

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO

WT/BFA/W/76
26 de junio de 2002

(02-3562)

Comité de Asuntos Presupuestarios,
Financieros y Administrativos

Original: inglés

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS EN LA SECRETARÍA DE LA OMC

Documento no oficial presentado por Bélgica, el Canadá y los Países Bajos

I. INTRODUCCIÓN

1. Los coautores se complacen en contribuir con el presente documento al debate en curso en el Comité de Asuntos Presupuestarios sobre la propuesta de introducir en la Secretaría de la OMC la gestión basada en los resultados. Sobre la base de los temas presentados por primera vez por los Países Bajos en su documento no oficial (CRP(00)08), de 2000, y desarrollados en el informe de marzo de 2002 titulado "Reforma de la gestión de la actuación en la Secretaría de la Organización Mundial del Comercio - Introducción de la gestión basada en los resultados" (WT/BFA/W/70), preparado por el consultor Terry Slater a solicitud del Director General, el presente documento tiene por objeto ayudar como sigue al Comité de Asuntos Presupuestarios en su examen de esta importante cuestión:

- destacando los elementos fundamentales de la gestión basada en los resultados;
- indicando diversas ventajas que podrían derivarse de la gestión basada en los resultados para la OMC y sus Miembros;
- sugiriendo cuestiones para su ulterior debate;
- abordando la relación entre la gestión basada en los resultados y la asistencia técnica relacionada con el comercio; y
- proponiendo diversas formas en que el Comité de Asuntos Presupuestarios podría facilitar en la Secretaría de la OMC la transición al enfoque de la gestión basada en los resultados.

II. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

2. La gestión basada en los resultados es un enfoque permanente y cíclico de la gestión que permite mejorar la eficacia, la actuación y la responsabilización de una organización mediante el establecimiento de objetivos predefinidos y resultados mensurables. La gestión basada en los resultados combina varios componentes integrados, a saber:

- planificación y presupuestación estratégicas de programas;
- establecimiento de objetivos;
- aplicación y vigilancia; y

- evaluación y retroinformación.¹

3. Si bien existen algunas diferencias en cuanto a aplicación, la mayoría de las instituciones de las Naciones Unidas y de Bretton Woods (entre ellas la OIT, la OMS, la OMPI y la secretaría de las Naciones Unidas en general) ha introducido o está introduciendo la gestión basada en los resultados donde se considera que constituye la "mejor práctica". La gestión basada en los resultados también forma la base del sistema de gestión que utilizan los gobiernos de muchos Miembros de la OMC.

4. La Secretaría de la OMC se está inclinando ya por la gestión basada en los resultados pero, como ha señalado el Sr. Slater, hay varias esferas que podrían fortalecerse y reformarse en mayor medida.² Por ejemplo, actualmente los objetivos de las divisiones a menudo no están orientados a los resultados y no son susceptibles de medición objetiva. Además, en el sistema actual no se hace una evaluación detallada de la actuación de una división durante el año transcurrido contrastada con los objetivos que tenía establecidos, ni por lo que no permite encontrar las razones de las eventuales discrepancias.

III. VENTAJAS DE LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

5. Los coautores toman nota de la propuesta detallada de un nuevo sistema de gestión basada en los resultados para la Secretaría de la OMC, contenida en el informe elaborado por el Sr. Slater y hacen suya la conclusión de que la introducción de ese sistema podría suponer, entre otras, las ventajas siguientes:

- mayor responsabilización por parte de los gestores;
- mayor transparencia;
- mejora del diálogo entre la Secretaría y los Miembros, y en el seno de la propia Secretaría;
- una idea más clara de la función de cada división en la consecución de los objetivos institucionales de la OMC;
- eficiencia y ahorro;
- mejoras de la productividad y la calidad; y
- mejora de la actuación de la Secretaría para la producción de resultados que respondan a las necesidades de los Miembros.

6. Los coautores también señalan la recomendación del Sr. Slater de que el sistema crezca progresivamente. Con este fin, en el presente documento se hacen algunas sugerencias en cuanto a la forma en que el Comité de Asuntos Presupuestarios podría facilitar el proceso de aplicación.

¹ Para mayor información, véase el documento WT/BFA/W/70 (Slater II), página 3.

² Slater, páginas 9 y 10.

IV. PARTICIPACIÓN DEL COMITÉ DE ASUNTOS PRESUPUESTARIOS EN LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

7. Como señala el Sr. Slater en la página 42 de su informe, la participación de los Miembros en el proceso de gestión basada en los resultados es esencial. Se plantean dos cuestiones a este respecto: la formulación de objetivos y el ciclo de la gestión basada en los resultados.

i) Formulación de objetivos

8. El Sr. Slater recomienda (páginas 19 a 23) que los objetivos se formulen para la Organización en su conjunto y para las divisiones. Los objetivos de las divisiones ya existen. Como se señala en el informe, es posible mejorar mucho esos objetivos y orientarlos en mayor medida a los resultados. También hacemos nuestra la metodología propuesta para desarrollar resultados previstos mensurables y una estrategia y un plan de trabajo sobre la base de esos objetivos.

