciones separado y detallado en el que se especifican los objetivos y las definiciones para sus publicaciones en diversas categorías y formatos, así como las políticas relativas a la distribu-

ción gratuita y mediante la venta, la determinación de precios y los derechos de autor. La totalidad de los ingresos procedentes de las publicaciones se acredita a la partida de ingresos diversos del presupuesto, a menos que los órganos rectores decidan otra cosa.

41. En su respuesta a un cuestionario enviado por el DCI para la preparación del presente informe, la OACI proporcionó más detalles sobre las medidas normativas que aplica actualmente para obtener ingresos o reducir costos, especialmente:

a) La recuperación de los costos totales de los servicios prestados por su Dirección de Asuntos Jurídicos a entidades no gubernamentales;

b) El acceso del público a sus bases de datos mediante suscripción, aunque no se indicó la política de determinación de precios;

c) La publicidad en la *Revista de la OACI*, que se publica unas diez veces al año y cuyo producto se usa para financiar una parte considerable de los costos de producción de la *Revista*;

d) La presentación de exposiciones durante conferencias internacionales. El producto se usa para financiar el costo de organización de las conferencias;

e) La recuperación del costo de la producción de estudios y datos estadísticos pedidos a la OACI y no incluidos en sus publicaciones ordinarias<sup>11</sup>;

f) Fondos especiales para la administración de los ingresos y gastos relacionados con el funcionamiento de los servicios de garaje, conferencias y comedor, y prestación a terceros de servicios de interpretación, traducción e impresión.

42. En marzo de 2001 se estableció también una cuenta separada para la recuperación de los costos y las actividades de generación de ingresos del programa principal 111 de transporte aéreo de la OACI, a la que se acreditan:

Los ingresos recibidos por la prestación de servicios concretos de transporte aéreo a organizaciones internacionales, Estados contratantes (individualmente y en conjunto)

<sup>10</sup> Respuesta de la FAO, de 21 de mayo de 2001, al cuestionario enviado por la DCI para la preparación del presente informe.

<sup>11</sup> Comunicación de la OACI a la DCI de fecha 26 de junio de 2001.

y terceros a su solicitud, y para recuperar los costos en el suministro de datos e informes analíticos, la realización de estudios y el apoyo técnico<sup>12</sup>.

Además, la OACI presta servicios de adquisición a sus miembros y a terceros con tarifas variables según el valor de la compra en el marco de su Programa de Cooperación Técnica, que según la OACI se ejecuta mediante recuperación de los costos y autofinanciación, sin cargos para el presupuesto ordinario.

**43. Organización Internacional del Trabajo (OIT).** De conformidad con lo dispuesto en el reglamento financiero de la OIT (párrafo 2 del artículo 11):

El Director General puede abonar hasta el 100% de los ingresos provenientes de la venta de publicaciones, incluidos los respectivos derechos y honorarios, a un Fondo de Publicaciones, de conformidad con las disposiciones que se establecerán para el Fondo en virtud del artículo 40 del reglamento.

La OIT percibe también ingresos por concepto de alquiler que se acreditan a un Fondo de Construcciones y Alojamiento, que existe por separado para financiar los costos de construcción, reforma, reparación y renovación.

**44. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).** En el Reglamento Financiero de la UIT figura una disposición acerca de una sección separada del presupuesto (sección 20) para los ingresos por concepto de publicaciones, que tiene dos subsecciones sobre:

a) Los ingresos procedentes de la venta de publicaciones.

b) Los ingresos recibidos por la publicidad incluida en las publicaciones de la Unión. En el artículo 6 se dispone además que se aplique el sistema de recuperación de costos con arreglo a lo decidido por el Consejo. Los ingresos procedentes de los servicios de comidas se acreditan a un fondo separado de mantenimiento del restaurante, la cafetería y el bar.

**45. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)** realiza una serie de actividades que producen ingresos y tienen fondos especiales agrupados en "Otros recursos financieros pertenecientes a la UNESCO" y que cuentan con reglamentos financieros propios. Esos fondos incluyen los de enlace, información y relaciones públicas, el de publicaciones y auditoría y material visual, el de utilización de la sede, la cuenta especial para servicios de documentos y publicaciones, la cuenta especial para servicios de interpretación y la cuenta especial para micrografía.

**46. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).** Entre las principales actividades que producen ingresos figuran la venta de publicaciones, bases de datos estadísticos y cintas grabadas y la concesión comercial de licencias para el uso de su principal programa informático (COMFAR) para la evaluación financiera de proyectos de inversión, usado actualmente por más de 2.500 entidades públicas y privadas en unos 130 países. Dicho programa se examina más adelante en el presente informe. La ONUDI cuenta con fondos rotatorios separados para esas actividades. Aunque produce algunas publicaciones especializadas, como el *Informe sobre el Desarrollo Industrial*, la ONUDI señala en sus observaciones sobre el proyecto del presente informe que todavía no cuenta con una verdadera estrategia o política de publicaciones. Esa falla podría explicar la exigüidad de los ingresos que recibe la ONUDI por concepto de publicaciones, como se observa en los cuadros y gráficos del capítulo III.

**47. Unión Postal Universal (UPU).** El artículo 115 del Reglamento General del UPU, que figura anexo a su Constitución, establece que:

La Oficina Internacional se encargará de disponer la fabricación de tarjetas de identidad postales y cupones (vales) de respuesta internacional, y de distribuirlos al costo a las administraciones postales que los pidan.

No obstante, la disposición de que proporcionen "al costo" no se precisa con una mayor exactitud que permita determinar si se trata de un sistema de adquisición mediante pago por el servicio, como en la OACI, o de una actividad de recuperación del costo total. Aún más, el reglamento de la UPU contiene disposiciones sobre la prestación de servicios cuyo cobro no se menciona, pero que en otras organizaciones pueden requerir pago.

<sup>12</sup> Aprobada por el Consejo de la OACI en su 162º período de sesiones (C-DEC/162/11), 15 de marzo de 2001.

48. Por ejemplo, en el párrafo 5 del artículo 113 se establece que la Oficina Internacional

... servirá de cámara de compensación en la liquidación de todo tipo de cuentas relacionadas con el servicio postal universal entre las administraciones que le pidan que realice esa actividad.

Además, en el artículo 127 se dispone que la Oficina Internacional preste servicios de arbitraje en el arreglo de controversias entre las administraciones miembros. En la OMPI, un servicio análogo produce ingresos (véase más abajo). En consecuencia, actualmente las dos fuentes de ingresos de la UPU son las publicaciones y el alquiler de locales.

49. **Organización Mundial de la Salud (OMS).** El párrafo 9.4 del artículo IX del Reglamento Financiero de la OMS autoriza al Director General a establecer fondos rotatorios con el fin de que las actividades se autofinancien. Así pues, se ha establecido un Fondo de Rotación para Ventas con arreglo a lo dispuesto en las resoluciones de la Asamblea Mundial de la Salud WHA12.6 y WHA22.8:

... para atender a los gastos de impresión y de reimpresión de ejemplares suplementarios de las publicaciones de la OMS destinados a la venta, los de obtención de copias suplementarias de películas, diapositivas y demás medios visuales de información producidos por la OMS, los de obtención de cualquier otro artículo que la organización pueda producir para ponerlo a la venta, los de promoción de ventas, los haberes del personal exclusivamente dedicado a esas ventas y los gastos de distribución y franqueo.

50. Además, en la resolución WHA35.14 de la Asamblea, relativa a la política de patentes, se autoriza a la OMS a:

... obtener patentes, certificados de inventor o intereses en patentes de tecnología patentable de salud desarrollada mediante proyectos apoyados por la Organización, en los casos en que esos derechos e intereses sean necesarios para lograr el desarrollo de la nueva tecnología. La Organización utilizará sus derechos de patente, así como todo beneficio de orden financiero o de otro orden con ellos asociado, para promover el desarrollo, la producción y la amplia dispo-

nibilidad de tecnología de salud en pro del interés público.

En términos de claridad de formulación, especialmente respecto de los beneficios de orden financiero o de otro orden que se obtengan con las patentes, la política de patentes de la OMS constituye ciertamente un ejemplo para otras organizaciones.

51. **Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).** En el párrafo 2 del artículo 11 del Convenio (Constitución) de la OMPI se determinan las diversas fuentes de recursos para la financiación del presupuesto de la Organización. Las disposiciones pertinentes para el presente informe son las siguientes:

- a) El presupuesto de los gastos comunes a las Uniones comprenderá las previsiones de gastos que interesen a varias Uniones.
- b) Este presupuesto se financiará con los recursos siguientes:
  - i) las contribuciones de las Uniones, en la inteligencia de que la cuantía de la contribución de cada Unión será fijada por la Asamblea de la Unión, teniendo en cuenta la medida en que los gastos comunes se efectúan en interés de dicha Unión;
  - ii) las tasas y sumas debidas por los servicios prestados por la Oficina Internacional que no estén en relación directa con una de las Uniones o que no se perciban por servicios prestados por la Oficina Internacional en el campo de la asistencia técnico-jurídica;
  - iii) el producto de la venta de publicaciones de la Oficina Internacional que no conciernan directamente a una de las Uniones, y los derechos correspondientes a esas publicaciones;
  - iv) las donaciones, legados y subvenciones de los que se beneficie la Organización, con excepción de aquellos a que se hace referencia en el párrafo 3) b) iv);
  - v) los alquileres, intereses y otros ingresos diversos de la Organización.

52. Los recursos mencionados en b) ii) *supra*, a saber, las tasas y sumas debidas por los servicios prestados por la OMPI, financian actualmente aproximadamente el 84% de su presupuesto. Esas tasas y sumas tienen relación con solicitudes internacionales de patentes, registro internacional de marcas y depósito internacional de diseños industriales. El suministro de servicios mediante esos sistemas es una característica central y única de la OMPI. Los Estados miembros ejercen control no sólo mediante el establecimiento y la adaptación periódica de las tasas sino también al adoptar decisiones sobre la asignación de ingresos mediante el proceso de examen y aprobación del presupuesto. Además, en los párrafos 2 y 3 del artículo 57 del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes figuran también en detalle las diversas tasas y cantidades debidas por los servicios prestados por la OMPI en lo relativo a las diferentes Uniones y la venta de publicaciones que integran directamente a determinadas Uniones.

53. Además, la OMPI cobra también tasas por sus servicios de arbitraje y mediación en controversias sobre la protección de la propiedad intelectual y está tratando de lograr que, en vista de que se prevé un aumento considerable del número de casos de arreglo en línea de controversias de 1.857 en 2000 a 3.600 en 2003, el Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI alcance la autonomía financiera. Cabe añadir que esas actividades financiadas mediante el pago de tasas son fundamentales para la aplicación de los tratados de la OMPI y para el desempeño de su actividad, y también realzan su imagen pública.

#### D. Síntesis

54. En síntesis, en las secciones anteriores se esboza el marco normativo general para la generación de ingresos en el sistema de las Naciones Unidas. La primera conclusión es que algunas de las actividades generadoras de ingresos que desarrollan las organizaciones están estipuladas en sus respectivos textos básicos (constituciones, reglamentaciones y reglamentos financieros y resoluciones) y se ejecutan como parte integrante de sus funciones básicas. No obstante, sólo en algunas pocas organizaciones, como las Naciones Unidas, el UNICEF o la OMPI, esas actividades se reconocen oficialmente como fuentes de ingresos efectivas o posibles. La segunda conclusión es que las políticas examinadas no difieren realmente de las políticas nacionales de los propios Estados miembros en lo relativo a las tasas que cobran por los servicios que prestan al público. No obstante, las políticas de las organizaciones difieren en

cuanto a los objetivos, el alcance y los tipos de actividad. En consecuencia, sería conveniente formular un marco normativo común para la generación de ingresos análogo a las directrices establecidas en algunas organizaciones para la cooperación con las entidades del sector privado. Por lo tanto, el Inspector propone el siguiente conjunto común de objetivos de política.

55. **Promover los mandatos legislativos y la visibilidad de las organizaciones.** El principal objetivo de las actividades que se examinan debe ser promover los mandatos constitucionales de las organizaciones y su visibilidad pública. Igualmente importante es el objetivo conexo de la obtención de ingresos, especialmente como indicador del grado en que se están alcanzando los objetivos principales. La asignación de los ingresos obtenidos mediante la realización de las actividades debería quedar a discreción de los Estados miembros, que pueden decidir usarlos para:

a) Reducir las cuotas de los Estados miembros, como se hace especialmente en la OACI y la OMPI;

b) Aumentar los recursos de los programas de desarrollo de las organizaciones, como en la FAO y la OMI;

c) Financiar operaciones humanitarias de urgencia, como en el UNICEF;

d) Financiar el desarrollo ulterior de las actividades, como se estipula en algunas de las políticas examinadas.

56. En las Naciones Unidas, la cuenta para el desarrollo, a la que se acreditan los recursos ahorrados mediante la adopción de las medidas de reforma de la Secretaría, es también un ejemplo de las opciones normativas mencionadas. Aún más, la obtención del máximo de ingresos con las actividades que se examinan podría contribuir también al logro de algunos de los objetivos de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, celebrada en Monterrey (México) en marzo de 2002<sup>13</sup>.

