



**Organización de las Naciones  
Unidas para el Desarrollo  
Industrial**

Distr. general  
14 de octubre de 2014  
Español  
Original: inglés

---

**Junta de Desarrollo Industrial**

**42º período de sesiones**

Viena, 25 a 27 de noviembre de 2014

Tema 9 c) del programa provisional

**Aplicación de la Declaración de Lima:**

**Hacia un desarrollo industrial inclusivo y sostenible:**

**aplicación de las recomendaciones relativas a los  
criterios de gestión que figuran en el “Documento  
de orientación estratégica”**

**Aplicación de las recomendaciones relativas a los criterios  
de gestión que figuran en el “Documento de orientación  
estratégica”**


**Informe del Director General**

El presente documento contiene información sobre los progresos realizados respecto de las medidas adoptadas por la ONUDI para aplicar las recomendaciones relativas a los criterios de gestión que figuran en el “Documento de orientación estratégica”, de conformidad con la decisión GC.15/Dec.18 de la Conferencia General. Asimismo, complementa la información presentada en el documento IDB.42/14.

Por razones de economía, solo 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.

V.14-06821 (S) 301014 301014



Se ruega reciclar 

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción .....	3
II. Gestión basada en los resultados .....	4
III. Gestión operacional .....	4
IV. Gestión financiera .....	7
V. Gestión de recursos humanos .....	10
VI. Gestión de las operaciones sobre el terreno .....	13
VII. Formación de alianzas .....	15
VIII. Medidas que se solicitan a la Junta .....	18

## I. Introducción

1. En su 15º período de sesiones, la Conferencia General acogió con beneplácito el documento final del grupo de trabajo oficioso sobre el futuro de la ONUDI, incluidos sus programas y recursos, titulado “Documento de orientación estratégica”<sup>1</sup> (decisión GC.15/Dec.18). En esa misma decisión, la Conferencia solicitó al Director General que considerara el “Documento de orientación estratégica” como una contribución esencial para la formulación y aplicación de los marcos programáticos de mediano plazo, los programas y presupuestos y otros programas operacionales de la ONUDI. Asimismo, la Conferencia hizo suyas las recomendaciones relativas a los criterios de gestión que figuraban en el “Documento de orientación estratégica” y solicitó al Director General que informara acerca de los progresos realizados en su aplicación.

2. En la Declaración de Lima y el “Documento de orientación estratégica” se establecen principios rectores claros y se recomiendan medidas que ha de adoptar la Organización en lo que respecta a la gestión orientada a los resultados, las actividades en los países y las regiones, la eficiencia, los recursos y la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas. Dichos documentos aclaran el entendimiento común que los Estados Miembros tienen del mandato de la ONUDI con el fin de aprovechar las oportunidades, como las resultantes de la agenda para el desarrollo después de 2015, aumentar la visibilidad de la Organización e incrementar su capacidad de obtención de resultados. Además, los documentos antes mencionados constituyen la base de las medidas adoptadas por la ONUDI para cumplir íntegramente esas recomendaciones de gestión. Dichas medidas se describen en el presente informe.

3. Por lo tanto, en el presente documento se presentan las últimas novedades con respecto a la gestión de la ONUDI en las siguientes esferas: a) gestión basada en los resultados, incluidos los avances en materia de planificación y seguimiento de programas y actividades y presentación de informes al respecto; b) gestión operacional, incluidos los ahorros en los gastos administrativos y las ganancias en eficiencia conexas; c) gestión financiera, incluidos los enfoques de movilización de recursos y fuentes de financiación innovadoras y más flexibles; d) gestión de los recursos humanos, incluidos los ajustes de personal en función de las necesidades de recursos humanos y las consideraciones relativas a la aplicación de la política de género y una estrategia para lograr una representación geográfica equilibrada; e) gestión de las operaciones sobre el terreno, incluida la organización de la red extrasede y los recursos conexas; y f) formación de alianzas, incluidos los mecanismos para lograr una mayor participación de los Estados Miembros, los Estados no miembros, el sector privado, las instituciones financieras, la sociedad civil, los círculos académicos, las fundaciones y demás entidades.

4. En el documento IDB.42/15 figura una descripción detallada de las actividades de la ONUDI en relación con el sistema de las Naciones Unidas. En este contexto, la Organización seguía comprometida con los mecanismos y políticas acordados en todo el sistema de las Naciones Unidas, en particular la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. A lo largo de 2014, la ONUDI ha participado en

---

<sup>1</sup> Documento IDB.41/24.

los grupos interinstitucionales para la elaboración de los indicadores de la revisión cuadrinial amplia de la política y ha contribuido activamente al ulterior marco de vigilancia y presentación de informes de la mencionada revisión.

## **II. Gestión basada en los resultados**

5. A fin de demostrar el impacto en el desarrollo de todas sus actividades y programas de cooperación técnica, así como las enseñanzas extraídas de las recomendaciones de las evaluaciones, la ONUDI ha prestado mucha atención a la aplicación de estrategias orientadas a la gestión basada en los resultados y a la investigación de mecanismos que permitan seguir mejorando la coordinación de dicha gestión.

6. El actual marco programático de la Organización, es decir el marco programático de mediano plazo, 2010-2013 (ampliado hasta 2015), difiere de los documentos anteriores en que vincula más estrechamente la gestión basada en los resultados a la consecución de estos. El marco programático de mediano plazo constituye la base de la planificación del programa y los presupuestos de la ONUDI. Asimismo, es la base de los marcos de resultados automatizados en el sistema de planificación de los recursos institucionales.

7. La orientación hacia los resultados y la rendición de cuentas son factores esenciales de la función de evaluación de la ONUDI, que sigue siendo independiente de la estructura de gestión y desde el punto de vista operacional en lo que respecta a la planificación, aplicación y notificación de dicha función. En el documento IDB.42/10 figura información adicional sobre las actividades de la Oficina de Evaluación Independiente.