9. Al formular los objetivos, la Secretaría debería, en la medida de lo posible, utilizar fuentes que ya tengan carácter formal en la OMC, tales como los Acuerdos de la OMC, las declaraciones ministeriales, las directrices de negociación y los programas de trabajo de órganos de la OMC. También podrían incluirse en los objetivos principios generales de buena gestión. Queda entendido que sólo se podrá responsabilizar a la Secretaría de lo que está dentro de su esfera de influencia. Ello debería tenerse en cuenta al formular los objetivos. Es válido el enfoque propuesto por el Sr. Slater en el anexo 4, a saber, el de indicar cuál será la contribución de la Secretaría por lo que respecta a cada objetivo.

10. Consideramos que el informe proporciona orientación suficiente para servir de base en la formulación de objetivos, resultados previstos, estrategias y planes de trabajo a nivel de las divisiones para el presupuesto de 2003. El Comité de Asuntos Presupuestarios debería prestar una atención adicional a esta cuestión al examinar el presupuesto en el segundo semestre de ese año. Es necesario que el Comité de Asuntos Presupuestarios y el Consejo General continúen sus debates sobre la formulación de objetivos para la Organización en su conjunto y, quizá, sobre una visión estratégica.

ii) El ciclo de la gestión basada en los resultados

11. En el párrafo 90 del informe del Sr. Slater se propone que las decisiones a nivel de la Organización en su conjunto se adopten a la luz de la información obtenida en el proceso de gestión basada en los resultados. A este respecto, el Comité de Asuntos Presupuestarios desempeña dos tareas importantes: el examen y la aprobación del presupuesto y el cotejo de la actuación de la Secretaría con el presupuesto cuando ese cotejo permita disponer de elementos útiles para el examen del presupuesto. En opinión de los coautores, el anexo 6 proporciona un calendario excelente para el ciclo de la gestión.

12. A fin de poder desempeñar esas funciones, el Comité de Asuntos Presupuestarios ha de disponer de la debida información. No estamos seguros de que si se sigue la metodología propuesta por el Sr. Slater se vaya a disponer de información suficiente para adoptar una decisión fundamentada en cuanto al nivel del presupuesto. Al parecer, según el esbozo propuesto en relación con el volumen 2 del presupuesto, no habría suficientes datos cuantitativos sobre la actuación para evaluar si los recursos solicitados están justificados. A este respecto proponemos que esos datos se incluyan en la sección de resultados previstos. Asimismo, resultaría muy útil poder comparar los resultados previstos y la asignación del presupuesto con datos similares correspondientes al año anterior. En la sección de información sobre antecedentes podría facilitarse una explicación de los cambios de prioridades, la mejora de la eficacia y los aumentos presupuestarios propuestos.

13. Lamentablemente, el informe Slater no dice nada de la forma que debe adoptar el cotejo de la actuación de la Secretaría con el presupuesto. Para facilitar el examen por los Miembros, el informe debería ser lo más escueto posible. Asimismo, debería ajustarse en la medida de lo posible al volumen 2 del documento del presupuesto. La sección sobre "Antecedentes" podría utilizarse para explicar posibles discrepancias entre los resultados previstos y los resultados logrados y para identificar posibles obstáculos y lecciones aprendidas. Esa sección será una fuente de datos esencial para determinar los cambios que habrían de introducirse en el presupuesto del año siguiente.

V. LA INTEGRACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN EL CICLO DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

14. Los coautores están de acuerdo con el Sr. Slater en que: "es importante poner de relieve que todas las funciones de la Secretaría, con independencia de su fuente de financiación, deberían estar sujetas al mismo sistema de gestión basada en los resultados". No tendría sentido establecer un sistema de gestión separado para determinadas actividades simplemente porque su fuente de financiación es distinta. Sólo un enfoque refundido aportará sinergia y esfuerzos coordinados que desemboquen en un nivel global de actuación profesional más elevado". Tal enfoque se justifica aún más cuando se toma en consideración el tiempo considerable que las divisiones de la Organización dedican a la asistencia técnica.

15. En consecuencia, las actividades de asistencia técnica deberían quedar integradas en los objetivos, los resultados previstos y el plan de trabajo de cada división.

16. Con respecto a la evaluación de las actividades de asistencia técnica, se señala que ya son objeto de una doble evaluación: los participantes rellenan un cuestionario (elaborado por la Auditoría de la Cooperación Técnica), y el funcionario de la OMC encargado hace lo propio. Estas dos evaluaciones son examinadas conjuntamente ("comparadas") a fin de realizar eventuales ajustes en seminarios y talleres futuros. Esta práctica sigue los principios de la gestión basada en los resultados y, cuando se elabore en mayor medida, dará a los Miembros un real sentido de propiedad y será una aportación concreta respecto de las cuestiones sistémicas relacionadas con la asistencia técnica.