57. **Lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo de las actividades que producen ingresos.** Según determine cada organización en vista de las necesidades, un porcentaje del producto de

<sup>13</sup> Véase la "Nota técnica N° 3: Propuestas actuales sobre fuentes de financiación innovadoras" (A/AC.257/27/Add.3), 20 de septiembre de 2001.

esas actividades debería invertirse nuevamente en las dependencias orgánicas directamente interesadas, por ejemplo, para hacer frente al aumento de las necesidades de tecnología de la información, las nuevas actividades de investigación y desarrollo, las actividades de producción y también de comercialización y ventas, con el fin de alcanzar la autonomía financiera y administrativa a largo plazo de las actividades y la de las dependencias orgánicas. Con ese fin, deberían establecerse mecanismos de autofinanciación para las actividades, como los fondos rotatorios especiales que ya utilizan algunas organizaciones, y debería darse a los servicios interesados cierta flexibilidad para obtener recursos de fuentes públicas y privadas, en especie o en efectivo, para satisfacer sus necesidades de capital inicial, capital de operaciones o reserva operacional.

**58. Estimular la creatividad de las organizaciones y la evaluación del rendimiento.** En los casos en que la gestión de las actividades que producen ingresos no está a cargo totalmente de contratistas externos, los resultados financieros serían un factor evidente en la evaluación de la creatividad y el éxito de la labor de las organizaciones, si todos los demás factores fueran iguales. Por ejemplo, el éxito de la iniciativa COMFAR de la ONUDI en la promoción de su mandato en todo el mundo se mide fácilmente por el alto número (unas 2.500) de las licencias concedidas para el uso del programa informático COMFAR en más de 130 países y por el constante excedente financiero en su fondo rotatorio.

**59. Aprovechar los beneficios de orden financiero o de otro orden de los derechos de propiedad intelectual.** Por su carácter especial de reservas multilaterales de conocimientos y de fuentes prácticamente exclusivas de información autorizada sobre normas mundiales en sus respectivas esferas de competencia, las organizaciones podrían beneficiarse financieramente con una política más estructurada de protección de la propiedad intelectual en una economía mundial que cada vez depende más de los conocimientos. En la actualidad, al parecer lo que más se registra como propiedad literaria y se vende sistemáticamente son publicaciones impresas y en formato electrónico. Con pocas excepciones, todavía no hay políticas comunes o uniformes para patentar y comercializar otras fuentes de conocimientos y las innovaciones científicas resultantes de la ejecución de programas y proyectos.

**60. Aumentar al máximo las ventajas comparativas y de la competencia.** Además del carácter singular de sus recursos y bases de datos de conocimientos, las organizaciones tienen otras ventajas comparativas que parecería conveniente afianzar y desarrollar constantemente, como se trata con más detalle en el capítulo III.

**61. Cumplir las normas éticas del sistema de las Naciones Unidas.** Las actividades que producen ingresos deberían ser compatibles con el marco ético de cada organización, especialmente en las relaciones con la comunidad empresarial (**recomendación 6**).

## II. ACTIVIDADES DE LAS NACIONES UNIDAS

### A. Panorama general

62. El objetivo del presente capítulo es contribuir a los esfuerzos en curso de las Naciones Unidas para reorganizar y fortalecer la gestión de las actividades de la Organización que producen ingresos, de conformidad con dos resoluciones concretas de la Asamblea General (52/220, de 22 de diciembre de 1997, y 56/238, de 24 de diciembre de 2001) relativas a las medidas propuestas para aumentar la rentabilidad de las actividades comerciales de las Naciones Unidas. Aunque en el capítulo se adopta un enfoque integrado de todas las actividades de la Organización que producen ingresos, se hace hincapié en aquellas que son propias de las Naciones Unidas, mientras que actividades tales como publicaciones, productos de información y bases electrónicas de datos, que también desarrollan otras organizaciones del sis-

tema, se tratan más a fondo en el próximo capítulo, dedicado a las actividades del sistema de las Naciones Unidas.

63. Las actividades que se examinan son las enumeradas en la sección 3 de ingresos (Servicios al público) del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2002-2003 (A/56/6 (sección 3 de ingresos)), que se reproducen en el cuadro 1 *infra*. Como ya se señaló en el presente informe, el objetivo principal de las actividades no es comercial, sino la promoción de la labor y la imagen pública de la Organización. En consecuencia, no sería adecuado referirse a esas actividades como comerciales, sino más bien como actividades que producen ingresos, en concordancia con la terminología usada en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detalla de las Naciones Unidas.

**Cuadro 1**

**Panorama general de las actividades de las Naciones Unidas que producen ingresos - Resumen por actividad: estimaciones de los ingresos brutos y los ingresos netos**

(En miles de dólares EE.UU.)

	<i>Estimaciones aprobadas para 2000-2001</i>	<i>Estimaciones para 2002-2003</i>	<i>Aumento (disminución) en 2002-2003</i>
<b>A. Programa de trabajo</b>			
<b>1. Actividades de la Administración Postal de las Naciones Unidas</b>			
Ingresos brutos	20.755,4	16.975,3	(3.780,1)
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	19.114,7	16.861,3	(2.253,4)
Ingresos netos	1.640,7	114,0	(1.526,7)
<b>2. Venta de publicaciones de las Naciones Unidas</b>			
Ingresos brutos	18.569,4	19.222,8	653,4
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	15.893,9	15.699,1	(194,8)
Ingresos netos	2.675,5	3.523,7	848,2
<b>3. Servicios para visitantes</b>			
Ingresos brutos	6.721,8	7.369,6	647,8
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	8.798,1	9.147,6	349,5
Ingresos netos	(2.076,3)	(1.778,0)	298,3
<b>4. Venta de productos estadísticos</b>			
Ingresos brutos	928,0	949,3	21,3
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	844,5	895,4	50,9
Ingresos netos	83,5	53,9	(29,6)
<b>5. Venta de artículos de regalo</b>			
Ingresos brutos	1.825,0	1.845,9	20,9
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	—	17,0	17,0

	<i>Estimaciones aprobadas para 2000-2001</i>	<i>Estimaciones para 2002-2003</i>	<i>Aumento (dis- minución) en 2002-2003</i>
Ingresos netos	1.825,0	1.828,9	3,9
<b>6. Puesto de periódicos</b>			
Ingresos brutos	200,0	200,0	–
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	–	–	–
Ingresos netos	200,0	200,0	–
<b>7. Administración de los garajes</b>			
Ingresos brutos	2.847,4	2.636,7	(210,7)
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	1.666,6	1.644,1	(22,5)
Ingresos netos	1.180,8	992,6	(188,2)
<b>8. Servicios de comedores</b>			
Ingresos brutos	1.000,0	1.020,9	20,9
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	902,6	938,9	36,3
Ingresos netos	97,4	82,0	(15,4)
<b>9. Otras actividades comerciales</b>			
Ingresos brutos	60,1	597,8	537,7
<i>Menos: gastos con cargo a los ingresos</i>	18,7	231,6	212,9
Ingresos netos	41,4	366,2	324,8
<b>B. Servicios de apoyo a los programas</b>			
Dependencia de Contabilidad de Ingresos			
Gastos con cargo a los ingresos	699,1	745,3	46,2
<b>Total de ingresos brutos</b>	<b>52.907,1</b>	<b>50.818,2</b>	<b>(2.088,9)</b>
<i>Menos: total de gastos con cargo a los ingresos</i>	<i>47.938,2</i>	<i>46.180,3</i>	<i>(1.757,9)</i>
<b>Total de ingresos netos</b>	<b>4.968,9</b>	<b>4.637,9</b>	<b>(331,0)</b>

*Fuente:* Proyecto de presupuesto por programas de las Naciones Unidas para el bienio 2002-2003 (A/56/6) (Sección 3 de ingresos). En este cuadro no figuran otras actividades que producen ingresos, como el alquiler de locales, los productos de televisión, la enseñanza de idiomas, etc., que se incluyen en el próximo capítulo en el cuadro 2.

64. La OSSI ha hecho desde 1995 auditorías de la gestión de algunas de las actividades, entre las que figuran la venta de publicaciones en la Sede y en Ginebra, la Administración Postal de las Naciones Unidas (APNU) en la Sede y en Viena, los Servicios de Visitantes en la Sede y en Viena y las actividades de las librerías y los servicios de comedores. En las auditorías fundamentalmente se determinó que esas actividades estaban cumpliendo en general su mandato de promover entre el público el conocimiento de las Naciones Unidas y sus programas.

65. No obstante, en las auditorías se observaron también varias debilidades de gestión comunes a esas actividades, como el cumplimiento insuficiente de los reglamentos y las reglamentaciones financieras, el limitado control interno de las existencias y las cuentas, las bajas utilidades, los altos costos de personal, la falta de un sistema de contabilidad de los costos totales, incluso los costos indirectos, de esas operaciones, los acuerdos pocos ventajosos de contratación externa, espe-

cialmente en el caso de los servicios de comedores, y lo desparejo de las actividades de promoción.

66. Todas esas dificultades son al parecer indicativas de la dificultad de la tarea de administrar una actividad comercial en un marco normativo y reglamentario inapropiado para operaciones comerciales. En el informe del Secretario General sobre las propuestas para aumentar la rentabilidad de las actividades comerciales de las Naciones Unidas (A/55/546, de 8 de noviembre de 2000), también se señaló la necesidad de aclarar las estructuras y las funciones de la administración, adaptar a las necesidades de esas actividades los servicios de apoyo conexos y lograr que:

el nuevo personal básico que se habrá de contratar para el Servicio de Actividades Comerciales deberá tener cierta experiencia en venta minorista, comercialización, estrategia y administración a fin de que pueda

seguir adelante el proceso de reforma (párr. 5).

67. Por tanto, como las deficiencias básicas de esas actividades han sido señaladas por la OSSI y el Secretario General, el Inspector no se detendrá en los mismos problemas en esta sección del informe. En consecuencia, el análisis que figura a continuación se concentra en algunas de las características sobresalientes compartidas por las actividades generadoras de ingresos de la Organización, a fin de proponer nuevas direcciones y determinar nuevas oportunidades de mejorar su eficiencia operacional, perfil comercial y rentabilidad.

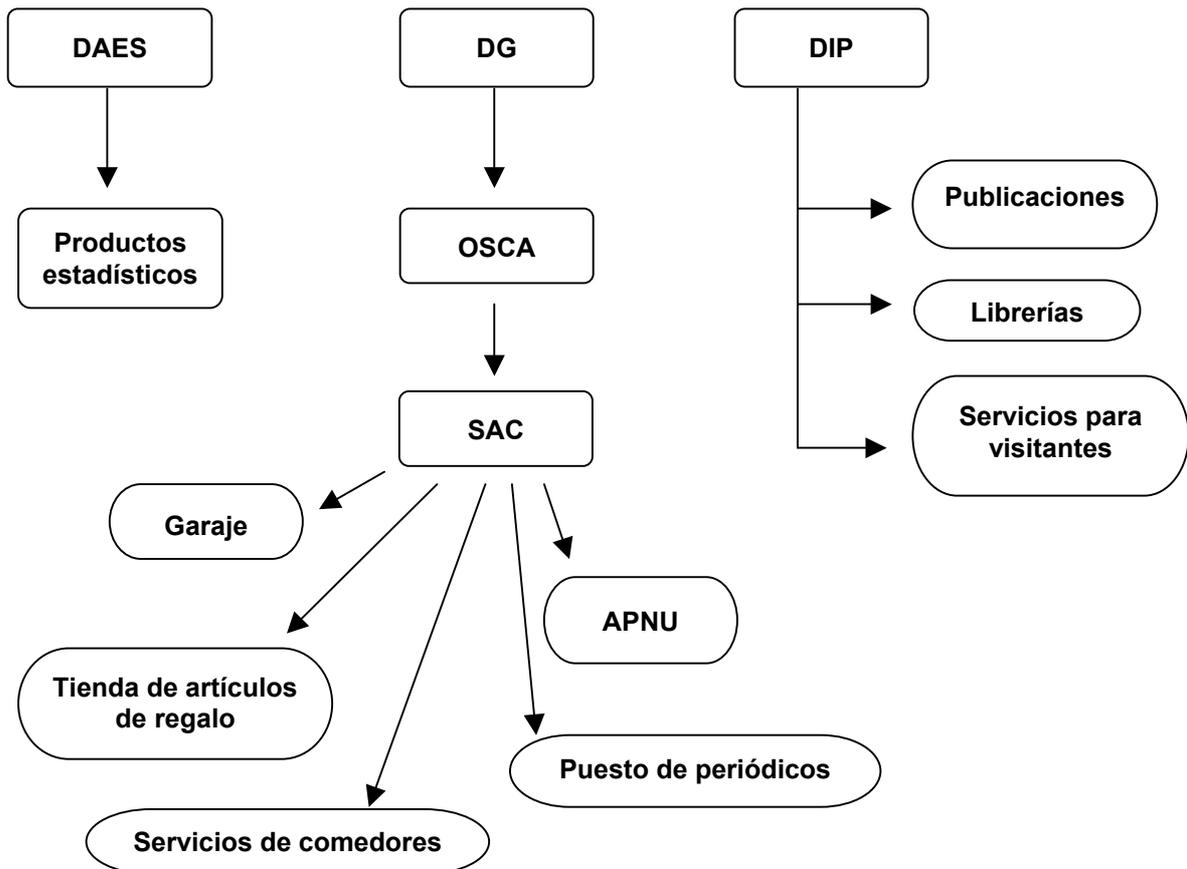
### B. Disposiciones organizacionales

68. Con exclusión de los productos estadísticos, que son un servicio relativamente limitado, el resto

de las actividades corresponden al Departamento de Gestión (DG) y al Departamento de Información Pública (DIP). El Servicio de Actividades Comerciales (SAC), que depende de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo (OSCA), se encarga de cinco de las actividades presentadas en el gráfico I y el resto son responsabilidad del DIP. En consecuencia, las disposiciones organizacionales en vigor se basan al parecer en una distribución en cierta medida pragmática de funciones entre el DG y el DIP. No obstante, si las actividades se reorganizasen para que correspondiesen mejor a las respectivas esferas sustantivas de competencia de los dos departamentos de que se trata, a saber, las actividades de divulgación en el caso del DIP y las actividades de gestión fundamentalmente interna en el caso del DG, se requeriría una nueva configuración.