8. En consonancia con los mandatos vigentes, la Organización prepara el programa y los presupuestos basados en los resultados, que se ajustan plenamente al marco programático de mediano plazo. A la luz de ello, el programa y los presupuestos de la ONUDI correspondientes a 2014-2015 se elaboran de conformidad con las normas de gestión basada en los resultados, centrándose en la incorporación de componentes esenciales como los productos, los resultados previstos, los indicadores de ejecución y el impacto previsto, que aumentan la capacidad de la Organización para hacer un seguimiento de los resultados conseguidos e informar al respecto. Tras la implantación del Programa de Cambio y Renovación Orgánica y el sistema de planificación de los recursos institucionales, la formulación de proyectos de cooperación técnica, incluidos presupuestos y gastos, también ha pasado de ser un procedimiento basado en las actividades a ser un procedimiento basado en los resultados.

## **III. Gestión operacional**

9. Un tema recurrente en los debates celebrados en los períodos de sesiones de los órganos normativos es la cuestión de las ganancias en eficiencia cuantificables, ya sea en respuesta a la presión presupuestaria o como resultado de las inversiones en los sistemas de tecnología de la información, como el Programa de Cambio y Renovación Orgánica. En la presente sección se describen brevemente varias de las medidas de mejora de la eficiencia que ha adoptado la Organización en cuanto a

gestión operacional (es decir, los ahorros presupuestarios en la División de Apoyo a los Programas y Administración General (DAPA); la viabilidad de externalizar algunas actividades administrativas; la reducción de las partidas de gastos no relacionadas con el personal; y la evaluación de la eficacia y eficiencia de los gastos de viaje). Cada posibilidad se evalúa en función del impacto en la productividad, los ahorros obtenidos y el mejoramiento de la calidad de los servicios de la ONUDI. Cada medida específica ha producido resultados positivos respecto de cada criterio, como se expone a continuación.

10. Dado que la DAPA ofrece una porción considerable de apoyo administrativo, la restricción presupuestaria de la División permitió conseguir ahorros administrativos. Como se señala en el documento IDB.42/8, el total de las reducciones presupuestarias de la DAPA correspondientes a los períodos 2012-2013 y 2014-2015 asciende aproximadamente a 5,2 millones de euros. Más del 90% del total del presupuesto de los servicios de la DAPA se atribuye a los gastos de personal, mayormente en relación con los puestos. Por lo tanto, los ahorros presupuestarios antes mencionados se obtuvieron principalmente mediante las reducciones del número de puestos administrativos.

11. El Programa de Cambio y Renovación Orgánica se creó, entre otros, con el objetivo de fomentar la eficiencia mediante el aumento de la productividad y la mejora de la calidad de los servicios de la ONUDI, facilitando así una mayor prestación de servicios dentro de un entorno presupuestario de crecimiento nulo. En el informe más reciente a ese respecto (IDB.41/9, párr. 22), se resaltaron las ganancias en eficiencia previstas en el marco de dicho Programa y la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales. Además, en el programa y los presupuestos correspondientes a los bienios 2012-2013 y 2014-2015 ya se habían reflejado los ahorros en los gastos administrativos que se habían logrado con la ejecución del mencionado Programa. En los últimos años se ha logrado también un crecimiento considerable del volumen de los servicios de cooperación técnica, a pesar de que el presupuesto ordinario está disminuyendo y de que la dotación de la plantilla se mantiene relativamente estática. Asimismo, se hace referencia al informe sobre los aumentos de la eficiencia obtenidos mediante la aplicación del Programa de Cambio y Renovación Orgánica (IDB.42/8).

12. Los presupuestos de la DAPA correspondientes a los bienios 2012-2013 y 2014-2015 presentaron reducciones considerables de los puestos equivalentes a tiempo completo (ETC). Las cifras exactas figuraban en el documento IDB.42/8, párrafos 8 y 9. De los 22,5 puestos que se suprimieron, casi todos (21,5) correspondían al Cuadro de Servicios Generales. Esa tendencia representa una reducción de capacidad en los puestos administrativos, mientras que la plantilla del Cuadro Orgánico de los servicios de apoyo se mantuvo sin cambios. En el ámbito de la tecnología de la información y los sistemas, la reducción de puestos fue factible gracias a la externalización de algunas funciones, lo que a su vez hizo necesario que se asignaran créditos presupuestarios adicionales en las partidas de gastos no relacionados con el personal a partir de 2014.

13. La ONUDI posee un largo historial de evaluación de las opciones para externalizar sus actividades administrativas. Los dos casos más recientes estaban relacionados con los Servicios de Administración de Edificios y el Servicio de Restaurante y Cafetería, ambos en nombre de las organizaciones internacionales con sede en el CIV (OISCIV). Se completaron varios estudios sobre las opciones de

externalización en el ámbito de los Servicios de Administración de Edificios. Sin embargo, estos no ofrecieron una solución rápida y satisfactoria que permitiera obtener ahorros considerables. Por otro lado, el nuevo modelo institucional para prestar servicios de restaurante y cafetería en el CIV redujo notablemente la carga administrativa. Si bien la ONUDI sigue prestando dichos servicios en el CIV, las compras y ventas relacionadas con el restaurante y la cafetería ya no se hacen en su nombre. Por consiguiente, la ONUDI mantuvo pleno control de la calidad y rendimiento del servicio y al mismo tiempo se obtuvieron ganancias en eficiencia administrativa. En la Subdivisión de Servicios Financieros por sí sola, la nueva modalidad dio lugar a la supresión de un puesto administrativo, lo que liberó capacidades para las operaciones básicas.

14. Además, la ONUDI optó por introducir un moderno sistema de apoyo informático que redujo la dependencia de los procesos manuales y basados en papel.