17. La integración de la evaluación de la asistencia técnica en el ciclo de la gestión basada en los resultados no sólo proporcionará un mayor sentido de propiedad en relación con los programas de asistencia técnica y creación de capacidad, sino que también brindará la oportunidad de refinar el sistema³, mejorar la evaluación ("lecciones aprendidas"), mejorar la actuación y adaptarse mejor a las necesidades de los países en desarrollo mediante la interacción de beneficiarios, países donantes y la propia Secretaría de la OMC. Por último, pero no por ello menos importante, esa integración permitirá una mayor responsabilización por la consecución de resultados. En consecuencia, la integración de las funciones de asistencia técnica en el propuesto ciclo de gestión basada en los resultados es la concreción de principios generales enunciados en la Declaración Ministerial de Doha y la garantía de que se obtendrá el nivel de calidad más elevado posible en materia de asistencia técnica.

18. La Secretaría ha de determinar cuál es la mejor forma de crear las condiciones necesarias para que todas las funciones de la Secretaría relacionadas con la gestión de la Organización en su conjunto se puedan integrar en un sistema global de gestión basada en los resultados. Una posibilidad sería en incorporar las nuevas funciones de la gestión basada en los resultados a las de la Auditoría de la Cooperación Técnica y la Unidad de Presupuesto y Control. La experiencia adquirida por la

³ Aquí sólo deberían considerarse las cuestiones sistémicas de asistencia técnica, y no la microgestión de los distintos programas.

Auditoría de la Cooperación Técnica⁴ en la elaboración de una metodología de evaluación para los programas de asistencia técnica⁵ constituye en este sentido una valiosa base para la integración. En particular, por lo que se refiere a la necesidad de que la asistencia técnica se rija por la demanda y a la fijación de objetivos para los distintos programas.⁶ No obstante, la integración de esas funciones no debería entrañar un aumento significativo del personal.

VI. PROPUESTAS

19. El informe Slater pone de relieve el hecho de que la aplicación de la gestión basada en los resultados es un proceso progresivo que requiere la participación de todos los actores pertinentes, en particular la Secretaría. El informe también hace hincapié en que ya existen en la estructura de la Secretaría varios elementos fundamentales de la gestión basada en los resultados. Los coautores son conscientes de que la Secretaría y la Organización en su conjunto esperan la llegada de un nuevo Director General y de que ésta podría dar lugar a eventuales modificaciones en la estructura o la plantilla. Habida cuenta de lo que antecede, los coautores desean formular las propuestas siguientes:

- A. EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, LA SECRETARÍA DEBERÍA GUIARSE POR LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME SLATER AL PREPARAR EL PRESUPUESTO DE 2003.
 - i) En particular, las recomendaciones del Sr. Slater podrían servir de base en la formulación de los objetivos, los resultados previstos, las estrategias y los planes de trabajo de cada división para el presupuesto de 2003.
 - ii) Los indicadores de la actuación tanto cuantitativos como basados en los resultados deberían estar incluidos en la sección "Resultados previstos" y ser presentados de manera que los Miembros puedan hacer comparaciones con el presupuesto de 2002.
 - iii) La sección "Antecedentes" del presupuesto debería utilizarse para explicar posibles discrepancias entre los resultados previstos y los resultados logrados e identificar los eventuales obstáculos existentes y las lecciones aprendidas. Esta sección será esencial para determinar los cambios que habrían de introducirse en el siguiente presupuesto.
- B. LA ASISTENCIA TÉCNICA DEBERÍA ESTAR PLENAMENTE INTEGRADA EN EL PROCESO DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS.
- C. ESTABLECIMIENTO DE UN GRUPO INFORMAL DE TRABAJO:

20. Considerando tanto el carácter técnico que reviste una mayor integración de la gestión basada en los resultados en la estructura de la OMC como la necesidad de un seguimiento y una vigilancia adecuados de ese proceso, y para no cargar el programa ordinario del Comité de Asuntos Presupuestarios, a principios de 2003 debería crearse un grupo de trabajo de composición abierta sobre la gestión basada en los resultados, que examinaría, entre otros los aspectos siguientes:

- i) examen de la aplicación de la gestión basada en los resultados en el presupuesto de 2003;

⁴ WT/COMTD/W/97, de 11 de abril de 2002.

⁵ WT/COMTD/W/78/Rev.1.

⁶ WT/COMTD/W/97, párrafos 17 a 21.

- ii) aplicación progresiva de las recomendaciones del Sr. Slater sobre la base de una nota que prepararía la Secretaría;
 - iii) fijación de objetivos par la Organización en su conjunto; y
 - iv) mejor manera de incorporar las nuevas funciones de la gestión basada en los resultados esbozadas en el informe Slater a las de la Auditoría de la Cooperación Técnica y la Unidad de Presupuesto y Control de la Secretaría.
-