Gráfico I

Actividades de las Naciones Unidas que producen ingresos: organización actual



69. La información obtenida para preparar el presente informe indica que los dos departamen-

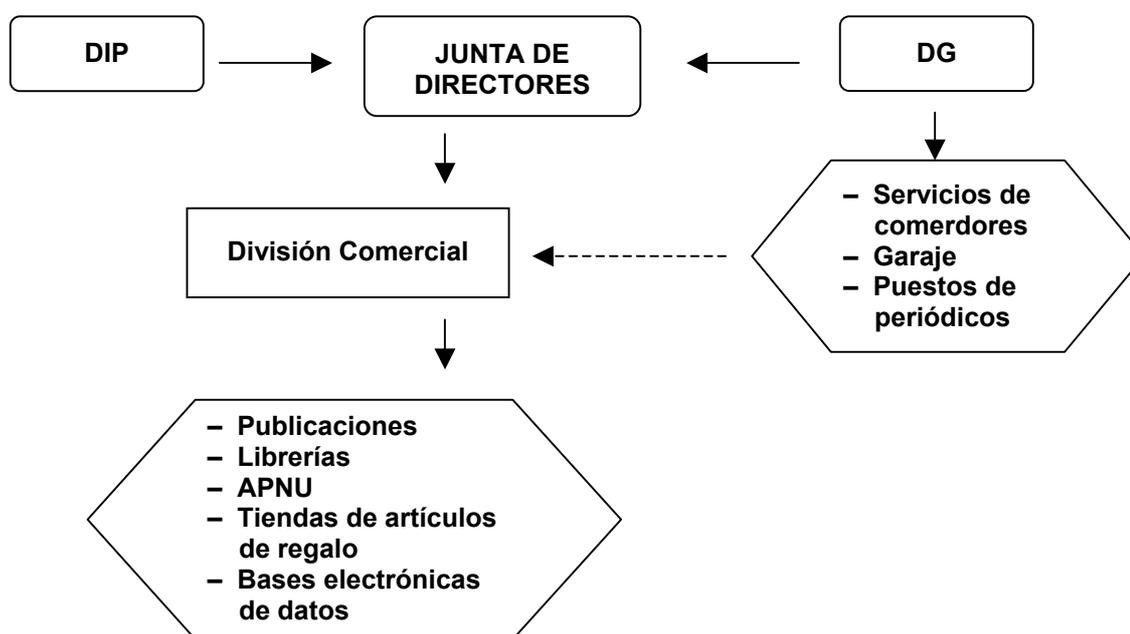
tos de que se trata no han combinado totalmente sus respectivas capacidades sustantivas para

apoyar esas actividades. Por ejemplo, los esfuerzos conjuntos de promoción relativos a dos o más de las actividades, como las publicaciones para la venta, la APNU y los servicios para visitantes han sido escasos y esporádicos. No se aplican al parecer estrategias coordinadas de comercialización a varios lugares de destino. No obstante, esa cooperación tampoco es necesariamente más frecuente para actividades realizadas dentro del mismo departamento, por ejemplo, entre las actividades relativas a las publicaciones para la venta y

los centros de información de las Naciones Unidas en todo el mundo, o en el uso de las publicaciones de las Naciones Unidas para anunciar productos de la APNU. En consecuencia, si las actividades se reconfigurasen para que pudiesen beneficiarse más de la combinación de los conocimientos de gestión de las actividades con que cuenta el DG y el mandato de divulgación y promoción del DIP, la estructura resultante sería la que aparece en el gráfico II *infra*.

Gráfico II

Reorganización de las actividades que producen ingresos



C. Dotación de personal y administración

70. En consonancia con la política en vigor en las Naciones Unidas, para la dotación de personal y la administración de las actividades que producen ingresos se procede como para las actividades básicas de la Secretaría. Naturalmente, los gastos de personal constituyen una parte considerable de los gastos de las actividades, siguiendo la pauta general de los costos por objeto de gastos en la Organización. Por ejemplo, en la auditoría de la APNU hecha en 1997 por la OSSI se determinó que:

la disminución de ingresos de la APNU coincidió con el aumento de los gastos. Uno de los principales factores de ese aumento fueron los gastos de personal de la APNU.

Ésta realizó un análisis interno de sus gastos de personal que puso de manifiesto que la relación porcentual entre los gastos de personal y los ingresos netos había aumentado del 44% en 1986-1987 al 78% en 1994-1995<sup>14</sup>.

71. En el bienio 2000-2001, la proporción correspondiente a los gastos de personal (puestos, otros gastos de personal, consultores y viajes) y

<sup>14</sup> Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre el examen de auditoría de la Administración Postal de las Naciones Unidas (A/51/897, anexo, sec. IIA, párr. 13), 13 de mayo de 1997.

los gastos totales de todas las actividades enumeradas en el cuadro 1 *supra* fue del 63%. En comparación, los gastos de personal de la División del Sector Privado del UNICEF (servicios de apoyo y comercialización) constituyeron el 24% de sus gastos totales durante el mismo bienio<sup>15</sup>. La tasa media de rentabilidad de las ventas (porcentaje de las utilidades netas en las ventas brutas) de todas las actividades de las Naciones Unidas que producen ingresos objeto de este estudio fue apenas del 9,4% durante el bienio que se examina, en comparación con el 38% para el UNICEF durante el mismo período. Las cifras del UNICEF concuerdan más con las tasas de rendimiento operacional que caracterizan mundialmente a las empresas de alto rendimiento del sector privado, y aun las superan.

72. En consecuencia, y en vista de las comparaciones precedentes, la propuesta del Secretario General de adoptar para las actividades de la Organización que producen ingresos disposiciones administrativas separadas y más simplificadas fue ciertamente oportuna y encomiable. Al llevar a la práctica esa propuesta, el Secretario General debería considerar la opción de combinar algunas de las actividades en una sola división comercial que comprenda principalmente actividades de promoción y divulgación y esté administrada por un ejecutivo de comercialización contratado en el sector privado, que estaría supervisado por una junta interdepartamental de directores (**recomendación 1**).

#### **D. Visibilidad pública y accesibilidad**

73. Es necesario examinar atentamente la cuestión de la visibilidad para el público en general de la actual ubicación de algunas de esas actividades, especialmente las librerías y tiendas de artículos de regalo de la Sede y en Ginebra. En su informe sobre el proyecto para mejorar el programa de visitas a la Sede de las Naciones Unidas (A/55/835), de 12 de marzo de 2001, el Secretario General había propuesto medidas que:

... conferirían mayor viabilidad financiera al programa actual de servicios a los visitantes y mejorarían considerablemente la rentabilidad de las actividades comerciales relacionadas directamente con ese programa (párr. 4).

---

<sup>15</sup> Véanse los cuadros anexos al plan de trabajo y presupuesto de la División del Sector Privado del UNICEF para 2001 (E/ICEF/2001/AB/L.1), 18 de abril de 2001.

La librería, la tienda de artículos de regalo y el mostrador de correos (APNU) de las Naciones Unidas en la Sede en Nueva York figuran entre las actividades que se beneficiarían considerablemente de mayor visibilidad cuando se ejecute el proyecto, además del programa de visitantes, que sería el principal beneficiario.

74. Entre los aspectos positivos de las propuestas del Secretario General para mejorar el programa de visitas cabe mencionar su enfoque integrado de las actividades que producen ingresos realizadas en la Sede, así como la propuesta participación coordinada de los dos departamentos principales relacionados con esas actividades en el proceso de ejecución del proyecto. No obstante, los beneficios del aumento de la exposición al público y de las utilidades financieras que probablemente se recibirían, especialmente en la librería y la tienda de artículos de regalo, se basan en la hipótesis de un aumento considerable del número de visitantes a la Sede de las Naciones Unidas.

75. Es preciso examinar otra opción más, por ejemplo, ubicar la librería y la tienda de artículos de regalo en una de las puertas externas del edificio de la Sede, de manera que ambas operaciones fuesen simultáneamente visibles y accesibles a los clientes del Servicio de Visitantes y a un público más amplio. La presente ubicación de ambas actividades en el sótano del edificio de la Sede limita claramente su accesibilidad comercial al público en general, especialmente en vista de las estrictas medidas de seguridad que se aplican actualmente a quienes ingresan en los locales de las Naciones Unidas.

76. En consecuencia, se requeriría un aumento de la cooperación entre el DG y el DIP para examinar la viabilidad de mejorar el acceso del público en general a la librería y a la tienda de artículos de regalo de la Sede. Esa observación se aplica también a operaciones análogas en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y probablemente en el edificio del Centro Internacional de Viena. En Ginebra, por ejemplo, la librería, que está combinada también con una tienda de artículos de regalo, está ubicada en el ala más oriental (puerta 40) del local del Palacio de las Naciones, lejos de la vista del público y posiblemente ni siquiera a la vista de los delegados a las conferencias. En cambio, se podrían establecer a título experimental filiales de esas dos actividades fuera de los locales de las Naciones Unidas en las ciudades mencionadas, de ser necesario en colaboración con los comerciantes minoristas apropiados (**recomendación 2**).

### E. Alcance geográfico

77. Es posible que, con el actual radio geográfico de las actividades que producen ingresos, especialmente las publicaciones para la venta, las librerías y las tiendas de artículos de regalo, se pueda mejorar la imagen que se proyecta de la composición mundial de la Organización y el ámbito mundial de su trabajo. Por ejemplo, en muchas organizaciones la venta de publicaciones en los países desarrollados, donde están muy concentrados los agentes de ventas, produce como promedio aproximadamente el 80% del total de los ingresos procedentes de publicaciones. La política actual en la mayor parte de las organizaciones de vender publicaciones con grandes descuentos en los países en desarrollo, si bien justificada, sólo explica parcialmente el monto relativamente bajo de los ingresos generados en esos países. Otra explicación puede ser el volumen limitado de los canales de distribución de publicaciones en esos países, como se explica en el próximo capítulo.

78. Además, es necesario considerar la posibilidad de establecer en otros lugares de destino importantes de la Organización y luego de hacer estudios previos de viabilidad, librerías, tiendas de artículos de regalo y operaciones postales adecuadas que sean más o menos análogas a las de la Sede y Ginebra, especialmente en las sedes de las comisiones económicas regionales, en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y también en los países desarrollados y los países con economías en transición donde hay oficinas del sistema de las Naciones Unidas, especialmente centros de información de las Naciones Unidas, cuyos mandatos y personal podrían fortalecerse con ese fin. Inicialmente se podrían ensayar medidas de ese tipo en unos pocos proyectos experimentales.

79. Además, el número cada vez mayor de servicios integrados de apoyo del sistema de las Naciones Unidas o "centros comerciales", que se están estableciendo en algunas oficinas exteriores ofrece también oportunidades de ampliar aún más el alcance geográfico de las actividades de la Organización que producen ingresos. Esos centros comerciales ubicados sobre el terreno podrían servir también de subcontratistas para las actividades de comercialización y venta, con inclusión especialmente, de publicaciones, artículos de regalo y sellos de las Naciones Unidas para filatelistas (**recomendación 3 a**)).

80. Por otra parte, podría ser conveniente considerar la posibilidad de adoptar para los Servicios de Visitantes de Ginebra y Viena algunos de los

aspectos de modernización, especialmente las presentaciones interactivas, del proyecto propuesto para la Sede, según el éxito que alcance cuando se ponga en práctica. Por ejemplo, se informó al Inspector de que, en previsión del referendo que se realizaría en marzo de 2002 en Suiza sobre el ingreso del país como Miembro de las Naciones Unidas, el Gobierno Federal de Suiza había hecho una donación al Servicio de Visitantes de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, a fin de fortalecerlo para promover mejor la imagen pública de las Naciones Unidas en Suiza.

81. El gesto suizo, y el de la Asociación pro Naciones Unidas de los Estados Unidos en apoyo del Servicio de Visitantes de la Sede, son indicios de las oportunidades de colaboración financiera y de otro tipo que los altos funcionarios de las Naciones Unidas podrían aprovechar más sistemáticamente en beneficio de las actividades de la Organización que generan ingresos, como se explica en los párrafos siguientes. El proyecto que estudian actualmente las autoridades suizas, de transformar físicamente y modernizar la Plaza de las Naciones, podría brindar nuevas oportunidades para algunas actividades comerciales de Ginebra, como el Servicio de Visitantes, la librería y la tienda de artículos de regalo, y para su mayor interacción con actividades análogas de otras organizaciones del sistema con sede en Ginebra. En esas condiciones, la Organización debería tratar por adelantado de coordinar con las autoridades suizas encargadas del plan maestro para la nueva Plaza de las Naciones las actividades de búsqueda de aumento de la visibilidad pública y del acceso a sus actividades comerciales en Ginebra (**recomendación 3 b) y c)**).

### F. Apoyo de los altos funcionarios encargados de la gestión

82. Los mencionados informes del Secretario General sobre el aumento de la rentabilidad de las actividades comerciales de la Organización y la mejora del programa de visitas a la Sede de las Naciones Unidas son muestra de la atención especial que están recibiendo esas actividades entre los más altos funcionarios encargados de la gestión. Es importante mantener esa atención y difundirla en toda la Secretarías de las Naciones Unidas. Durante la preparación del presente informe, el Inspector escuchó la opinión bastante difundida de que esas actividades no siempre recibían de la administración la atención que merecen, no sólo en la Sede sino también en otros lugares de destino.