15. Para seguir optimizando el uso de los recursos disponibles, la reducción de las partidas de gastos no relacionados con el personal ha sido una de las prioridades de la Secretaría durante la preparación de los presupuestos. Se han obtenido resultados positivos en cuanto a la disminución de los gastos de impresión y consumo de papel modificando los procedimientos internos, introduciendo políticas de aprobación electrónica y publicando documentos de períodos de sesiones en formato electrónico. Análogamente, se redujeron los costos de traducción mediante la elaboración de documentos de períodos de sesión más concisos y la sustitución de las actas resumidas escritas por actas digitales correspondientes a los períodos de sesiones de 2014 y 2015. Los costos de telecomunicaciones también se aminoraron a lo largo de los años mediante soluciones modernas de tecnología de la información.

16. Las contribuciones a los servicios de las Naciones Unidas representan una parte considerable de los gastos de la ONUDI no relacionados con el personal. No obstante, la ONUDI tiene escasa influencia en los presupuestos de esos servicios y actividades, que se aprueban principalmente en Nueva York. Por ejemplo, las contribuciones a los servicios relacionados con la seguridad son cada vez mayores. Las nuevas expectativas, como la distribución de los costos del sistema de Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas, suponen una carga adicional para el presupuesto de la ONUDI<sup>2</sup>. Una parte esencial del ejercicio de preparación del presupuesto correspondiente a 2016-2017 consistirá en tratar de encontrar otros posibles ahorros en los gastos no relacionados con el personal. Si bien la Secretaría examinará con diligencia las partidas sujetas a su control, deberá depender de los esfuerzos realizados por los Estados Miembros en Nueva York para limitar los gastos presupuestarios en los servicios y actividades financiados conjuntamente.

17. Si bien las cifras presupuestarias no ofrecen conclusiones sobre la eficiencia de los gastos de viaje, cabe señalar que dichos gastos en el presupuesto ordinario, es decir, los gastos de viaje financiados con cargo a las cuotas, se redujeron considerablemente en los últimos dos bienios. En otras palabras, el presupuesto ordinario correspondiente al bienio 2012-2013 incluía una reducción de 1,6 millones de euros en créditos para viajes, seguida por otra reducción de 900.000 euros en 2014-2015.

---

<sup>2</sup> IDB.42/6 y Add.1.

18. En resumen, se han obtenido considerables ganancias en eficiencia mediante la aplicación del Programa de Cambio y Renovación Orgánica. Los ahorros en gastos administrativos ya se han incluido en el programa y presupuestos correspondientes a los bienios 2012-2013 y 2014-2015, que ascienden a un total de aproximadamente 5,2 millones de euros. Los logros conseguidos en el marco de dicho Programa y la aplicación del sistema de planificación de los recursos institucionales dieron lugar a ganancias en productividad en los sistemas de tecnología de la información de la ONUDI y sus procesos institucionales. Además, desde que se creó la Dependencia de Apoyo a los Procesos Administrativos y los Sistemas en enero de 2014, se ha introducido un gran número de mejoras en el sistema de planificación de los recursos institucionales y se han optimizado los procesos institucionales, y se prevé introducir más mejoras en el futuro.

#### **IV. Gestión financiera**

19. Para fortalecer su base financiera, la Organización ha adoptado medidas concretas destinadas a movilizar fuentes alternativas de financiación, principalmente mediante contribuciones voluntarias de los Estados Miembros y otros benefactores.

20. Las contribuciones voluntarias podrían ayudar a financiar actividades presupuestarias que sean flexibles en cuanto a fechas o alcance, o podrían proporcionar fondos adicionales para determinadas actividades presupuestarias y, por tanto, ampliarlas en función del importe de los fondos adicionales recibidos. El único riesgo importante que entraña la financiación de actividades presupuestarias mediante contribuciones voluntarias es su naturaleza imprevisible. Ese riesgo podría mitigarse si las contribuciones voluntarias se recibieran antes del ciclo de planificación o si los posibles donantes se comprometieran firmemente. En caso contrario, las actividades financiadas voluntariamente se verían limitadas a aquellas que pudieran comenzar o interrumpirse con escaso preaviso, según la disponibilidad de financiación. Un ejemplo ilustrativo de financiación complementaria de actividades presupuestarias y, por tanto, de ampliación de la actividad en función del importe de los fondos adicionales recibidos sería la financiación de la contribución de la ONUDI al sistema de Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas. Si bien la cuota básica sigue incluida en el presupuesto ordinario, el resto de la contribución podría financiarse con las contribuciones voluntarias recibidas a tal efecto.

21. Otra aplicación inmediata del concepto anterior podría subsanar una grave deficiencia de la metodología tradicional de presupuestación de las Naciones Unidas basada en efectivo, es decir, la falta de un mecanismo apropiado que permita obtener financiación para importantes inversiones y reposiciones de capital. Esas operaciones requieren la seguridad de contar con financiación para períodos superiores a un bienio y, por tanto, no pueden gestionarse adecuadamente con una financiación aprobada solo para dos años. Varias organizaciones de las Naciones Unidas introdujeron una cuenta especial como fondo de inversiones de capital. Esta también sería una opción viable para que la ONUDI pudiera financiar el mantenimiento de su infraestructura, en especial el sistema de planificación de los recursos institucionales.

22. Según las estimaciones preliminares, para que el sistema de planificación de los recursos institucionales evolucione al ritmo de los avances tecnológicos sería necesario hacer nuevas inversiones de 1,5 millones de euros en 2016-2017 e introducir una importante actualización en 2018-2019 de un costo estimado de 5 millones de euros. Asimismo, la infraestructura de tecnología de la información también requeriría una inversión anual media de 1 millón de euros, además de los costos periódicos de mantenimiento.

