



Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

Distr. GENERAL  
GC.10/8  
IDB.27/21  
22 de julio de 2003  
ESPAÑOL  
Original: INGLÉS

## CONFERENCIA GENERAL

10° período de sesiones  
Viena, 1° a 5 de diciembre de 2003

## Junta de Desarrollo Industrial

27° período de sesiones  
Viena, 26 a 28 de agosto de 2003  
Tema 6 b) del programa provisional

### LA REPRESENTACIÓN SOBRE EL TERRENO

#### Reforma programática y descentralización

Informe del Director General

Se informa sobre acontecimientos recientes relativos a las operaciones sobre el terreno y la representación sobre el terreno, actualizando así la información contenida en el *Informe Anual 2002* y en la documentación presentada a la Junta en su 24° período de sesiones.

#### Introducción

1. En su 26° período de sesiones la Junta de Desarrollo Industrial aprobó las directrices estratégicas “Hacia el mejoramiento de la ejecución de los programas de la ONUDI” (IDB.26/Dec.7), en que proporcionó a la Secretaría una clara orientación adicional respecto de diversos esfuerzos en curso, sobre la base de anteriores decisiones de los órganos normativos. El presente informe trata de dos esferas clave mencionadas en la sección de las directrices estratégicas titulada “Cuestiones de importancia decisiva en la prestación de servicios de cooperación técnica”: el mejoramiento de las operaciones sobre el terreno, con particular referencia a los programas integrados y los marcos de servicios para los países; y la representación sobre el terreno, incluida la descentralización.

2. En el Plan general de actividades relativo al papel y las funciones de la ONUDI en el futuro se dice, entre otras cosas, que “será preciso asegurar la descentralización efectiva de las actividades y el fortalecimiento de la representación sobre el terreno”. La Junta de Desarrollo Industrial, en su 24° período de sesiones, tuvo ante sí un informe del Director General sobre los progresos realizados en materia de representación sobre el terreno (IDB.24/15) y un documento de sesión sobre la situación actual y los planes para el futuro a ese respecto (IDB.24/CRP.5). En el informe se indicó que, sobre la base de las consultas celebradas con los Estados Miembros, los esfuerzos institucionales en el bienio 2002-2003 se destinarían a estabilizar la estructura existente sobre el terreno. La Junta tomó nota de la documentación presentada por la Secretaría.

Por razones de economía, sólo se ha hecho una tirada reducida del presente documento. Se ruega a los delegados que lleven consigo a las sesiones sus propios ejemplares de los documentos.

3. En consecuencia, la Secretaría centró sus esfuerzos en la optimización de la estructura existente sobre el terreno y, especialmente, en la manera de fomentar el proceso de descentralización, delegando autoridad a las oficinas extrasede con sujeción a las limitaciones presupuestarias existentes, a fin de mejorar las operaciones sobre el terreno, y prestando particular atención a los programas integrados y los marcos de servicios para los países. Diversas de las medidas que se describen en los párrafos que figuran a continuación no sólo tenían por finalidad fortalecer la red de oficinas extrasede, sino también aumentar las repercusiones en los países receptores, lo que a su vez requiere que la ONUDI se adapte a las condiciones en rápida evolución, se oriente en función de la demanda y mantenga estrechas relaciones con sus clientes, y al mismo tiempo vele por que los servicios se presten a tiempo y por integrarse mejor en el sistema en las Naciones Unidas, en el marco de sus Objetivos de Desarrollo del Milenio sobre el terreno.

## **I. FORTALECIMIENTO DE LA DESCENTRALIZACIÓN**

### **A. Apoyo institucional a la reforma programática**

4. En 2002, se ajustó la estructura orgánica (UNIDO/DGB/(O).86/Add.9) en apoyo de la reforma programática, mediante la consolidación en dos importantes divisiones programáticas: la División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica (PCT) y la División de Coordinación de Programas y Operaciones sobre el Terreno (CPT). Con la creación de la PCT, se reunieron todas las esferas sustantivas, lo que contribuyó a fortalecer la estructura técnica de la Organización. El objetivo consistía en concentrar la gestión de todas las operaciones sobre el terreno, administrar el proceso de descentralización y mejorar la coordinación en lo relativo a las tres funciones centrales: coordinación y gestión sobre el terreno, movilización de fondos y foro mundial.

5. Las cuestiones relacionadas con la descentralización a las oficinas extrasede se analizaron ampliamente en la reunión de representantes de la ONUDI celebrada en Dar-es-Salaam en febrero de 2003 y en el retiro que la Junta de Directores celebró a continuación. Como resultado de ese retiro, se establecieron tres grupos de trabajo ("comisiones"). El mandato de la Comisión III consistió en elaborar una estrategia de descentralización, en la que se insistiera especialmente en traspasar la autoridad y la responsabilidad a las oficinas extrasede.

6. Al mismo tiempo, se adoptaron medidas para concebir o mejorar los procesos y las modalidades que respaldarían mejor la reforma programática. Serviría de guía el principio establecido en el boletín del Director General titulado "*Enhancing Organizational Capacity*" (UNIDO/DGB(M).91): el personal de las diversas dependencias de la Sede y el personal sobre el terreno actuarían en equipo, complementarían mutuamente su experiencia para lograr las máximas repercusiones y tendrían que poder prestar servicios sobre el terreno como funcionarios de una única entidad, la ONUDI.