83. Es preciso reconocer el carácter y las necesidades especiales de esas actividades para poder mejorar su rentabilidad y desarrollarlas con éxito en otros lugares de destino, especialmente en oficinas exteriores, como se propuso en párrafos anteriores. Cabe esperar que las nuevas disposiciones de gestión esbozadas en la recomendación 1 ayuden a mantener el necesario apoyo de los altos funcionarios de gestión a esas actividades en todos los lugares de destino. Más concretamente, y siguiendo los ejemplos de los Gobiernos de los Estados Miembros que promueven los intereses de su sector privado, los altos funcionarios de las Naciones Unidas podrían hacer también lo propio para las actividades de la Organización que producen ingresos, cuando proceda, en el contexto de su trabajo de promoción de la Organización en general.

84. Además, los contactos de alto nivel con autoridades de las ciudades y países anfitriones podrían permitir obtener ventajas especiales, como espacio público gratuito o de bajo costo para el material de publicidad (por ejemplo, en aeropuertos para los Servicios de Visitantes); tarifas reducidas especiales de las administraciones postales nacionales para las actividades de la APNU, o la exoneración del pago de impuestos sobre todas las actividades de las Naciones Unidas que producen ingresos, incluso las del UNICEF, ya sea que su gestión se haga internamente o esté a cargo de un contratista externo.

### G. Opciones de contratación externa

85. Actualmente la gestión de algunas de las actividades que producen ingresos es más o menos totalmente interna (APNU, publicaciones para la venta, Servicios de Visitantes y librería de Ginebra), parte de la gestión de otras se contrata externamente (librería en la Sede y garaje) y el resto se contrata externamente en su totalidad (tienda de artículos de regalo, servicios de comedores y puesto de periódicos). Al parecer actualmente no hay una estrategia coherente para la contratación externa de esas actividades, debido tal vez en parte al problema de la política impositiva del país anfitrión, que podría aplicarse sin excepción si todas las actividades se realizasen totalmente mediante contratación externa. En la actualidad se cobran los impuestos del país anfitrión en la tienda de artículos de regalos, que está totalmente privatizada. En consecuencia, al pensar en la estrategia para la contratación externa de esas actividades, la primera consideración podría ser si estarían sujetas o no a los impuestos nacionales en los países de todo el mundo en que pudieran

realizarse, como se sugiere en el presente informe, y si ese problema puede resolverse en el marco de acuerdos con los países anfitriones.

86. Para la contratación externa tal vez sea también necesario distinguir entre las actividades que podría ser viable y rentable contratar externamente a nivel mundial, como la venta de artículos de regalo, publicaciones y sellos para filatelistas, y aquéllas para las cuales la contratación externa sería más adecuada para cada lugar de destino por separado, como los servicios de comedores y puestos de periódicos. Además, para las actividades cuya contratación externa podría hacerse mundialmente, sería aún imprescindible decidir si confiarlas a diferentes contratistas en diferentes segmentos del mercado internacional o si confiar cada una de ellas a un solo comerciante minorista mundial con derechos exclusivos.

87. La dificultad de la gestión de las relaciones con los contratistas externos se observa en la experiencia actual con el funcionamiento del garaje y los servicios de comedores de la Sede. Privatizada parcialmente, inicialmente con carácter experimental, la operación del garaje tropieza al parecer con el problema del cambio frecuente de su personal externo, que requiere la constante capacitación, por cuenta de las Naciones Unidas, de los trabajadores nuevos enviados cada vez por el contratista. Al parecer los sueldos que paga el contratista son bajos, lo que disminuye la motivación de los trabajadores.

88. En cuanto a los servicios de comedores, en una auditoría de esa actividad hecha en 1997, la OSSI llegó a la conclusión de que:

El contratista, con una inversión de capital limitada, obtuvo ganancias considerables, de más de 12 millones de dólares de los EE.UU. en el período de diez años comprendido entre 1986 y 1996, mientras las Naciones Unidas seguían subvencionando los servicios de comedores. Si se hubiera estipulado en el contrato, las Naciones Unidas podrían haber obtenido parte de esas ganancias o podrían haber obtenido el reembolso de los gastos efectuados<sup>16</sup> (**recomendación 4**).

<sup>16</sup> Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre el examen de la gestión de los servicios de comedores en la Sede (A/51/802, anexo), 20 de febrero de 1997.

89. El acuerdo de colaboración de la APNU con la administración postal de los Estados Unidos podría también considerarse una forma de contratación externa mediante la cual la administración postal de los Estados Unidos presta servicios a las Naciones Unidas de conformidad con el Acuerdo Postal entre las Naciones Unidas y los Estados Unidos de América<sup>17</sup>. Con arreglo a ese acuerdo, las Naciones Unidas **proporcionan gratis**:

a) Los artículos postales de las Naciones Unidas que vende el Departamento de Correos de los Estados Unidos de América, y

b) Los locales, los servicios de mantenimiento y los demás servicios necesarios para que el Departamento de Correos de los Estados Unidos pueda hacer funcionar la Oficina de Correos de las Naciones Unidas en el distrito de la Sede (sección 5 del Acuerdo).

90. Cabe señalar que las administraciones postales nacionales corren con los gastos de producción de los artículos postales que venden y también del espacio y todos los servicios que requieren sus oficinas de correos. Aunque las Naciones Unidas sufragan esos gastos, en el acuerdo con el Departamento de Correos de los Estados Unidos se establece que:

Todos los ingresos derivados de las ventas de sellos de correos de las Naciones Unidas y de la prestación de otros servicios a la Oficina de Correos de las Naciones Unidas serán retenidos por el Departamento de Correos de los Estados Unidos a título de plena y total remuneración por el cumplimiento de las obligaciones que le incumben en virtud del Acuerdo (sec. 3).

91. Además, las Naciones Unidas reembolsan a la administración postal de los Estados Unidos los servicios postales que presta a las Naciones Unidas en relación con la venta de sellos para filatelistas, y la Oficina de Correos de las Naciones Unidas debe proporcionar, conforme a **las tarifas vigentes**, todos los servicios ofrecidos por las oficinas de correos análogas de los Estados Unidos. Los acuerdos con otros países anfitriones (especialmente Austria y Suiza), donde la APNU ofrece servicios postales análogos, al parecer se basan en general en el celebrado en la Sede con la administración postal de los Estados Unidos.

---

<sup>17</sup> Resolución 454 (V) de la Asamblea General, anexo, 16 de noviembre de 1950.

92. En vista de eso, las posibilidades de aumentar la rentabilidad de la APNU dependerían al parecer en gran parte de un examen de los beneficios mutuos de la cooperación comercial que hay actualmente entre la APNU y las administraciones postales de los países anfitriones. Sin una determinación exacta y actualizada del costo total sufragado por cada una de las partes, sería difícil no tener la impresión de que las Naciones Unidas pueden estar subvencionando inadvertidamente a las administraciones postales de los países anfitriones. La mejor manera de borrar esa impresión es hacer el examen recomendado, de ser necesario recurriendo a los conocimientos técnicos de los expertos de la UPU en cuestiones postales y teniendo plenamente en cuenta los beneficios financieros, económicos y de otro tipo más amplios que los países anfitriones reciben por la presencia de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en sus territorios. El objetivo de la revisión debería ser como mínimo el establecimiento de una fórmula equitativa para compartir tanto los gastos como los ingresos relacionados con la venta de los sellos de las Naciones Unidas en las oficinas de correos de las Naciones Unidas en la Sede, Ginebra y Viena, y dondequiera que puedan establecerse tales oficinas en el futuro, en lugar de la práctica actual, con arreglo a la cual la Organización proporciona sin costo sellos, espacio, instalaciones y servicios a las administraciones postales de que se trata.

93. Además, se podría considerar nuevamente la opción de lograr la afiliación de la APNU a la UPU en condiciones especiales a fin de fortalecer de diversas maneras sus relaciones comerciales con los miembros de la UPU. Cabe recordar que en las consultas originales que condujeron al establecimiento de la APNU se había previsto que ésta funcionase como si fuera una administración postal nacional. Aunque en esa oportunidad el Comité Provisional Ejecutivo y de Enlace de la UPU examinó esa propuesta y no la apoyó, podría haber llegado el momento de examinar nuevamente la cuestión, ya que han transcurrido más de 50 años desde que la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP) sugirió por primera vez en 1948 que la UPU considerase la posibilidad de enmendar su Reglamento para recibir como miembro a la APNU<sup>18</sup> (**recomendación 5**).

---

<sup>18</sup> Informe del Secretario General sobre la organización de una administración postal de las Naciones Unidas (A/655), 28 de septiembre de 1948.

### III. ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

#### A. Panorama general

94. En el presente capítulo se examinan las actividades generadoras de ingresos que desarrollan o tienen posibilidad de desarrollar todas o la mayoría de las organizaciones en sus respectivos ámbitos de competencia. El cuadro 2 da una idea bastante clara de estas actividades durante el bienio 1998-1999. Las entradas financieras brutas totales durante ese período fueron de 670 millones de dólares de los EE.UU. Sin embargo, esos re-

sultados corresponden principalmente al UNICEF (41,7%) y la OMPI (34,8%), es decir, un 77,8% para ambas organizaciones. Las entradas brutas totales de las Naciones Unidas de alrededor de 67 millones de dólares de los EE.UU., representaron el 10% de los ingresos globales. Así pues, aparte de las Naciones Unidas, el UNICEF y la OMPI, el resto de las organizaciones representaron el 13,5% de los ingresos totales de estas actividades durante el bienio 1998-1999.

Cuadro 2

Actividades generadoras de ingresos de las organizaciones en 1998-1999

(En miles de dólares de los EE.UU. (cifras brutas))

Organización	Venta de publicaciones	Alquiler de locales	Facturación de servicios	Artículos postales	Tarjetas de felicitación del UNICEF (División del Sector Privado)	Artículos de recuerdo y de regalo	Servicios de comedores	Servicio de visitantes	Otros	TOTAL
Naciones Unidas <sup>a</sup>	15.332	11.434	278 <sup>b</sup>	25.718		1.700	1.000	6.767	4.847 <sup>c</sup>	67.076
UNICEF	19				279.481					279.500
FAO	1.706	163	3.821			751				6.441
OIEA	1.203		70							1.273
OACI	5.786		892							14.706
OIT	3.733	936								4.669
OMI	12.600									12.600
UIT	18.509					31	89			18.629
UNESCO	5.375	5.875	2.048			76	7.012			20.386
ONUDI	112		350							462
UPU	426	520								946
OMS	7.979	1.618		18			183			9.798
OMPI	6.360	1.111	225.924			39				233.434 <sup>d</sup>
OMM	380									380
Ingresos brutos totales	79.520	21.657	241.411	25.736	279.481	2.597	8.284	6.767	4.847	670.300

Fuente: Datos facilitados a la DCI por las organizaciones.

<sup>a</sup> Según las cifras que aparecen en las secciones de ingresos 2 y 3, volumen III del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2000-2001 (A/54/6/Rev.1).

<sup>b</sup> Cuotas de inscripción en los cursos de idiomas recaudadas en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y en la Comisión Económica para África en Addis Abeba.

<sup>c</sup> Total, en miles de dólares de los EE.UU., correspondiente a la administración de los garajes (2.827); productos televisivos y afines (1.118); estadísticas (802) y quioscos (100).

<sup>d</sup> El total, en miles de dólares de los EE.UU., de la OMPI durante el bienio 2000-2001 fue de 269.811, que representan el 87,6% de su presupuesto.

95. En el cuadro 3 se resume la asignación de los ingresos. Según se puede ver, la práctica más habitual consiste en utilizar fondos rotatorios y en ofrecer algunos incentivos a las unidades que organizan y gestionan las actividades de que se trata. En las Naciones Unidas, cuyo Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada prescribe la política de acreditar dichas entradas

en el rubro presupuestario de ingresos varios (en realidad a los Estados Miembros), algunas excepciones recientes relacionadas, por ejemplo, con las nuevas propuestas para mejorar el programa de visitas a las Naciones Unidas o las directrices sobre divulgación en Internet, indican que puede estar gestándose una nueva política de asignación.

**Cuadro 3**

**Asignación de los ingresos procedentes de actividades generadoras de ingresos**

Organizaciones seleccionadas	Fondo General (ingresos varios)	Cuentas para el desarrollo	Fondo Rotatorio	Unidades orgánicas afectadas
<b>NACIONES UNIDAS</b>	X <sup>a</sup>			
FAO	X <sup>b</sup>	X	X	X
OACI	X		X	X
OIT			X	X
OMI		X	X	X
UIT			X	
ONUDI	X <sup>b</sup>		X	X
OMS	X <sup>c</sup>		X	
OMPI	X	X		X
UNESCO			X	X
UNICEF		X		X

<sup>a</sup> Según lo estipulado en el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas; sin embargo, algunas actividades, como las estadísticas y los servicios de comedores se autofinancian.

<sup>b</sup> Hasta finales de 1999, los ingresos netos procedentes de las ventas de publicaciones se acreditaban íntegramente al Fondo General/Ingresos varios. A partir de 2000 se estableció un fondo rotatorio de venta de publicaciones y ahora sólo se acredita a ese rubro la mitad de los ingresos netos.

<sup>c</sup> Superávit únicamente.