23. En vista de lo anterior, se podría establecer un fondo para grandes inversiones de capital como cuenta especial conforme al párrafo 6.3 del Reglamento Financiero que pudiera recibir ingresos de las siguientes fuentes: a) un importe fijo del presupuesto ordinario aprobado por los Estados Miembros durante el proceso de aprobación del presupuesto para los siguientes bienios; b) contribuciones extrapresupuestarias aportadas de manera voluntaria; y c) ahorros en efectivo obtenidos en el presupuesto ordinario al final del bienio. Además, las actividades que se financiarían con cargo al fondo deberían cumplir los siguientes criterios: i) tener prioridad urgente; ii) tener una vida útil de más de un bienio; iii) equivaler a un costo total superior a 200.000 euros; y iv) ser actividades de infraestructura de gran magnitud.

24. De conformidad con el párrafo 6.4 del Reglamento Financiero, el Director General presentará, por lo tanto, un informe a la Junta por conducto del Comité de Programa y de Presupuesto en su próximo período de sesiones en que se definirán claramente los objetivos y límites del fondo para grandes inversiones de capital. Análogamente, la propuesta de programa y presupuestos correspondiente a 2016-2017 formulada por el Director General se ajustará al concepto anterior.

25. Una proporción muy importante de los recursos presupuestarios de la ONUDI provienen de las contribuciones de los Estados Miembros. Por consiguiente, los pagos incompletos o tardíos empeoran las circunstancias en que se realizan las actividades de la Organización. En consecuencia, la Secretaría ha alentado a los Estados Miembros a que efectúen sus pagos puntualmente, a fin de facilitar el normal desarrollo de las actividades previamente planificadas.

26. A finales de 2013 se enviaron notificaciones de cuotas correspondientes a 2014 a todos los Estados Miembros, en que se mostraban las contribuciones pendientes de pago relativas a 2014 y a años anteriores, así como las correspondientes al Fondo de Operaciones. Los Estados Miembros que perdieron sus derechos de voto en la ONUDI en 2014 recibieron nuevas notificaciones, en que se les informaba de su situación y el importe que debían pagar para recuperar dichos derechos. Los países que perderían sus derechos de voto en el año siguiente también recibieron una notificación, en que se indicaba el importe mínimo que debía pagarse para evitar esa pérdida.

27. Además de lo antedicho, también se enviaron recordatorios a todos los Estados Miembros que a finales de agosto de 2014 no habían pagado sus cuotas pendientes. La Secretaría realizó todos los esfuerzos posibles para hacer un seguimiento del pago de los atrasos por los Estados Miembros en cuestión.

28. A fin de fomentar una mayor conciencia de los asuntos financieros y proporcionar instrumentos de información complementarios sobre dichos asuntos, se elaboró un nuevo informe en línea en que se mostraba la situación actualizada de las cuotas y los importes pendientes. Actualmente todas las Misiones Permanentes



de los Estados Miembros pueden consultar dicho informe. Además, se recordó a los Estados Miembros con atrasos correspondientes a más de un ejercicio la posibilidad de pagar sus contribuciones pendientes mediante planes de pagos. En 2014 se prepararon varios proyectos de plan de pagos para su consideración por los gobiernos. Los planes de pagos vigentes se examinan con detenimiento para verificar su cumplimiento y las sugerencias necesarias se comunican a la Misión Permanente de que se trate. Se organizaron varias reuniones con los representantes de las Misiones Permanentes para examinar las posibilidades de pagar cuotas atrasadas acumuladas y las modalidades de la opción de plan de pagos.

29. Pese a todos los esfuerzos realizados, cabe señalar que a principios de octubre de 2014 la tasa de recaudación de las cuotas fue tan solo del 77,9% para el ejercicio en curso.

30. Para que la ONUDI pueda llevar a efecto sus prioridades temáticas y su mandato en materia de desarrollo industrial inclusivo y sostenible, es necesario que realice esfuerzos sistemáticos encaminados a alentar a los Estados no miembros a que se adhieran o vuelvan a adherirse a la Organización como parte integral de sus actividades de divulgación y promoción. En ese sentido, la ONUDI ha celebrado varias reuniones con Estados no miembros, entre ellos Australia, el Canadá, los Estados Unidos de América y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

31. Es imperativo movilizar recursos extrapresupuestarios para que la Organización pueda prestar sus servicios, debido en particular a la disponibilidad limitada de financiación para actividades de cooperación técnica con cargo a su presupuesto ordinario. Como se muestra en el *Informe Anual de la ONUDI 2013*, el volumen de recursos extrapresupuestarios de que dispuso la ONUDI para los programas de cooperación técnica ascendió a 187,4 millones de dólares de los Estados Unidos, lo cual representaba un aumento de más del 18% con respecto a 2012. Por lo tanto, el nivel de fondos movilizados en 2013 es el más alto que ha alcanzado la Organización hasta la fecha.

32. El fuerte aumento de financiación para los programas de la ONUDI demuestra claramente el renovado interés en los sectores productivos y la confianza depositada en la Organización, especialmente en épocas de crisis económica mundial, así como la disminución general del nivel de asistencia oficial para el desarrollo. Para que esa tendencia positiva observada en los últimos años continúe, la ONUDI hace lo posible por consolidar fuentes de financiación innovadoras y diversificadas, por ejemplo, mediante contribuciones complementarias de fuentes multilaterales y bilaterales tradicionales y nuevas, y movilizar recursos programáticos.

33. Como se mencionó en el documento IDB.42/5, los fondos fiduciarios temáticos de la ONUDI, especialmente en las esferas de la seguridad alimentaria y el medio ambiente y la energía, han seguido consolidándose y aumentando. Las contribuciones a los programas de la ONUDI en ese marco procedían de saldos no utilizados de las consignaciones de créditos a los que los Estados Miembros habían renunciado y de otras fuentes. La aportación de nuevas contribuciones a estos fondos fiduciarios permitiría que la ONUDI elaborara proyectos de alta prioridad en esas esferas clave y, al mismo tiempo, dejaría margen para la participación en los gastos cuando fuera necesario.