### **B. Programas integrados y marcos de servicios para los países – examen y ajuste**

7. Sobre la base de un examen y clasificación de los programas integrados y los marcos de servicios para los países que se realizó en octubre de 2002, la Junta Ejecutiva decidió que la ONUDI debía establecer un proceso sistemático de ajuste y modificación de los programas integrados y los marcos de servicios para los países bajo el mando de la CTP, teniendo en cuenta su experiencia en materia de financiación y ejecución. Ese proceso de ajuste se está realizando en estrecha consulta con las autoridades de los países interesados. También, se tuvieron en cuenta los resultados de la evaluación a fondo realizada a fines de 2002 y comienzos de 2003 (Guatemala, Mozambique, República Unida de Tanzania y Sri Lanka). Ese proceso está por entrar en su etapa final.

8. A raíz de las deliberaciones celebradas recientemente, en el 19º período de sesiones del Comité de Programa y de Presupuesto, el Director General encomendó al Director Principal de la CTP que profundizara el proceso de evaluación y estableciera indicadores de ejecución pertinentes. Con ese fin, se formó un pequeño grupo bajo la presidencia del Director de la Subdivisión de Investigación Estratégica y Economía. Para elaborar un marco de los indicadores, el grupo aprovechó los resultados de dos actividades que está realizando la ONUDI: una metodología para evaluaciones por países rápidas basada en el enfoque de la tabla de puntuación, que se incluyó en el *Informe sobre el Desarrollo Industrial*, y el marco de evaluación. Este enfoque combinado se ha puesto a prueba en la República Unida de Tanzania antes de repetirlo en otros programas integrados y de utilizarlo como metodología ordinaria de la ONUDI. Al mismo tiempo, se utilizarán otras formas de medir las repercusiones, sobre la base de las versiones ajustadas de los programas integrados y los marcos de servicios para los países.

## **II. DESCENTRALIZACIÓN**

### **A. Mejoramiento del proceso de descentralización – Las oficinas regionales como ventanilla única**

9. Para mejorar el proceso de descentralización, en el boletín del Director General UNIDO/DGB(M).91, de 14 de noviembre de 2002, se fortaleció el papel de las oficinas regionales, que –junto con la red de oficinas extrasede– constituyen los “programas regionales” en las respectivas regiones. Gracias a este enfoque basado en los “programas regionales” no sólo se logró que el proceso de descentralización avanzara sin tropiezos, sino también que la ONUDI se adaptara con flexibilidad a las condiciones y circunstancias particulares de cada región al centrarse cada vez más en las actividades sobre el terreno.

10. En marzo de 2003, todos los documentos de habilitación de créditos para proyectos (PAD) (excepto para los proyectos relacionados con el Protocolo de Montreal) en América Latina y el Caribe y en Europa y los Nuevos Estados Independientes (NEI) se transfirieron a los directores de las respectivas oficinas regionales, a fin de mejorar la coordinación y la gestión de las actividades de cooperación técnica. Con esa medida el alcance de la descentralización aumentó en torno a un 18% del valor total de las actividades de cooperación técnica realizadas en 2002. Con el 5% correspondiente a los seis representantes de la ONUDI que actúan como jefes de equipo de programas integrados o marcos de servicios para los países, hasta el momento el proceso de descentralización abarca aproximadamente un 23% del valor total de las actividades realizadas en 2002.

11. Sobre la base de la experiencia adquirida gracias a esos casos experimentales en América Latina y el Caribe y en Europa y los NEI, el proceso de descentralización se ampliará a otras regiones, teniendo en cuenta las características de cada una. Al mismo tiempo, la dirección de los equipos de los programas integrados y los marcos de servicios para los países se irá traspasando a los “programas regionales” (es decir, a las oficinas regionales y a los representantes de la ONUDI). Se espera que esos procesos concluyan antes de que termine 2003. Una característica de estas nuevas disposiciones es que las oficinas regionales podrán actuar como “ventanilla única” en lo que respecta a los países de que se ocupan.

### **B. Delegación de autoridad a las oficinas extrasede en materia programática**

12. Para proporcionar más autoridad programática a los representantes de la ONUDI, la Junta Ejecutiva los nombra jefes de los equipos encargados de formular programas integrados o marcos de servicios para los países y cada vez con mayor frecuencia, como jefes de equipo encargados de la ejecución de los nuevos programas integrados o marcos de servicios para los países. Como se comunicó a la Junta en su 25º período de sesiones, los PAD relativos a todos los programas integrados o marcos de servicios para los países se transfirieron en mayo de 2002 a los respectivos jefes de equipo, que de ese modo pasaron a encargarse de la habilitación de créditos, recibiendo así plena autoridad y responsabilidad por la ejecución. Esa medida se aplicó para respaldar a los jefes de equipo en sus esfuerzos por mantener la coherencia e integración de los programas durante la fase de ejecución. Hasta la fecha, seis representantes de la ONUDI han sido nombrados jefes de equipo en virtud de esta disposición. Esos seis representantes de la ONUDI representan aproximadamente el 22% de todos los programas integrados o marcos de servicios para los países ejecutados en 2002 y el 5% de todas las actividades de cooperación técnica realizadas ese año. Poco a poco se irá aumentando el número de representantes de la ONUDI a quienes se nombrará jefes de equipo, sobre una base selectiva, para tener en cuenta la capacidad de las diversas oficinas, de modo que, para fines de 2003, se habrá asignado esta función al 50% de los representantes de la ONUDI que actualmente están sobre el terreno.