96. En el cuadro 4 se muestra el ámbito de las actividades dentro del sistema de las Naciones Unidas. Todas las organizaciones venden publicaciones y la mayoría vende también artículos de regalo y de recuerdo, generalmente en locales en las sedes. Una línea de productos con importante

potencial de producir ingresos es el registro de patentes y la comercialización de innovaciones en investigación y desarrollo en materia de ciencia y tecnología, que podría interesar a algunas organizaciones, como se puede ver en el cuadro 4.

**Cuadro 4**

**Extensión de las actividades o líneas de productos**

<p><b>A. Comunes a todas las organizaciones o a su mayoría</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publicaciones (impresas y en formato electrónico)</li> <li>▪ Productos de información pública</li> <li>▪ Bases electrónicas de datos</li> <li>▪ Adquisiciones para terceros</li> <li>▪ Formación</li> <li>▪ Artículos de regalo</li> <li>▪ Alquiler de locales o garajes</li> <li>▪ Servicios de comedores</li> </ul>	<p><b>C. Propias de las Naciones Unidas</b></p> <p>Administración postal y sellos para filatelistas</p> <p>Servicios de Visitantes</p> <p>Principales bases de datos en línea:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colección de tratados</li> <li>▪ Sistema de Archivo de Documentos (SAD)</li> <li>▪ Tasas de las dietas</li> <li>▪ Base de datos común</li> <li>▪ Boletín de estadísticas</li> </ul>
---	---

<p><b>B. Productos que pueden interesar a varias organizaciones individual y colectivamente (por ejemplo: FAO, OIEA, PNUMA, UNESCO, PNUD, ONUDI, UPU, OMS)</b></p> <p>Productos de investigación y desarrollo en ciencia y tecnología</p>	<p><b>D. Propias del UNICEF</b></p> <p>Tarjetas de felicitación y productos afines</p>
	<p><b>E. Propias de la OMPI</b></p> <p>Servicios relacionados con las solicitudes internacionales de patentes, el depósito internacional de dibujos y modelos industriales y los servicios de arbitraje y mediación</p>

**B. Líneas de productos**

**Venta de publicaciones**

97. La venta de publicaciones es una de las actividades generadoras de ingresos común a todas las organizaciones. Como se indica en el cuadro 2 *supra*, en el bienio 1998-1999 las ventas de publicaciones generaron ingresos conjuntos brutos de alrededor de 80 millones de dólares de los EE.UU. Sin embargo, los resultados de las distintas organizaciones fueron bastante dispares, según muestra la figura III. La UIT superó ampliamente a las demás con ventas absolutas por valor de 18,5 millones de dólares, pero la OMI estableció una marca relativamente alta de ingresos por publicaciones equivalentes al 21,4% de su presupuesto ordinario, y la OACI y la OMPI también obtuvieron buenos resultados. Los datos indican que, salvo dos excepciones (la UPU y la Organización Meteorológica Mundial (OMM)), las organizaciones más pequeñas obtienen resultados mucho mejores que las grandes en los ingresos procedentes de las publicaciones. En la figura IV y el cuadro 5 se resumen, mediante curvas y figuras, las actividades editoriales de la OMI.

98. Aunque el Inspector está de acuerdo con la opinión formulada por algunas organizaciones, especialmente la OIT y la ONUDI, en sus observaciones sobre el proyecto del presente informe, en el sentido de que sus publicaciones no tienen por principal objetivo generar ingresos sino divulgar información importante y resultados de investigaciones, el hecho es que en el mandato otorgado por los órganos rectores competentes de todas las organizaciones figura la venta de publicaciones para generar ingresos. El Inspector no tiene conocimiento de que ningún órgano rector haya impuesto límite alguno a los ingresos por la venta de publicaciones, excepto en lo que respecta a fijar precios con descuento en los países en desarrollo. No obstante, incluso con los descuentos actuales, todavía se pueden generar en esos países ingresos por publicaciones bastante superiores a los actuales, mejorando las estrategias y técnicas de comercialización y ampliando el ámbito geográfico

de las redes de ventas. En consecuencia, como se ha subrayado en los capítulos anteriores, el aumento de los ingresos procedentes de las actividades examinadas en el presente informe, incluidas las publicaciones, no sólo es un indicador cuantitativo de que están gestionadas de manera eficaz, sino que también contribuye al logro de sus principales objetivos estatutarios, como han demostrado indiscutiblemente el UNICEF y la OMPI, por ejemplo.

99. En el caso de las Naciones Unidas, la Asamblea General desde hace mucho tiempo ha expresado su preocupación por la escasa rentabilidad de las ventas de las publicaciones de la Organización, como se indicó en el capítulo anterior. Esas preocupaciones se mencionaron en un informe de 1997 de la DCI titulado "Las publicaciones de las Naciones Unidas: mejoramiento de la eficacia en función de los costos en la ejecución de los mandatos legislativos" (JIU/REP/97/2), en el que se señalaban algunas deficiencias de la cadena editorial de la Organización, como la supervisión de las actividades editoriales, el sistema de planificación, la dispersión de responsabilidades en la producción, la falta de un sistema de análisis y contabilidad de costos y la falta de incentivos para que los departamentos autores de las publicaciones mejoren los resultados.

100. De los ingresos procedentes de las publicaciones de las Naciones Unidas se deduce que los encargados de la Secretaría no aplican la política editorial del Secretario General, especialmente en lo que se refiere a los precios y a la necesidad de vender las publicaciones, aunque sea a precio módico. Por ejemplo, en el mencionado informe de la DCI, se llegó a la conclusión de que alrededor del 80% de las publicaciones de la Organización se distribuyen de manera gratuita, lo que atenta contra la posibilidad de evaluar su pertinencia y su penetración basándose en sus cifras de ventas.

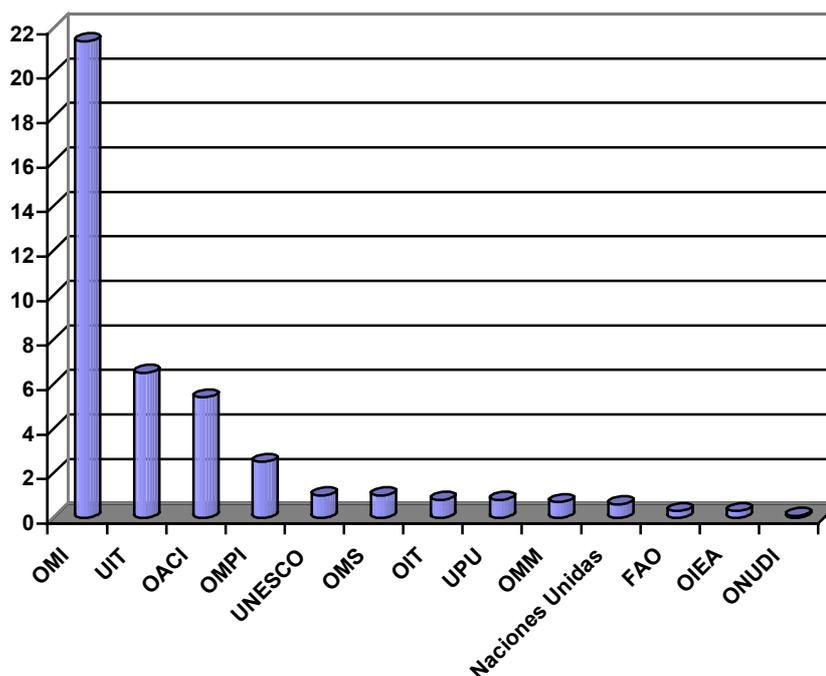
101. Los fondos y los programas de las Naciones Unidas presentan una situación similar. Aunque en la figura III no se incluye a estas organizacio-

nes, algunas de ellas (por ejemplo, el PNUD y el UNICEF) también producen un volumen considerable de publicaciones, pero en su mayoría de distribución gratuita, lo que da pocas posibilidades

de conocer la reacción del mercado o de averiguar si las publicaciones distribuidas gratuitamente pasan o no al circuito de distribución comercial.

**Gráfico III**

**Ingresos generados por las publicaciones, expresados en porcentaje de los presupuestos ordinarios, 1998-1999**



Organización	Presupuesto ordinario 1998-1999 (miles de dólares EE.UU. (bruto))	Porcentaje de los ingresos generados por las publicaciones
OMI	58.946	21,4
OIT	285.452	6,5
OACI	107.174	5,4
OMPI	256.139	2,5
UNESCO	544.367	1,0
OMS	842.654	1,0
OIT	481.050	0,8
UPU	56.343	0,8
OMM	85.685	0,7
Naciones Unidas	2.488.302	0,6
FAO	650.000	0,3
OIEA	448.615	0,3
ONUDI	151.053	0,08

Gráfico IV

Publicaciones de la OMI: Ventas netas registradas entre 1991 y 2002  
(millones de libras esterlinas (estimación 2001-2002))



Fuente: Programa de trabajo y presupuesto de la OMI para 2002-2003 (C 86/10), 17 de abril de 2001.

Cuadro 5

Resultados de las publicaciones de la OMI

Actividades de impresión y edición				
Estimación de ingresos y gastos de 2000 a 2003				
Ingresos (Menos gastos y transferencias a otros fondos)	(Libras esterlinas Reino Unido)			
	Reales	Estimados		
	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
	<b>4.440.729</b>	<b>4.732.000</b>	<b>5.050.000</b>	<b>4.821.000</b>
Promoción de ventas	91.698	91.900	94.700	97.500
Personal	849.773	855.800	916.700	928.100
<b>BIENES Y SERVICIOS</b>				
Suministros para la oficina de reproducción	258.372	250.000	270.000	300.000
Equipo	182.259	90.000	190.000	140.000
Comunicaciones	101.407	125.000	130.000	135.000
Otros suministros y servicios	109.584	110.700	114.000	117.400
Contratación de servicios externos (impresión)	408.333	290.000	300.000	340.000
Publicaciones electrónicas o en línea	50.583	95.400	98.300	101.200
Total de Gastos	2.052.009	1.908.800	2.113.700	2.159.200
<b>Ingresos netos de explotación</b>	<b>2.388.720</b>	<b>2.823.200</b>	<b>2.936.300</b>	<b>2.661.800</b>
<b>RESERVAS Y SALDOS</b>				
Intereses e ingresos varios	283.290	200.000	200.000	200.000
Ingresos netos	2.672.010	3.023.200	3.136.300	2.861.800
Excedentes acumulados arrastrados	4.660.244	5.632.254	6.955.454	8.144.354
<b>Total de excedentes</b>	<b>7.332.254</b>	<b>8.655.454</b>	<b>10.091.754</b>	<b>11.006.154</b>
<b>TRANSFERENCIAS</b>				
Gastos del presupuesto ordinario (alquiler, tasas y servicios públicos)	-	-	247.400	251.600
Presupuesto ordinario	200.000	200.000	200.000	200.000
Fondo de cooperación técnica	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Total de transferencias	1.700.000	1.700.000	1.947.400	1.951.600
<b>RESERVAS Y SALDOS (NETO)</b>	<b>5.632.254</b>	<b>6.955.454</b>	<b>8.144.354</b>	<b>9.054.554</b>

Fuente: Programa de trabajo y presupuesto de la OMI para el 22º ejercicio financiero 2002-2003, 7 de abril de 2001 (C 86/10).

102. De los presupuestos por programas de la OMI y otros documentos facilitados a la DCI para la preparación del presente informe se deduce lo siguiente:

a) Las publicaciones son muy útiles como medio de promover los objetivos estatutarios de la organización. Como se indica en su programa de trabajo y presupuesto para 2002-2003,

las publicaciones de la OMI contribuyen de manera sustancial a promover la labor técnica y jurídica de la secretaría, pues proporcionan los medios básicos para aplicar efectivamente los requisitos técnicos de la organización.

b) Se considera que el aumento de las ventas de publicaciones apoya el objetivo mencionado y contribuye a la aplicación más amplia y eficaz de las normas de la OMI.

c) Se han recortado los costos de producción invirtiendo en capacidad y modernización (gracias a que se contó con asignaciones presupuestarias suficientes), lo que ha aumentado considerablemente la productividad.

d) Se ha atendido especialmente al establecimiento de sistemas de impresión internos y eficaces en función de los costos para que la OMI pueda aumentar su competitividad en los mercados externos. Las ventajas en cuanto a costo de las actividades de impresión interna fueron confirmadas también en un informe del Secretario General de las Naciones Unidas sobre las prácticas de impresión interna y contratación de servicios externos de imprenta en la Organización<sup>19</sup>.

e) El programa de publicaciones se apoya en una estrategia eficaz de promoción de las ventas que tiene presentes las necesidades de los clientes del sector privado.

f) De manera más significativa, los resultados de la OACI, la OMI, la UIT y la OMPI en materia de publicaciones en cierto modo son prueba de su productividad intelectual y, por extensión, de que promuevan eficazmente sus mandatos legislativos, aun cuando algunas organizaciones hayan señalado en sus observaciones acerca del proyecto del presente informe que los resultados de las publicaciones no son el único criterio para medir la eficacia. También se ha dicho que es difícil aumentar los ingresos cuando

las publicaciones que se venden en forma impresa también se pueden consultar de manera gratuita en formato electrónico y se descargan de los sitios Web de las organizaciones.