34. Un ejemplo de financiación multilateral es también la Iniciativa para el Desarrollo de las Agroempresas y las Agroindustrias en África (3ADI). Hasta la fecha, un total de 1,3 millones de euros de “inversiones” en la Iniciativa ha arrojado una ganancia de alrededor de 30 millones de euros en programas de cooperación técnica en etapas posteriores financiados con cargo a otras fuentes. Además, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) hasta la fecha ha aprobado subvenciones por un valor aproximado de 35 millones de dólares de los Estados Unidos para 13 proyectos elaborados con el apoyo del Fondo Fiduciario para la Energía Renovable, así como 188 millones de dólares de los Estados Unidos que se movilizarán en concepto de cofinanciación. Asimismo, se ha establecido un fondo fiduciario para América Latina y el Caribe, que tenía un saldo de 1.339.891 de euros a principios de octubre de 2014.

## V. Gestión de recursos humanos

35. Dado que las actividades de cooperación técnica de la ONUDI son esenciales para su mandato principal, se han realizado esfuerzos para disminuir la proporción de recortes de personal en el Cuadro Orgánico con respecto a los puestos de apoyo.

36. En el cuadro que figura a continuación se muestra la variación del número de funcionarios en los últimos dos bienios en comparación con las cifras registradas al 30 de junio de 2014. Esas cifras corresponden a los funcionarios en servicio y no a los puestos presupuestados.

Cuadro 1

### Variación del número de funcionarios entre 2010 y 2014

	2010	2011	2012	2013	30 de junio de 2014	Porcentaje de variación al 30 de junio de 2014 con respecto a 2010 <sup>3</sup>
Total	709	679	676	693	685	-3,4

37. En los dos bienios anteriores se hicieron ajustes en el número de funcionarios de las distintas categorías, sobre todo en los puestos de la categoría de Director, que al 30 de junio de 2014 se había reducido en un 26,2% respecto de 2010. Aunque las cifras disminuyeron en el Cuadro Orgánico y categorías superiores, se incrementó el número de funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico de contratación local. Los ajustes en el número total de funcionarios se debieron principalmente a los imperativos financieros. En lo que respecta a los puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario y operativo, la reducción que se produjo de 2010-2011 a 2014-2015 corresponde en un 15% a la categoría de Director y en un 9% al Cuadro de Servicios Generales, como se indica en el cuadro que figura a continuación<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> El número de funcionarios incluye el personal de los Servicios de Administración de Edificios.

<sup>4</sup> No se incluyen los puestos de los Servicios de Administración de Edificios.

Cuadro 2  
**Variación del número de funcionarios por categoría (2010-2015)**

	2010-2012	2013-2014	2014-2015
Puestos de la categoría de Director	39	39	33
Reducción	-	-	-6
Porcentaje	-	-	-15
Número de puestos del Cuadro de Servicios Generales	319,75	327,5	291
Reducción	-	7,75	-28,75
Porcentaje	-	2	-9

38. Las reducciones de los puestos presupuestados fueron más considerables en los servicios administrativos, puesto que se seguía dando prioridad a las oficinas de programas encargadas directamente de los servicios de cooperación técnica. Por ejemplo, de los 22,5 puestos suprimidos en la DAPA en el período comprendido entre 2011 y 2015, 21,5 puestos correspondían al Cuadro de Servicios Generales.

39. La Subdivisión de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) ha participado en sesiones informativas dirigidas a los Estados Miembros. En dichas sesiones, la GRH facilitó información sobre asuntos generales y específicos de la gestión de los recursos humanos, como las vacantes y los aspectos relacionados con el equilibrio geográfico y de género.

40. La planificación adecuada es un requisito esencial para encarar las futuras dificultades presupuestarias. La GRH ha llevado a cabo un análisis de las necesidades de dotación de personal y está aplicando un plan en la materia aprobado por el Director General para 2014.

41. De los 67 puestos cuya contratación se aprobó en 2014, el 72% de los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores están relacionados con las esferas técnicas del mandato de la ONUDI, así como con la representación extrasede. En el cuadro que figura a continuación se ilustran las esferas de especialización de los puestos del Cuadro Orgánico que se llenarán en el presente año.

Cuadro 3  
**Especialización de los puestos del Cuadro Orgánico aprobados en 2014**

	Número de puestos	Porcentaje	Especialización/esferas prioritarias
Ejecución de programas sustantivos de cooperación técnica	19	49	Protocolo de Montreal (refrigeración, climatización y espuma, solventes y fumigantes); creación de capacidad comercial (calidad, normas, conformidad y cumplimiento); agroindustrias (iniciativa empresarial rural; sistemas alimentarios); ordenación ambiental (ordenación de las aguas); energía y cambio climático (energía renovable y rural); y comercio, inversiones y tecnología (grupos y vínculos comerciales).
Representación extrasede	9	23	Representación y apoyo a la ejecución de programas a nivel regional o sobre el terreno.
Supervisión consultiva e independiente	5	13	Planificación estratégica; auditoría interna; evaluación independiente y funciones de oficina ejecutiva.
Apoyo profesional a la cooperación técnica	6	15	GRH; servicios financieros con inclusión de presupuestos; adquisiciones y administración de edificios.
Total del Cuadro Orgánico y categorías superiores	39	100	
Apoyo del personal del Cuadro de Servicios Generales a la cooperación técnica en la Sede y en las oficinas extrasede	28		Personal del Cuadro de Servicios Generales que apoya la ejecución de los programas de cooperación técnica y los servicios reglamentarios.
Total	67		

42. El cuadro que figura a continuación muestra, al 30 de junio de 2014, el equilibrio geográfico de los funcionarios de contratación internacional del Cuadro Orgánico y categorías superiores, conforme a las Listas de Estados incluidas en el Anexo I de la Constitución de la ONUDI<sup>5</sup>, que tienen contratos sujetos al Reglamento del Personal de la ONUDI.

