NACIONES
UNIDAS

A

Asamblea General

Distr.
GENERAL

A/AC.96/949/Add.1
19 de septiembre de 2001

ESPAÑOL
Original: INGLÉS

COMITÉ EJECUTIVO DEL PROGRAMA
DEL ALTO COMISIONADO
52º período de sesiones

INFORME DE LA JUNTA DE AUDITORES A LA ASAMBLEA GENERAL SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS COMPROBADOS DE LOS FONDOS DE CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS ADMINISTRADOS POR LA OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS CORRESPONDIENTES AL PERÍODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

Adición 1

Medidas adoptadas o propuestas en relación con las recomendaciones formuladas en el informe de la Junta de Auditores a la Asamblea General sobre los estados financieros comprobados de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados correspondientes al período terminado el 31 de diciembre de 2000

GE.01-02705 (S)

I. INTRODUCCIÓN

1. De conformidad con el párrafo 10 de la resolución 47/211 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 1992, a continuación se presenta un informe sobre las medidas adoptadas por el ACNUR, o que éste se propone adoptar, con respecto a las recomendaciones principales de la Junta de Auditores que figuran en el párrafo 11 de su informe (A/AC.96/949). Salvo que se indique otra cosa, todas las referencias hechas en el texto guardan relación con dicho informe. En este documento también se proporciona información sobre recomendaciones anteriores que no se han aplicado totalmente, como se describe en el párrafo 8 del informe, así como sobre otras recomendaciones mencionadas en su párrafo 12.

GESTIÓN FINANCIERA

II. RECOMENDACIÓN 11 a)

2. Se recomendaba que se fortaleciera la supervisión de las oficinas exteriores para cerciorarse de que realizan una verificación cabal de sus informes de control de subproyectos, incluida la verificación de la documentación justificativa y los estados bancarios (párr. 30).

Medidas adoptadas por la administración

En enero de 1999 se publicó una versión actualizada de la sección 6.5 del capítulo 4 del Manual del ACNUR sobre el informe de control de subproyectos (ICS). En esta nueva versión se proporcionó una mejor orientación a las oficinas exteriores sobre las maneras de preparar dichos informes en esas oficinas y se definieron las distintas atribuciones del personal de programas y finanzas. Se tuvo en cuenta la complejidad de las operaciones del ACNUR en el terreno y se enunciaron cuatro situaciones posibles, junto con diagramas de flujo en forma de gráficos. La descripción de las cuatro situaciones posibles iba precedida del siguiente párrafo:

> "Para preparar el Informe de Control Financiero (primera parte del ICS), hay cuatro situaciones posibles, con sus correspondientes opciones, que se describen a continuación. Cabe destacar que incumbe al representante elegir la opción apropiada, velar por que se apliquen las medidas pertinentes respecto del registro de gastos de los organismos de ejecución y designar un funcionario que se encargue de las funciones de control de los proyectos. El representante debe informar por escrito a la sede y a los servicios financieros sobre la opción elegida inicialmente y sus modificaciones, si las hay, con respecto al registro y la contabilización apropiados de la información sobre los gastos de los organismos de ejecución."

Si bien la sección 6.5 del capítulo 4 facilita orientación, es evidente que las oficinas exteriores a) no siempre han seguido las directrices, y b) no han informado sistemáticamente a la sede sobre la opción elegida.

El ACNUR reconoce la necesidad de fortalecer la supervisión de las oficinas exteriores a fin de mejorar la situación con respecto a los ICS. Se prevé adoptar las siguientes medidas en cumplimiento de esta recomendación de los auditores:

Medida	Calendario	Persona o dependencia responsable
1) Averiguar en cada oficina exterior qué opción se ha elegido conforme al capítulo 4	Noviembre de 2001	Administradores superiores de recursos en cada oficina en consulta con el Servicio de Recursos Financieros
2) Determinar, mediante misiones, si son suficientes las medidas en vigor	Actividad en curso	a) Servicio de Recursos Financieros, Sección de Finanzas y funcionarios de coordinación de auditoría, en colaboración con los administradores superiores de recursos; b) Oficina del Inspector General; c) Servicios de auditoría del ACNUR-OSSI
3) Incluir esta medida como indicador específico en los objetivos y evaluación de la actuación profesional de los directores de oficina	Febrero de 2002	El Departamento de Operaciones, bajo la dirección del Alto Comisionado Auxiliar, velará por la aplicación de esta medida, con el apoyo técnico del Servicio de Apoyo al Personal y Promoción de las Perspectivas de Carrera