103. No obstante, el análisis que antecede justificaría un replanteamiento radical de las actividades editoriales, sobre todo en las organizaciones más grandes, con miras a reproducir en la medida de lo posible las prácticas de publicación de eficacia probada dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, y no sólo los mejores resultados de algunas organizaciones descritos en los párrafos que anteceden:

a) Los jefes ejecutivos deberán prestar mayor atención y dotar de mayor visibilidad, en forma de presupuesto y dotación de personal suficientes, a los programas de publicaciones, no sólo por su importancia para el cumplimiento de los objetivos estatutarios de las organizaciones sino también porque, como se demostró en los párrafos anteriores, las publicaciones representan una oportunidad importante de generar ingresos.

b) Se debería emprender una importante racionalización interna de las actividades editoriales, adecuada a las circunstancias propias de cada organización, con inclusión de la posibilidad de limitar el acceso gratuito a la versión electrónica de las publicaciones distribuidas por vías comerciales.

c) Se deberían examinar las políticas y prácticas existentes en materia de impresión externa y de publicación conjunta, y quizás someterlas a una auditoría periódica, especialmente en los casos en que limitan o impiden el control por las organizaciones de los costos de edición y los derechos de autor.

d) Las organizaciones ubicadas en un mismo lugar de destino, si aún no lo hacen, deberían tratar de establecer servicios de imprenta comunes. Aunar la capacidad de impresión no implica necesariamente agrupar físicamente todas las imprentas de las organizaciones que se encuentran en una misma ciudad. Lo ideal sería que el nuevo servicio común de impresión asegurara la asignación combinada y óptima de recursos limitados a instalaciones y nuevas tecnologías que permitan publicar ediciones de alta calidad o especiales que algunas organizaciones suelen encargar a imprentas comerciales; establecer prioridades aceptables para todos los participantes, y tratar de reducir los costos generales de los trabajos de edición.

<sup>19</sup> A/55/132, 15 de septiembre de 2000.

e) Además, se debe considerar la posibilidad de celebrar de manera más regular y en distintos lugares de destino las reuniones interinstitucionales oficiosas que celebran actualmente los jefes de los programas de publicaciones del sistema en el marco anual de la Feria del Libro de Francfort, y de centrar los programas de dichas reuniones en el intercambio de prácticas de eficacia probada en materia de publicación y comercialización. Tal vez las sesiones de la IAMLADP (Reunión entre organismos sobre disposiciones en materia de idiomas, documentación y publicaciones) no cumplan esa finalidad plenamente.

f) Las organizaciones también deben considerar la posibilidad de formular estrategias para usar en común sus equipos de ventas de publicaciones a los niveles mundial y local (**recomendación 7**).

### **Productos de información pública**

104. La política general vigente en las organizaciones consiste en dar a sus documentos de información pública la mayor difusión gratuita posible. El Inspector considera que dicha política es correcta y coherente con los objetivos estatutarios de las organizaciones en materia de comunicación pública. Sin embargo, al mismo tiempo, la línea de productos de información pública incluye, por una parte, libros y artículos afines de carácter general, que suelen distribuirse gratuitamente en gran escala y, por otra parte, algunos productos radiofónicos, de televisión e impresos (por ejemplo, producciones audiovisuales, CD-ROM, artículos de fondo e informes), que tienen un valor comercial análogo al de las publicaciones, y que las organizaciones comercializan en consecuencia. Por ejemplo, las Naciones Unidas recaudan un promedio de 1 millón de dólares de los EE.UU. por bienio de la venta de dichos productos.

105. Aunque no se dispone de la cifra total de los ingresos de todo el sistema de las Naciones Unidas, es probable que las organizaciones puedan generar ingresos muy superiores a los actuales mediante algunas de las actividades de información pública mencionadas en los párrafos precedentes, por lo menos hasta el punto de que algunas de ellas permitirían lograr la autofinanciación de los servicios de información pública. Por ejemplo, la OIT informa de que, en el último bienio, su Oficina de Publicaciones empezó a seleccionar vídeos que se podían comercializar y vender, reconociendo que los vídeos representan una línea de productos cuya producción, comercialización y venta se puede intensificar. La conveniencia de

aumentar los esfuerzos a ese respecto puede justificarse de la siguiente manera:

- Aunque las actividades en cuestión figuran entre las destinadas expresamente a aumentar la visibilidad de las organizaciones y promover el conocimiento del público mundial de sus objetivos y programas, las organizaciones suelen tener presupuestos para la información pública escasos, estáticos o mermados, debido a que los presupuestos ordinarios que sostienen la mayoría de las actividades de información pública están congelados desde hace tiempo;
- Fomentar la generación de más ingresos mediante una categoría selecta de productos de información pública destinados principalmente a los medios de comunicación internacionales guardaría conformidad con las políticas vigentes pero raramente aplicadas del sistema de las Naciones Unidas;
- El nivel de ingresos generados por esos productos sería uno de los posibles indicadores cuantitativos de su calidad, pertinencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, igual que en el caso de las publicaciones;
- Reinvertir en estas actividades los ingresos que produzcan contribuiría a financiar su desarrollo y expansión ulteriores y a aumentar su calidad, el interés de los medios de comunicación y su valor financiero, lo que incrementaría los ingresos.

106. Algunas organizaciones, en particular la FAO, señalan que modificar la presentación de los productos de información pública para que puedan competir con otros productos comerciales en un medio altamente competitivo exigiría inversiones financieras y humanas en materia de producción y comercialización que sería difícil amortizar. Sin embargo, el Inspector cree que el éxito de la estrategia propuesta no se basaría tanto en el monto del capital inicial, que se podría movilizar a partir de fuentes públicas y privadas (véase la recomendación 6), sino que se basaría más bien en la calidad particular y la originalidad de los productos destinados a las cadenas de información comerciales, que suelen competir entre sí para adquirir "productos de calidad". En ese contexto, el perso-

nal dedicado a la información pública podría necesitar cierto grado de libertad y motivación para ejecutar su talento creativo con el fin de producir material de calidad (**recomendación 8**).

#### **Bases de datos y productos electrónicos**

107. Todas las organizaciones han creado bases electrónicas de datos de algún tipo, que incluyen sistemas de gestión de la información y sistemas de gestión de conocimientos; un ejemplo de estos últimos es el Sistema de Archivo de Documentos de las Naciones Unidas (SAD). Prácticamente en todos los casos esos sistemas fueron creados para satisfacer las necesidades profesionales de las organizaciones. Gran parte de la información acumulada en las bases de datos puede considerarse única en razón del carácter distintivo del mandato y la labor de cada organización. Ello condiciona a su vez el posible valor comercial de dichas bases de datos para el público en general o para grupos especializados de usuarios. Actualmente las Naciones Unidas y la OACI son probablemente los mejores ejemplos de cómo obtener ingresos de las bases electrónicas de datos mediante suscripciones pagas.

108. Actualmente las Naciones Unidas mantienen cinco bases de datos que el público puede consultar por suscripción, como se indica en el cuadro 4 *supra*. La OACI, en sus observaciones sobre el proyecto del presente informe, señala que se prevé que la comercialización de sus bases de datos electrónicas ha de convertirse cada vez en mayor medida en una importante fuente de ingresos. La FAO informa de que en su "FAOSTAT" se puede consultar gratuitamente un número limitado de fichas, mientras que para el acceso ilimitado hay que pagar una suscripción. El Inspector opina que en algunas organizaciones este planteamiento presenta un equilibrio razonable entre el acceso gratuito y el acceso de pago a sus bases de datos. Como indica además la FAO, habrá que prestar la debida atención a consideraciones de propiedad intelectual y derechos de autor en este ámbito, según se expondrá más adelante en relación con la investigación y el desarrollo en materia de ciencia y tecnología.

109. Una dependencia del PNUD, el Servicio Mundial de Consultas, se encarga de crear y actualizar una base de datos sobre el mercado laboral de los países en desarrollo, que sirve para ajustar las escalas de sueldos y demás condiciones de servicio del cuadro de servicios generales en los lugares de destino sobre el terreno. El Servicio informó al Inspector de que cada vez son

más los gobiernos, incluido el Departamento de Estado de los Estados Unidos, y las empresas multinacionales importantes que necesitan información sobre el mercado laboral de los países en desarrollo, y que utilizan, pagando, dicha base de datos. El Servicio presta a sus clientes servicios de suministro de datos y sistemas, asesoramiento y formación. Según el Servicio, sus ingresos han aumentado en el último decenio de 6.000 dólares de los EE.UU. en 1992 a 600.000 dólares de los EE.UU. en 2000. El PNUD informó al Inspector de que a partir del primer trimestre de 2000 ha establecido una Junta de Administración que brinda supervisión y apoyo al Servicio Mundial de Consultas en el contexto de una nueva "relación de servicio" entre el PNUD y el Servicio, para que este último tenga el campo de acción administrativo necesario para poner en práctica sus planes comerciales.

110. Además de las bases de datos, la mayoría de las organizaciones ha desarrollado también programas informáticos con distintos fines en sus sectores respectivos. Un ejemplo, ya mencionado, es el COMFAR de la ONUDI, que es ampliamente utilizado en todo el mundo para preparar y evaluar proyectos de inversiones. En el bienio 1998-1999, este conjunto de programas informáticos aportó a la ONUDI 620.000 dólares de los EE.UU., ganancias que se están utilizando para desarrollar y comercializar más programas. El COMFAR también ofrece servicios de formación pagos, así como un servicio de apoyo técnico a los miembros de la comunidad empresarial que hayan adquirido licencias del COMFAR. La ONUDI aplica inteligentemente la técnica de añadir periódicamente nuevas versiones (a la manera del sistema operativo Windows de Microsoft) para mantener su posición en el mercado y adecuarse a las necesidades cambiantes de sus diversos clientes.

111. Una gran ventaja del COMFAR es que promueve una sola norma mundial de formulación, valoración y evaluación de proyectos de desarrollo industrial de cualquier tamaño, sean del sector público o privado. Esta actividad se inscribe en el marco del mandato básico de la ONUDI. Al autofinanciarse, el programa ha podido seguir ampliando su alcance geográfico y su utilidad, a pesar de que la ONUDI ha sufrido una grave crisis financiera en el último decenio. En consecuencia, cabe concluir que si el COMFAR hubiera dependido del presupuesto ordinario de la ONUDI, probablemente ya habría dejado de existir.

112. Algunas otras organizaciones han desarrollado conjuntos de programas similares, como el

sistema de microbanca de la FAO, concebido para reducir los costos y mejorar la administración de las pequeñas sociedades de ahorro y crédito. Otro programa similar es el sistema automatizado de datos de aduana de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), que promueve un sistema mundial de automatización y modernización de los trámites aduaneros y de preparación de estadísticas sobre comercio exterior. Con pocas excepciones, estas bases de datos y programas informáticos adolecen de la misma deficiencia: una comercialización en general limitada, especialmente en lo relativo a la promoción (**recomendación 9**).

#### **Adquisiciones por cuenta de terceros**

113. Uno de los objetivos de las políticas propuestas en el capítulo I para las actividades que producen ingresos sería fortalecer la ventaja comparativa de las organizaciones y su posibilidad de competir con ventaja en sus respectivos ámbitos especializados. Las ventajas particulares de que gozan las organizaciones en comparación con las agencias privadas de compras residen sobre todo en su neutralidad, objetividad, integridad comercial y responsabilidad social, en particular su conciencia ética. En el marco de las relaciones tripartitas entre los gobiernos de los Estados miembros, las entidades del sector privado y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, suele encomendarse a estas últimas que actúen de intermediarias desinteresadas y honradas con las que se puede contar para cumplir los contratos, aunque no sea siempre a tiempo.

114. La mayoría de los servicios de adquisición de las organizaciones son operaciones especializadas dentro de los medios comerciales mundiales, como la adquisición por la OMS de equipos y productos médicos y relacionados con la salud, de medicamentos y vacunas por el UNICEF, de artículos relacionados con la salud reproductiva por el FNUAP, de equipos para el transporte aéreo por la OACI, de artículos postales por la UPU, etc. Cuando se combina con algunas de las ventajas particulares de las organizaciones mencionadas, esta función de adquisición especializada convierte a la organización de que se trate en un líder real o potencial del mercado en el sector de su competencia.

115. La especialización puede ser lateral (por ejemplo, servicios de adquisiciones sectoriales de las instituciones) o vertical (por ejemplo, las actividades de investigación y reunión de datos sobre mercados realizadas por la Oficina de Servicios

Interinstitucionales de Adquisición (OSIA)). En ningún caso se debe dar por seguro el liderazgo en el mercado. Es necesario cultivarlo y consolidarlo mediante una serie constante de medidas destinadas a que la función de adquisición para terceros resulte una actividad de pago por servicios eficaz en función de los costos. Entre esas medidas cabe mencionar:

a) Desarrollo de operaciones y métodos de costo competitivo, como los métodos de eficacia probada basados en Internet;

b) Formación y perfeccionamiento del personal de adquisiciones para que disponga de los conocimientos técnicos más avanzados en la materia, adecuados a las necesidades cambiantes del sector internacional de adquisiciones;

c) Suministro de fondos suficientes para viajes a fin de facilitar la individualización de nuevas fuentes y oportunidades de adquisición, especialmente en los países en desarrollo y los países con economías en transición;

d) Actividades de promoción orientadas a los posibles grupos de clientes, especialmente a receptores y donantes estatales de ayuda para el desarrollo, y las instituciones multilaterales, incluidos los bancos regionales de desarrollo;

e) Para financiar los probables gastos adicionales de las actividades que anteceden, las organizaciones podrán considerar, de manera voluntaria o a título experimental, la posibilidad de cobrar derechos de licitación o de registro a las empresas que presenten propuestas en las licitaciones para adquisiciones o para la adjudicación de contratos externos de las organizaciones (**recomendación 10**).