<sup>5</sup> PBC.30/7.

Cuadro 4  
**Equilibrio geográfico por Listas de Estados**

Listas de Estados de la ONUDI	Funcionarios (series 100 y 200) cuyos contratos se financian con cargo a los presupuestos ordinario y operativo		Funcionarios (series 100 y 200) cuyos contratos se financian con cargo a los presupuestos ordinario y operativo y los presupuestos de proyectos y cooperación técnica	
	Número de funcionarios	Porcentaje	Número de funcionarios	Porcentaje
Lista A	83	34	87	33
Lista B	105	43	121	46
Lista C	19	8	19	7
Lista D	28	12	28	11
Estados no miembros	7	3	10	3
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>100</b>	<b>265</b>	<b>100</b>

43. Con respecto al equilibrio de género, el número de funcionarias de contratación internacional del Cuadro Orgánico y categorías superiores cuyos contratos estaban sujetos al Reglamento del Personal de la ONUDI y se financiaban con cargo al presupuesto ordinario y mediante reembolso de los gastos de apoyo, aumentó ligeramente del 31,3% al 31 de diciembre de 2013 al 31,5% el 30 de junio de 2014. En la categoría de Director, al 30 de junio de 2014, la distribución correspondía a una representación femenina del 25,8% y una representación masculina del 74,2%.

## VI. Gestión de las operaciones sobre el terreno

44. En consonancia con la recomendación que figura en el “Documento de orientación estratégica” respecto de la necesidad de aumentar la eficiencia y eficacia de los programas y actividades nacionales y regionales, se está realizando una labor a tal efecto en todas las regiones. De conformidad con el boletín del Director General UNIDO/DGB/2014/01, de fecha 30 de junio de 2014, sobre la estructura de la Secretaría de la ONUDI, se han redefinido todas las funciones de las dependencias de gestión de la Subdivisión de Programas Regionales y Representación Extrasede, con sus respectivos papeles, para prestar servicios eficientes de cooperación técnica a los Estados Miembros y, al mismo tiempo, garantizar la eficacia en función de los costos. En ese sentido, se ha puesto de relieve la importancia de las oficinas en los países y su papel esencial en la implementación del desarrollo industrial inclusivo y sostenible de la manera más eficiente y duradera. Las modalidades administrativas (por ejemplo, el presupuesto de las oficinas extrasede, las adquisiciones, los viajes y los recursos humanos) se aplican conforme a las reglas y procedimientos de la ONUDI en el marco del sistema de planificación de los recursos institucionales.

45. En consecuencia, a través de sus oficinas regionales y su red extrasede, la ONUDI se propone lograr que sus servicios sean más accesibles para los interesados de los países asociados, contribuyendo al mismo tiempo a garantizar que

sus actividades estén bien adaptadas a las necesidades y prioridades de dichos países. Las oficinas regionales realizan las funciones básicas de gestión de relaciones, demanda estratégica y carteras de proyectos a nivel nacional y regional, en coordinación con las oficinas extrasede de la ONUDI. En ese proceso, las oficinas regionales mantienen un diálogo constante con los Estados Miembros y otros asociados para el desarrollo para determinar los servicios que debe prestar la ONUDI basándose en sus prioridades programáticas.

46. En 2013, la red extrasede de la ONUDI estaba integrada por oficinas regionales y en los países, suboficinas y centros nacionales de coordinación, y comprendía 55 oficinas, que empleaban a 142 funcionarios nacionales e internacionales. Los países que no tienen representación *in situ* en la ONUDI están comprendidos en las oficinas regionales correspondientes en la Sede de Viena. Las oficinas extrasede siguen siendo fundamentales para la Organización al garantizar que sus intervenciones sean coherentes con las necesidades y prioridades nacionales. Asimismo, facilitan la interacción con los equipos de las Naciones Unidas en los países, así como con las instituciones locales y regionales y los donantes bilaterales y multilaterales. En el capítulo 2 del *Informe Anual de la ONUDI 2013* figura una descripción detallada de las oficinas extrasede de la ONUDI.

47. Todos los programas de la ONUDI se formulan en cooperación con los interesados nacionales, las asociaciones económicas regionales y las entidades de las Naciones Unidas a fin de contribuir a un enfoque integrado y global que maximice el impacto y la eficacia de cada actividad de desarrollo. La programación y ejecución de la cooperación técnica de la ONUDI también se ajustan a las dimensiones regionales y subregionales. En ese sentido, la Organización presta especial atención a otras consideraciones como las referidas a los países de ingresos medianos, los países menos adelantados (PMA), así como los países en desarrollo sin litoral (PDSL) y los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID). En el capítulo 1 del Informe Anual de 2013 se mencionan más detalladamente algunas de esas esferas fundamentales.

48. Actualmente, 97 de los 171 Estados Miembros de la ONUDI pertenecen a la categoría de los países de ingresos medianos. Se están celebrando conversaciones con el Gobierno de Filipinas para facilitar una conferencia sobre los países de ingresos medianos en 2016. Se prevé que la conferencia proporcione valiosos conocimientos para adaptar el marco de desarrollo industrial inclusivo y sostenible a las necesidades y prioridades específicas de ese grupo de países, en consonancia con sus prioridades respectivas de desarrollo indicadas en la Declaración de San José de 2013<sup>6</sup> y la nueva agenda para el desarrollo después de 2015.

49. En calidad de miembro de pleno derecho del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la ONUDI ha contribuido a los mecanismos de coherencia en todo el sistema, como el sistema de Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas<sup>7</sup>. Asimismo, la Organización presta apoyo financiero a dicho sistema a nivel nacional y participa en los programas correspondientes de Unidos en la Acción con otros asociados de las Naciones Unidas.

---

<sup>6</sup> Decisión IDB.41/Dec.4.