### **C. Estructura y dotación de personal de las oficinas extrasede**

13. Mientras impulsa y sigue refinando el mencionado proceso de descentralización, la Comisión III elabora una propuesta para simplificar la estructura de la red de oficinas extrasede, basándose en un modelo que sea viable y realista, y teniendo en cuenta los siguientes factores contrapuestos:

a) Desde una perspectiva programática, la demanda de una presencia de la ONUDI sobre el terreno supera la capacidad de la actual red de oficinas;

b) La necesidad de la presencia de la ONUDI en los países aumenta debido a la creciente importancia de participar activamente en el Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo y en la labor de sus equipos de apoyo a los países;

c) La nueva estructura de la red de oficinas extrasede no debe provocar un aumento del presupuesto para el bienio 2004-2005;

d) La nueva estructura debe proporcionar una base sólida e infraestructura que permita una descentralización máxima dentro de las limitaciones presupuestarias;

14. En 2003 se crearán otras dos oficinas extrasede: en Marruecos, por la existencia de un programa integrado de considerable importancia; y en Sudáfrica, en vista de la reciente aprobación de un marco de servicios para el país muy dinámico y de la importante función que podría desempeñar en la subregión. Se está considerando la posibilidad de cubrir América Latina y el Caribe desde tres oficinas regionales, transformando la oficina de México en una oficina regional. Como resultado de estos cambios, para fines de 2003 la red de oficinas extrasede pasaría a estar constituida por 19 oficinas en el país y 10 oficinas regionales, en vez de las 20 y 9, respectivamente, que había en noviembre de 2002. En los próximos años habrá que seguir adaptando esta red a fin de que responda a la evolución de las condiciones y de los programas.

15. En el proyecto de programa y de presupuestos, 2004-2005, se tienen en cuenta esas dos nuevas oficinas extrasede y la reducción de cinco puestos del cuadro orgánico de las oficinas regionales. Habida cuenta de las limitaciones presupuestarias previstas en los próximos años será preciso fusionar oficinas extrasede. Al mismo tiempo, se procurará reducir al mínimo las vacantes, seguir descentralizando puestos del cuadro orgánico, trasladándolos de la Sede al terreno, y formular una política y un sistema de rotación más adecuados a fin de no agravar aún más el desequilibrio entre la oferta y la demanda en materia de representación sobre el terreno. La adaptación de la estructura de las oficinas extrasede se efectuará cuidadosamente, teniendo especialmente en cuenta elementos básicos requeridos para asignar a los representantes de la ONUDI la función directiva en las operaciones sobre el terreno y habilitarlos para que participen

activamente en el proceso de desarrollo de las Naciones Unidas, es decir, mediante su participación en los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países. La experiencia de trabajo en la ONUDI deber formar parte de los antecedentes de toda persona que aspire a un puesto de representante de la ONUDI, en razón de la responsabilidad adicional que entraña administrar las actividades de cooperación técnica sobre el terreno. Por consiguiente, al seleccionar a los candidatos para ocupar esos puestos se dará prioridad a los postulantes internos.

#### **D. Instrumentos de apoyo a las operaciones de las oficinas extrasede**

16. Si bien es evidente que se ha avanzado en el proceso de descentralización hacia el terreno, es preciso seguir proporcionando refuerzos y apoyo; por ejemplo, puede desarrollarse aún más la capacidad de las oficinas extrasede, intensificarse su relación con las Oficinas de Promoción de Inversiones y Tecnología (OPIT) y los centros nacionales para una producción más limpia y proporcionar mejor acceso a la información de la Sede. A fines de 2002 se instituyó un procedimiento de interconexión de las oficinas extrasede, las OPIT y los centros, que al principio consistió en conectar las oficinas extrasede y las OPIT, por un lado, y las OPIT, y los centros, por el otro.

17. Hasta que se disponga de acceso directo al sistema de control financiero, se proporcionará a las oficinas extrasede por conducto de la Intranet de la ONUDI la información y los datos que necesiten del sistema de control de la ejecución financiera (Agresso). Además, pronto se creará una página Web destinada a los representantes de la ONUDI que facilitará la comunicación y el intercambio de información de éstos con la Sede y también entre ellos. Al mismo tiempo, ya está listo para su publicación en cuanto se ultimen los detalles de procedimiento del mencionado proceso de descentralización un manual de actividades sobre el terreno para facilitar su labor.

### **III. MEDIDAS QUE SE SOLICITAN A LA JUNTA**

18. La Junta tal vez desee tomar nota del presente documento.