#### **Investigación y desarrollo en materia de ciencia y tecnología**

116. Pocas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas realizan directamente actividades de investigación y desarrollo en materia de ciencia y tecnología. La política general en el sistema es financiar o subcontratar la realización de esas actividades por otras organizaciones, por lo común ajenas al sistema, inclusive, en particular, laboratorios privados de investigación. Los ejemplos incluyen la ayuda financiera prestada por el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (hasta fecha reciente) a los

institutos internacionales de investigaciones agrícolas (Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (CGIAI)) de las regiones en desarrollo, y varios programas de investigación de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

117. En general, las organizaciones han adoptado una actitud más bien pasiva ante lo que sucede a las invenciones, innovaciones y patentes - inclusive los efectos de su divulgación y los beneficios financieros- derivadas de esa colaboración con otras entidades en relación con las actividades de investigación y desarrollo en materia de ciencia y tecnología. No obstante, la aplicación de un enfoque comercial dinámico por las organizaciones, en particular las que tienen una orientación más científica, a las cuestiones de investigación y desarrollo produciría algunos beneficios que servirían para apoyar el desempeño de sus mandatos constitucionales, sobre todo en lo tocante al desarrollo socioeconómico de una mayoría de sus Estados miembros.

118. En la actualidad, las operaciones de investigación y desarrollo y las patentes resultantes en el campo de la ciencia y tecnología están altamente concentradas, y cada vez en mayor medida, en un reducido círculo de empresas multinacionales privadas que persiguen primordialmente objetivos ligados a la obtención de beneficios comerciales y financieros. Por ejemplo, el problema de la asequibilidad de las medicinas en los países en desarrollo es una de las repercusiones negativas de esa realidad. Otra de sus repercusiones es el debate ético en curso acerca de las imprevisibles consecuencias ambientales y sanitarias de los cultivos y otros organismos modificados genéticamente. Las dificultades con que tropiezan los países en desarrollo para acceder a las tecnologías en el mercado mundial es otro resultado adicional.

119. En consecuencia, las organizaciones tendrían una justificación para actuar con decisión y visión de futuro en el campo de las actividades de investigación y desarrollo en materia de ciencia y tecnología donde es mucho lo que hay en juego. No deben dejarse intimidar por el poder mundial y los grandes recursos de las empresas del sector privado. Además, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas disponen de una fuerza no menos significativa, gracias a sus facultades normativas para la fijación de normas, y a sus Estados Miembros, para hacer cumplir las reglas y normas internacionales.

120. Sin embargo, el objetivo no es competir con el sector privado en los proyectos de investigación y desarrollo, sino colaborar con ellos en forma más significativa en lo que concierne a orientar dichas actividades hacia la aplicación de los programas de desarrollo socioeconómico promovidos por las organizaciones, garantizando al mismo tiempo cierto grado de control de precios y una difusión más equitativa de las tecnologías. Por otra parte, las organizaciones tienen que seguir de cerca las iniciativas de investigación y desarrollo que puedan dar lugar a grandes avances científicos y tecnológicos con posibles efectos sobre sus programas y sectores de competencia. Por último, pero no por ello menos importantes, hay que tener en cuenta la corriente de ingresos que es probable reciban las organizaciones de la obtención de patentes sobre sus innovaciones o de la titularidad conjunta de los derechos de patente derivados de su colaboración con otras entidades. A este respecto, la política de la OMS en materia de patentes, mencionada en el capítulo I sobre el marco normativo, debería servir de modelo para elaborar una política uniforme y dinámica de patentes para todo el sistema, inclusive, en particular, la utilización sistemática de los derechos de patente a fin de generar ingresos para fortalecer los programas de investigación y desarrollo, que podrían centralizarse a esos efectos en algunas organizaciones (**recomendación 11**).

#### ***Formación de carácter sustantivo y conferencias públicas***

121. Las actividades de formación de carácter sustantivo y las conferencias públicas constituyen una oportunidad para que las organizaciones establezcan un diálogo técnico y en materia de políticas con los integrantes de sus sectores respectivos, en la forma descrita en un anterior informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la participación y cooperación del sector privado con el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/99/6). Salvo en el caso de las reuniones técnicas reglamentarias de las organizaciones o de la asignación por éstas de expertos en capacitación a instituciones docentes, la formación de carácter sustantivo suele comprender seminarios, mesas redondas, talleres, giras o visitas de estudio, colocación de becarios, e incluso conferencias públicas, todo ello en relación con la labor sustantiva de las organizaciones.

122. En el caso de estas actividades se podría considerar la posibilidad, como lo ha sugerido, por ejemplo, la FAO, de una política que comporte el cobro de una cantidad por visita o por conferencia

a los participantes que no pertenezcan a la administración pública de los Estados miembros. Además, la FAO estima que hay posibilidades para que las organizaciones ofrezcan cursillos concretos en Internet, contra el pago de unos derechos, en colaboración con las instituciones docentes que otorgan títulos académicos, como las universidades y los institutos. Algunas de las ventajas de esas iniciativas de formación profesional y conferencias públicas incluyen, por ejemplo, la promoción de los objetivos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el establecimiento de asociaciones en el ámbito internacional; una mayor toma de conciencia por la sociedad civil en general de la labor sustantiva que desarrollan las organizaciones, logrando con ello el apoyo popular a esa labor, y la obtención de las partes directamente interesadas del sector privado de valiosa información acerca de situaciones concretas en la vida real y de nuevas perspectivas en sus esferas de competencia.

123. La extensión en esta forma de la función relativa a la formación de carácter sustantivo y las conferencias públicas tal vez no esté exenta de problemas. Por ejemplo, pocas organizaciones cuentan con presupuestos autónomos e independientes de sus proyectos de cooperación técnica para las actividades de formación. Un número aún menor de ellas, con la conspicua excepción del Banco Mundial, tienen políticas o programas oficiales de conferencias públicas. Además, la política de hacer extensivas las actividades de formación profesional a los agentes no estatales podría requerir la aplicación de enfoques con una mayor orientación comercial a la administración de los programas de formación y de las conferencias públicas, inclusive cuestiones tan básicas como una publicidad de las actividades dirigida a sectores concretos (a diferencia de simples invitaciones a los Estados miembros para que designen a los que vayan a participar en ellas, como ocurre en la actualidad), o el establecimiento de tarifas apropiadas de derechos para los participantes no estatales. Además, habría que tener en cuenta las necesidades y circunstancias especiales de la clientela en los países en desarrollo y las economías en transición, en particular aumentando el número de los lugares en que se impartiera la formación y diferenciando las tarifas de los derechos de admisión (**recomendación 12**).

#### **Artículos de regalo**

124. La mayoría de las organizaciones venden en el recinto de sus sedes artículos de regalo específicamente relacionados con sus actividades.

Sin embargo, solamente las Naciones Unidas tienen una tienda de artículos de regalo realmente digna de ese nombre. Con respecto al presente epígrafe, el Inspector sugerirá sencillamente que las organizaciones consideren la posibilidad de formular una estrategia conjunta para la producción, promoción y venta de sus artículos de regalo, como sucede en el caso de sus publicaciones. Si lo hacen, reducirán el costo unitario de producción de sus respectivos artículos, al tiempo que aumentarán los ingresos por concepto de ventas mediante el fomento conjunto y la venta de manera voluntaria en todas ellas de sus artículos respectivos.

#### **C. Comercialización**

125. Las actividades de comercialización y venta constituyen la función comercial que es casualmente la que implica más habilidad y, a la vez, es particularmente incompatible con los valores y el espíritu de las organizaciones. Esta observación tal vez explique la razón de que el potencial de generación de ingresos de las actividades que se examinan se aproveche actualmente en forma muy dispar en el sistema de las Naciones Unidas en conjunto, y también de una rama de actividad a otra. Esta conclusión no es sorprendente pues, como ya se ha subrayado en el presente informe, ninguna de las actividades en cuestión se estableció primordialmente para generar ingresos, visto que los instrumentos jurídicos y normativos respectivos preveían que las organizaciones fueran financiadas, en su mayor parte, por los miembros que las integraban. Así pues, era previsible que en la actualidad la aplicación a estas actividades de estrategias y técnicas empresariales de comercialización diste mucho de ser uniforme en todas las organizaciones y líneas de productos.

126. Por ejemplo, las publicaciones para la venta en particular son sistemáticamente comercializadas, vendidas y sujetas a derechos de autor en el caso de todas las organizaciones, pero, con pocas excepciones, la misma práctica no se extiende a los inventos y las innovaciones científicas y tecnológicas derivadas de las actividades a las que las organizaciones prestan apoyo. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) establece un punto de referencia en lo tocante a los resultados comerciales de la comercialización de sus productos electrónicos (especialmente el COMFAR), pero son deficientes los resultados que logra en lo que concierne a las publicaciones para la venta, en las cuales se destaca la Organización Marítima Internacional (OMI). Asimismo, las Naciones Unidas obtienen mejores resultados que otras organizaciones en la comer-

cialización de sus bases de datos en línea, pero no ha tenido éxito con otras líneas de productos. De manera análoga, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) obtiene un considerable volumen de ingresos de su Operación de Tarjetas de Felicitación, pero escasos ingresos de su programa de publicaciones.

127. Salvo por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), que informa de haber desplegado considerables esfuerzos para promover las actividades por las cuales cobra un derecho de servicio, la función ligada a la comercialización suele ser el eslabón más débil de la cadena de actividades generadoras de ingresos de las organizaciones. Esta conclusión no debe interpretarse como una crítica de éstas, ya que no se establecieron ni se las dotó de personal como si fueran empresas comerciales, con balances anuales para evaluar sus resultados financieros y su rendimiento comercial. Con todo, una vez hecha esta válida observación, es menester tener presente la citada conclusión y tal vez abordarla plenamente para garantizar una gestión que se base en mayor medida en los resultados y una viabilidad financiera de estas actividades. En consecuencia, en los párrafos que siguen se ofrecen algunas orientaciones acerca de la comercialización, simplemente como punto de partida para la adopción de las medidas de refuerzo deseables.

#### ***Estudio de mercados***

128. El estudio de mercados exige, como mínimo, la reunión y análisis de datos y de información conexa acerca de la forma en que los compradores (consumidores) reaccionan de hecho, o podrían reaccionar, ante un determinado producto del que se tengan existencias o se encuentre en los conductos de aprovisionamiento; la evaluación de las posibilidades de mercado y la determinación de sus características, de la competencia y de las tendencias; la búsqueda de los sectores ideales de mercado para los productos; el análisis de los precios y las ventas, y la realización de previsiones al respecto a partir de los datos relativos a períodos anteriores y de la evolución de las condiciones económicas y de mercado, etc. Prácticamente todas las líneas de productos examinadas en la sección precedente requieren la realización de un estudio del mercado, en una forma u otra, para que las organizaciones puedan mantenerse atentas y alerta a las novedades en los mercados en lo tocante, sobre todo, a una competencia y unos precios cambiantes.

129. Sin embargo, las publicaciones y las tarjetas de felicitación (UNICEF) requieren probablemente estudios de mercado de carácter más periódico que otras actividades, porque, con algunas excepciones, suelen carecer del tipo de nicho privilegiado de mercado y de la fidelidad de los clientes de que gozan, por ejemplo, los servicios de compras por cuenta de terceros de las organizaciones o las actividades de la OMPI de pago por servicios. La información de los estudios de mercado permiten adaptar la calidad, el diseño y la presentación de los productos, así como aplicar estrategias de venta que se ajusten a las condiciones cambiantes en los mercados.

130. Como se indica en el informe de la DCI de 1997 relativo a las publicaciones de las Naciones Unidas, al que se ha hecho referencia más arriba, algunas organizaciones se esfuerzan de hecho en recabar la opinión de los lectores acerca de sus publicaciones. Con demasiada frecuencia, sin embargo, el método utilizado se limita a breves cuestionarios que, en general, registran una baja tasa de respuesta. Los estudios de mercado y los análisis en profundidad centrados en factores geográficos, demográficos y psicográficos parecen ser más útiles para la búsqueda de sectores del mercado en los cuales concentrar las actividades de comercialización y venta. En el caso de las publicaciones, sería interesante saber, por ejemplo, sobre todo en los países en desarrollo, cómo afectarían las cifras de distribución y ventas diferentes gamas y distintas formas de presentación de los productos, en especial el formato, el tipo de caracteres e incluso el color.

131. La Operación de Tarjetas de Felicitación del UNICEF es, en varios aspectos, una actividad comercial exitosa que, hasta la fecha, ha logrado un valor acumulativo de ventas de más de 1.000 millones de dólares de los EE.UU. No obstante, representa un caso que ejemplifica las oportunidades perdidas a causa de la insuficiente cobertura periódica del estudio del sector de las tarjetas de felicitación a nivel mundial. Hasta hace algunos años, esa actividad representaba alrededor del 70% de los recursos del UNICEF y el resto procedía de los esfuerzos de recaudación de fondos. Hoy día, esa relación se ha invertido con creces, y las tarjetas de felicitación y los productos conexos sólo representan alrededor del 20% de los ingresos del Fondo.

132. Esta drástica inversión de la situación fue el resultado de dos factores:

a) Una intensa competencia por parte del grupo de organizaciones no gubernamentales del propio Fondo, que había adquirido cada vez más destreza en lo que respecta a copiar y comercializar los diseños de sus tarjetas, y

b) La aparición de tarjetas de felicitación electrónicas en Internet.