<sup>7</sup> Documentos IDB.42/6 y IDB.42/6/Add.1.

50. La ONUDI sigue fortaleciendo su cooperación con varias asociaciones regionales. La cooperación entre la ONUDI y la Unión Africana se manifiesta a través de una alianza de larga data para la reducción de la pobreza y el crecimiento ecológico en la región africana. Asimismo, la Subdivisión de Programas Regionales y Representación Extrasede mantiene una coordinación con las comisiones económicas regionales para promover, conforme a las prioridades regionales, la cooperación e integración económicas regionales en colaboración con el Mercado Común de África Oriental y Meridional, la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental y la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo.

51. La ONUDI, junto con varios homólogos de las Naciones Unidas y organizaciones regionales, organizó un curso práctico regional sobre estadísticas y clasificaciones industriales para los países árabes, celebrado en septiembre de 2013 en Doha<sup>8</sup>. En la región de Asia y el Pacífico se han puesto en marcha diversos programas para fortalecer distintas redes y formar alianzas con las organizaciones regionales, como la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental, la Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional, el Foro de las Islas del Pacífico, la Organización de Cooperación Económica y la Organización de Cooperación de Shanghai.

52. En cooperación con la Unión Europea, la ONUDI organizó una conferencia internacional sobre trabajo productivo para los jóvenes de los países mediterráneos, que se celebró en noviembre de 2013 en Túnez y contó con unos 700 participantes, entre ellos delegaciones gubernamentales y representantes de organizaciones internacionales y del sector privado. Se invitó a la Unión Europea y la ONUDI a que coordinaran el seguimiento de la Declaración de Túnez dimanante de la conferencia. En la región de Europa y Asia central, la ONUDI, en cooperación con la Unión Europea, ha formulado propuestas de proyecto en las esferas de la diversificación económica, la eficiencia de la energía industrial, la subcontratación y la infraestructura de normas, metrología, ensayos y calidad. Asimismo, la ONUDI coopera en forma dinámica con la Comunidad del Caribe, la Organización de los Estados del Caribe Oriental, la Comunidad Andina y la Secretaría de Integración Económica Centroamericana.

## VII. Formación de alianzas

53. En su 15º período de sesiones, la Conferencia General pidió fortalecer las alianzas y redes existentes y forjar alianzas y redes nuevas para promover el desarrollo industrial inclusivo y sostenible. En respuesta, la Organización puso en marcha varias iniciativas. En primer lugar, mejoró su colaboración estratégica con los Estados Miembros y los asociados para el desarrollo mediante visitas oficiales de personal directivo superior, reuniones bilaterales y participación en eventos nacionales, regionales y mundiales. En segundo lugar, fortaleció su capacidad institucional creando la Subdivisión de Alianzas y Vigilancia de los Resultados en la División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica (PCT)<sup>9</sup>. En tercer lugar, impulsó modelos institucionales innovadores, mostrados en 2014 en dos foros

<sup>8</sup> *Informe Anual de la ONUDI 2013* (IDB.42/2), capítulo 2, Enfoque regional, Región árabe.

<sup>9</sup> Boletín del Director General UNIDO/DGB/2014/01, de 30 de junio de 2014.

mundiales de desarrollo industrial inclusivo y sostenible para resaltar los beneficios de las alianzas.

54. Para reafirmar la colaboración de la ONUDI con sus Estados Miembros encaminada a lograr el desarrollo industrial inclusivo y sostenible, el Director General visitó un gran número de países de todo el mundo. Con respecto a las alianzas con las instituciones de financiación para el desarrollo (IFD) en particular, el Director General se reunió con los dirigentes del Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Esos intercambios celebrados al más alto nivel tenían por objeto promover el desarrollo industrial inclusivo y sostenible y buscar oportunidades de colaboración y formación de alianzas. Mediante esas iniciativas, la ONUDI obtuvo un firme apoyo político del personal directivo superior de las IFD y sentó las bases para una cooperación mutuamente beneficiosa. Entretanto, la ONUDI también formó nuevas alianzas con empresas privadas, basándose en objetivos comunes y medios de intervención diferenciados.

55. Con el fin de fortalecer en el futuro el apoyo de la Secretaría a las alianzas, se estableció la Subdivisión de Alianzas y Vigilancia de los Resultados como oficina estratégica del Director Principal de la PCT<sup>10</sup>. La Subdivisión consta de dos dependencias: la Dependencia de Movilización de Alianzas, que coordina y ejecuta las alianzas formadas por la ONUDI con las empresas industriales, las IFD, los fondos de inversión y el FMAM; y la Dependencia de Eficiencia Operacional y Vigilancia de los Resultados, que dirige actividades, en que participan diversas divisiones, encaminadas a aumentar la eficiencia operacional y mejorar la vigilancia de los resultados. Con la creación de la nueva Subdivisión, la Organización avanza en su estrategia de asociación con las IFD, las empresas y las organizaciones del sector privado de manera sistemática y coordinada.

56. En este contexto cabe mencionar especialmente la cooperación Sur-Sur. El panorama del desarrollo mundial está evolucionando rápidamente y las potencias económicas que están surgiendo en el hemisferio sur se han convertido en una fuente esencial de tecnología, financiación, conocimientos especializados y soluciones más amplias de desarrollo que refuerzan considerablemente los mecanismos tradicionales de asistencia para el desarrollo. Habida cuenta de lo anterior, y conforme a la petición de los Estados Miembros de fortalecer la cooperación Sur-Sur, la Organización ha optado por integrar esta función en la Subdivisión de Alianzas y Vigilancia de los Resultados, reafirmando así el papel cada vez mayor de la ONUDI como intermediaria y facilitadora de dicha cooperación, con el fin de aprovechar mejor la capacidad de los países emergentes de ofrecer soluciones en materia de desarrollo industrial inclusivo y sostenible.

57. Se han realizado esfuerzos encaminados a codificar y difundir las mejores prácticas en los países del hemisferio sur, a fin de que se puedan reproducir con mayor eficacia sus efectos en el desarrollo. Además, la Organización ha emprendido varios proyectos en países africanos y asiáticos en las esferas de transferencia de tecnología, fomento de la capacidad productiva y desarrollo de las agroindustrias a través de redes Sur-Sur consolidadas. Entre ellos figuran los Centros de la ONUDI

---

<sup>10</sup> *Ibid.*



para la Cooperación Industrial Sur-Sur en China y la India, las Oficinas de Promoción de Inversiones y Tecnología, así como los centros nacionales para una producción más limpia, situados mayormente en los países en desarrollo.

58. Como parte de sus actividades destinadas a aplicar el mandato de desarrollo industrial inclusivo y sostenible, la ONUDI ha convocado, en 2014, dos foros mundiales de desarrollo industrial inclusivo y sostenible: el primer foro (celebrado los días 23 y 24 de junio) ofreció a los Estados Miembros una plataforma para un diálogo de alto nivel sobre políticas e instrumentos conducentes a dicho desarrollo; el segundo foro (que se celebrará los días 4 y 5 de noviembre) se centrará en medidas concretas, vinculando así el foro mundial de la ONUDI con sus funciones de cooperación técnica.

59. El primer foro dio lugar a que los Estados Miembros entablaran un diálogo estratégico sobre el modo de formular estrategias y políticas de desarrollo industrial inclusivo y sostenible<sup>11</sup>. También ofreció una plataforma mundial para examinar el modo de poner en práctica esas estrategias conforme a las mejores prácticas internacionales y la situación de cada país. El foro congregó a más de 250 participantes y delegaciones de alto nivel provenientes de 82 países. Asimismo, atrajo la participación de importantes investigadores, profesionales en materia de desarrollo y economistas. El éxito del primer foro renueva la función de la ONUDI como foro mundial y su capacidad de convocatoria al lograr la participación de todos los interesados en dicho desarrollo, entre ellos los Estados Miembros, los organismos multilaterales y bilaterales de desarrollo, el sector privado, los círculos académicos y la sociedad civil.

60. En el segundo foro se mostrarán varios “modelos institucionales” de alianzas innovadoras e integradas, en que las alianzas respaldarán la aplicación de las estrategias de desarrollo industrial inclusivo y sostenible en dos países piloto, a saber, Etiopía y Senegal. Mediante esos dos proyectos piloto, la ONUDI demostrará la eficacia del concepto de formación de alianzas para obtener nuevos recursos de las IFD, los organismos de las Naciones Unidas, los asociados bilaterales para el desarrollo, los inversionistas privados y las sociedades, entre otros, aumentando así el impacto de sus servicios de cooperación técnica.

61. La intención es convencer a los Estados Miembros y demás asociados de que el impacto de las operaciones de la ONUDI trasciende en gran medida la asistencia para la creación de capacidad financiada mediante subvenciones que la Organización suele prestar: con solo crear sinergias con otros asociados, la Organización puede activar la masa crítica necesaria para contribuir de manera tangible a las estrategias nacionales de desarrollo industrial inclusivo y sostenible. Al proceder de tal manera, la ONUDI se propone presentar en el foro una cartera integrada de sus servicios basada en los conocimientos técnicos especiales en materia de cooperación técnica que le son propios, pero incorporados por primera vez de manera explícita en flujos de recursos más amplios en apoyo de las estrategias nacionales. A tal efecto, en agosto y septiembre de 2014 se realizaron varias misiones preparatorias y técnicas para examinar las oportunidades concretas de formar alianzas y las modalidades de cooperación con funcionarios gubernamentales y posibles asociados conexos. En las misiones de la ONUDI a

---

<sup>11</sup> PBC.30/CRP.5.

Etiopía y Senegal, el concepto de formación de alianzas recibió una respuesta muy constructiva de todos los interesados en el desarrollo.

62. El diseño y la ejecución de los programas piloto de alianzas nacionales para el desarrollo industrial inclusivo y sostenible se regirán por los siguientes principios fundamentales: una fuerte identificación nacional; una armonización clara con los objetivos de desarrollo industrial inclusivo y sostenible; una estrecha integración en las estrategias nacionales de movilización de recursos y la posibilidad de formar alianzas para ampliar los servicios de cooperación técnica; la oportunidad de desplegar un conjunto multidisciplinario de servicios de la ONUDI; y el cumplimiento de un mecanismo riguroso de seguimiento y presentación de informes para que los Estados Miembros puedan medir los beneficios concretos de este nuevo enfoque.

63. Para aumentar su visibilidad y resaltar el impacto de sus operaciones sobre el terreno, la ONUDI está invirtiendo considerables recursos en un diálogo continuo con los gobiernos (tanto de los Estados Miembros como de los Estados no miembros), el sector privado, las instituciones financieras y otros interesados. La Organización ha adaptado su estrategia de promoción y comunicaciones para promover el nuevo concepto de desarrollo industrial inclusivo y sostenible en los medios de comunicación internacionales y con el público en general y, al mismo tiempo, demostrar su eficacia y eficiencia para ofrecer soluciones de desarrollo industrial inclusivo y sostenible sobre el terreno.

64. Las actividades de promoción y comunicaciones también son fundamentales para forjar alianzas. Ello se logra mediante eventos como los dos foros de desarrollo industrial inclusivo y sostenible, la interacción periódica con los Estados Miembros de la ONUDI, la modernización del sitio web de la Organización, la elaboración de publicaciones y videos de calidad sobre sus operaciones sobre el terreno y la mayor presencia de la ONUDI en los medios sociales.

## **VIII. Medidas que se solicitan a la Junta**

65. La Junta tal vez desee tomar nota de la información facilitada en el presente documento.

---