Con escasa información sobre el mercado, que sólo podía haberse obtenido con actividades de seguimiento y previsiones sistemáticas de las tendencias del mercado, el UNICEF no podía anticipar acontecimientos decisivos en su entorno comercial y, por consiguiente, no se adaptó rápidamente a ellos. Por ejemplo, podía haberse dedicado a nuevas líneas de productos, como los juguetes, o creado sus propias tarjetas de felicitación en Internet, promoviendo sus temas favoritos de promoción de la infancia, y tal vez vendiendo incluso espacio publicitario en ese proceso. Por otra parte, las actividades en el campo de las tarjetas de felicitación desarrolladas por el UNICEF durante 50 años han contribuido en forma significativa al logro de una imagen pública internacional y una marca comercial que tal vez no tengan las organizaciones comparables del sistema.

#### ***Fijación de precios***

133. La fijación de precios es el único elemento de la gama representada por la producción y la comercialización que entra en el proceso de generación de ingresos. Los demás factores representan costos. Sin embargo, los precios y los costos guardan una estrecha relación entre sí ya que estos últimos han de conocerse y utilizarse para determinar los precios. La información reunida para el presente informe indica que la política aplicada en la mayoría de las organizaciones en relación con las actividades que se examinan, en particular las publicaciones, es recuperar los costos en la medida de lo posible. Sin embargo, como ya se ha señalado, sólo en unas pocas organizaciones se lleva cuenta y se conoce el costo efectivo de la producción, comercialización y venta de las publicaciones. Así pues, la cuestión es ¿cómo se determinan los precios?

134. Sin un sistema de contabilidad de costos, no sólo en el caso de las publicaciones sino también en el de otros productos, será difícil saber si los precios cubren efectivamente los costos o no, y, por lo tanto, si se trata o no de una actividad generadora de ingresos tal como se define en el presente informe. Sin embargo, y como ya se ha indicado, los resultados en materia de las publica-

ciones de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), la OMI, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la OMPI ponen claramente de manifiesto que los programas de las organizaciones en ese campo pueden administrarse en forma eficiente y eficaz como centros de beneficios que producen un considerable superávit de ingresos, merced, sobre todo, a unos esfuerzos sistemáticos de reducción de costos, que repercuten positivamente en la fijación de precios, la penetración en el mercado y el valor de las ventas.

135. Además, todas las organizaciones utilizan métodos de **fijación de precios sociales** orientados hacia las diferentes situaciones de su clientela. En consecuencia, se pueden ofrecer descuentos de los precios de catálogo en los países en desarrollo, especialmente los menos adelantados. Convendría saber, también en este caso mediante actividades de estudio de mercados, si esos descuentos afectan positivamente las cifras de distribución y de lectores, si no los ingresos por concepto de ventas, en los países en desarrollo, o si una mayor concesión de derechos para la producción de ediciones menos costosas y de más sabor local no sería una alternativa preferible a la política de descuentos. Cabe señalar además que los porcentajes de descuento de las distintas organizaciones difieren de una a otra, variando, por ejemplo, del 15% en el caso de la UIT a un promedio del 30% en el de la OMS.

136. La fijación de precios de los servicios también varía en lo que respecta a las tarifas que se cobran y a la metodología de cálculo, y, de manera análoga, en lo tocante a la suscripción a las bases de datos. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones cobran derechos a una tasa uniforme, pero la tasa va del 3% en el caso de la OMS al 5% en el del Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), y al 6% en el del UNICEF. La OACI aplica una tarifa gradual de derechos que disminuyen con el aumento del valor de la compra, y viceversa, con un tope del 6% y descuentos especiales a los países menos adelantados.

137. En algunos casos, la índole de la labor que entraña cada línea de compras por cuenta de terceros podría explicar las diferentes políticas y prácticas en materia de precios entre las organizaciones. No obstante, los costos estructurales y de procesos internos de los distintos departamentos de compras podrían explicar esas diferencias. Como las responsabilidades en lo tocante a las compras por cuenta de terceros se han repartido en las organizaciones, en forma oficial u

oficiosa, según sus líneas de productos especializadas, las distintas comisiones que cobran no parecen afectar sus nichos respectivos en el mercado. No obstante, es preciso seguir de cerca y justificar plenamente esas diferencias de precios a la luz de las prácticas que utilizan los posibles competidores en el mercado de las compras.

138. Un método común de fijación de precios por las empresas es el sistema de **costo más beneficio** o **costo más un margen**, en el que al costo de un producto se le agrega un margen estándar o uniforme. Aunque las organizaciones suelen utilizar este método de tasa uniforme, sobre todo en los servicios de compras por cuenta de terceros, algunas prefieren utilizar la expresión inocua de "recuperación de costos" y no la de "fijación de precios a partir del costo". Sin embargo, sea cual fuere la terminología que se use, la cuestión fundamental es la definición del costo que hay que recuperar o incluir como elemento de un precio.

139. La Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS), por ejemplo, calcula los gastos proyecto por proyecto, centrándose en los costos efectivos de los insumos y las tareas, lo cual requiere contar con un sistema de cálculo de costos basado en las actividades, y no en los gastos de personal, una práctica común en la mayoría de las organizaciones. La tarifa de derechos de la OMPI se basa en una amplia definición de los costos que deben recuperarse en el caso de sus actividades de prestación de servicios contra pago de derechos. Se determinan los costos de prácticamente todos los servicios técnicos, de apoyo administrativo y de promoción de su secretaría. Se han reducido los costos de tramitación gracias a una amplia racionalización de los procedimientos a fin de aumentar su eficiencia. Este esfuerzo abarca también el desarrollo de importantes sistemas de tecnología de la información para tramitar las solicitudes de patentes, marcas y diseños industriales internacionales.

140. Ese conjunto de medidas para fomentar la eficiencia han permitido a la OMPI reducir la cuantía de los derechos que cobra en el contexto de los sistemas del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT) y del Arreglo de La Haya en varias ocasiones. En el caso del sistema del PCT, esas reducciones de los derechos han tenido lugar a medida que se ampliaba la base de clientes. Como la comunidad empresarial internacional aprecia las múltiples ventajas que brinda el sistema del PCT, así como su continua modernización, la calidad y eficiencia de sus servicios y el constante proceso de reducción de los derechos, su

utilización ha venido creciendo rápidamente año tras año. Así pues, y habida cuenta del número cada vez mayor de solicitudes de patentes internacionales, se ha registrado un aumento de los ingresos totales por concepto de derechos, que a su vez ha permitido reducir éstos.

141. La fijación de unos precios de productos y servicios correctos es algo problemática en la Secretaría de las Naciones Unidas, a causa, como ya se ha señalado, de la falta de metodologías de contabilidad de costos y de sistemas de medición de tareas. Es preciso corregir esta deficiencia, sobre todo en aras de una gestión eficiente de las actividades generadoras de ingresos de la Organización. Esta observación se aplica en particular a las publicaciones, las bases de datos, la enseñanza de idiomas y la administración postal. En ausencia de unos datos objetivos sobre costos que sirvan de orientación para las prácticas de fijación de precios en la Secretaría de las Naciones Unidas, en no pocos casos la propia Asamblea General ha tomado la iniciativa de formular políticas de fijación de precios, por lo común ventajosos, y de rebaja de precios, apenas basadas en consideraciones de costos, de las cuales son ejemplos la enseñanza de idiomas o las tarifas rebajadas de suscripción al Sistema de Archivo de Documentos (SAD).

142. Sin embargo, el conjunto de las actividades comerciales de las Naciones Unidas incluye algunos productos de gran valor que tienen pocos sustitutos en el mundo. Se trata de la Colección de Tratados, el SAD, los productos estadísticos y las tasas de dietas. Algunos subproductos del Sistema Integrado de Información de Gestión (SIIG) pueden agregarse a ese conjunto. El extraordinario valor de estos productos garantiza a la Organización una situación privilegiada en el mercado, que debería protegerse de los productos competitivos o sustitutos mediante, entre otras cosas, un constante mejoramiento de la calidad y la presentación de los productos, así como de la calidad de los servicios, a fin de aumentar al máximo su atractivo para los sectores del mercado a los que van dirigidos o el público en general, según la actividad de que se trate. El fortalecimiento y la publicidad de las ventajas comparativas de la Organización deberían formar parte integrante de ese esfuerzo.

143. Como la posible base de clientes de los productos en cuestión comprende los grupos de altos ingresos, las Naciones Unidas bien podrían aplicar a ese conjunto de productos una política de precios basada en el valor que, a diferencia de la

fijación de precios basada en el costo más un margen, se centra en mayor medida en el valor de los productos y en menor grado en su costo. Con arreglo a esa política, la tarifa de suscripción a la Colección de Tratados -tal como se presenta en el sitio de las publicaciones para la venta de las Naciones Unidas en la Web- será mucho más elevada en el caso de los bufetes de abogados que la tarifa actual de 100 dólares de los EE.UU. al mes o 1.000 dólares al año. Una tasa de suscripción más alta para los bufetes de abogados reconocerá razonablemente y "dará publicidad" al valor extraordinario que ese producto tiene para el grupo básico de usuarios. La misma observación podría hacerse en relación con la base de datos sobre las tasas de dietas, cuyos usuarios es probable que sean en su mayoría empresas multinacionales que operan en distintas partes del mundo.

144. Además, y a diferencia de varias otras organizaciones, las Naciones Unidas no establecen diferencias entre los precios según que el cliente sea una institución o un particular. Por ejemplo, la tarifa de suscripción a la Colección de Tratados es la misma en el caso de los bufetes de abogados que en el de los abogados a título individual. En contraste, la ONUDI aplica una política de precios diferenciados, con arreglo a la cual a los concesionarios institucionales del COMFAR se les cobra derechos con arreglo a una tarifa que aumenta cuanto mayores son las dimensiones de la dotación de personal de la institución interesada. Por otra parte, las políticas de rebaja de los precios aplicables a las distintas bases de datos son un tanto discrepantes. Se aplica una tarifa rebajada a los gobiernos y los organismos de las Naciones Unidas en relación con la Colección de Tratados y las tasas de dietas, pero el acceso al SAD es gratuito en el caso de ambas categorías de usuarios.

#### ***Distribución y ventas***

145. Convendría que las organizaciones cooperaran más activamente que en la actualidad en la formulación de estrategias conjuntas de distribución, venta y aprovisionamiento en fuentes externas en lo tocante a la comercialización de las actividades examinadas en el presente informe, sobre todo las publicaciones. En sus observaciones sobre el proyecto de este informe, la OMS opina que la "cooperación entre organismos es sumamente importante" y que "muchos organismos de las Naciones Unidas recurren a los servicios de los mismos agentes", mientras que las Naciones Unidas señalan que "la cooperación con los organismos especializados resulta menos beneficiosa, ya que los mercados destinatarios suelen ser muy

diferentes". El ámbito geográfico de los agentes de ventas es una cuestión adicional. Por lo común, en los países en desarrollo hay un número relativamente reducido de agentes. Por ejemplo, las Naciones Unidas sólo tienen 3 en el continente africano, frente a los 13 del Banco Mundial. Una cooperación y una coordinación más amplias entre los servicios de distribución y venta de publicaciones de las organizaciones podría contribuir a remediar la actual situación.

#### ***Promoción***

146. Para que un cliente sienta interés por un producto, tiene que saber que existe. La tarea de la difusión de información sobre un producto incumbe a los servicios de promoción/publicidad de las empresas mercantiles. La mayoría de las líneas de productos que se examinan más arriba tienen que promoverse en los sectores del mercado respectivo utilizando diversas estrategias e instrumentos, como los perfiles de los grupos pertinentes de clientes y el estímulo de su fidelidad a un producto o servicio mediante anuncios publicitarios; empleando técnicas basadas en Internet o contratando los servicios de agencias de publicidad, cuando éstos son eficaces en función de los costos. El hecho de que las organizaciones no persigan fines de lucro puede servir de por sí como medio para promover las actividades generadoras de ingresos. Otro elemento a este respecto podría ser el sentido ético de las organizaciones en un entorno comercial mundial con una mentalidad cada vez más ética. Por ejemplo, las organizaciones pueden fomentar la fidelidad a una marca utilizando etiquetas estándar en las publicaciones y otros productos apropiados, que recojan en pocas palabras el mandato de cada organización (por ejemplo, "La Organización de la paz" (Naciones Unidas); "Átomos para la paz" (OIEA), "Líder mundial en el campo de la salud pública" (OMS)) (**recomendación 13**).

#### **D. Cooperación interinstitucional**

147. En varias de las recomendaciones precedentes se ha hecho ya referencia a la necesidad de una cooperación interinstitucional en esferas tales como los servicios comunes de imprenta, a fin de reducir el costo de las publicaciones y aglutinar las estrategias de comercialización y los canales de distribución. Las Naciones Unidas podrían ir a la vanguardia en lo concerniente al fomento de la cooperación entre organismos adoptando una perspectiva de sus propias actividades generadoras de ingresos -como publicaciones, artículos de regalo, administración postal o servicios de

visitantes- que abarque todo el sistema, y ampliando su alcance geográfico, sobre todo en los lugares de destino sobre el terreno. Por ejemplo, en el Servicio de Visitantes de Ginebra se observó que las guías de las visitas no siempre incluían la labor de los organismos especializados con sede en Ginebra al explicar las actividades de las organizaciones. Aunque en la práctica sea difícil organizar una gira de visitantes en los locales de los

organismos especializados ubicados en Ginebra, se debería facilitar material de información pública de carácter general sobre sus actividades a las personas que visitan el recinto del Palacio de las Naciones. Lo mismo debería hacerse en la Sede de las Naciones Unidas, aun cuando ningún organismo especializado tenga su sede en Nueva York.

-----