Paralelamente a esta labor, la División de Apoyo a las Operaciones, por conducto de su Sección de Coordinación de Programas y Apoyo a las Operaciones (DAO/SCPAO) examinará las directrices en vigor a fin de facilitar una orientación más amplia sobre el procedimiento de verificación de los ICS. Además, la Sección de Finanzas ha preparado un plan de acción detallado para controlar los saldos registrados en la Cuenta de Control de Gastos de los Proyectos (x.21) durante el ejercicio económico en curso. Todas estas actividades deberían garantizar un control financiero apropiado de los gastos efectuados por los organismos de ejecución y proporcionar suficientes pruebas de que los gastos efectuados en los proyectos han sido conformes a las condiciones de los acuerdos de los subproyectos.

III. RECOMENDACIÓN 11 b)

3. Se recomendaba que las oficinas exteriores examinaran los certificados de auditoría recibidos respecto de los proyectos y que se estudiaran las cuestiones importantes planteadas en ellos con miras a su solución (párr. 38).

Medidas adoptadas por la administración

El ACNUR ya ha aplicado esta recomendación. En la versión revisada del capítulo 4, sección 5.1 y apéndice 8 c) del Manual del ACNUR figuran directrices para las oficinas exteriores conforme a las cuales éstas deben informar a la sede de la recepción de cualquier informe de auditoría en que se hayan formulado reservas. Las oficinas exteriores también deben examinar periódicamente el desempeño de los organismos de ejecución. Cuando éste deje de ser

satisfactorio, el personal del ACNUR en el terreno puede intervenir de distintas maneras a fin de remediar la situación, por ejemplo, ofreciendo capacitación, asesoramiento individual y asistencia técnica adicional. Si estas medidas no dan resultados positivos, se informará al organismo de que no se han cumplido los criterios de calidad, por lo que el ACNUR tal vez se vea obligado a dar por terminado (o no renovar) el subacuerdo existente.

Como garantía adicional de que los organismos de ejecución cuentan con sistemas contables y registros financieros adecuados, el Jefe del Servicio de Recursos Financieros del ACNUR ha pedido por escrito a 42 organismos importantes que ejecutan proyectos por un valor total de más de 1 millón de dólares que presenten una descripción de sus respectivos sistemas contables para asegurarse de que los fondos del ACNUR se administran de manera responsable. Las respuestas que se reciban serán examinadas en colaboración con el Servicio de Auditoría del ACNUR de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI).

CUESTIONES RELATIVAS A LA GESTIÓN

IV. RECOMENDACIÓN 11 c)

4. Se recomendaba que para el Proyecto de Sistemas Integrados se establecieran beneficios claramente definidos, enunciados en orden de importancia y cuantificados, en la medida de lo posible, a fin de establecer hitos realistas que permitan evaluar los progresos alcanzados (párr. 64).

Medidas adoptadas por la administración

La administración ha suspendido la aplicación del componente PeopleSoft (Enterprise Resource Planning) del Proyecto de Sistemas Integrados a fin de examinar su concepción global y determinar si es compatible con un Modelo General de Operaciones que se está elaborando actualmente. En la medida de lo posible se harán estimaciones realistas de los costos y se dará un orden de prioridad a cada fase del proyecto. Se prevé que se obtendrán importantes beneficios a medida que se vayan reemplazando sistemas vulnerables y deficientes. Sin embargo, otros beneficios sólo se producirán como resultado de la integración definitiva de las aplicaciones.

V. RECOMENDACIÓN 11 d)

5. Establecer y mantener una sola línea de gestión de proyectos mediante la cual el personal informe sobre todos los aspectos de la elaboración del Proyecto de Sistemas Integrados (párr. 81).

Medidas adoptadas por la administración

Hay plena conciencia de que los cambios frecuentes en la estructura de administración de los proyectos han constituido un problema importante en los dos últimos años. La incertidumbre en cuanto a las estructuras de rendición de cuentas y presentación de informes ha sido uno de los principales factores de las demoras en la ejecución de la Fase 0. Durante la Fase 0 se estableció un puesto de administrador de proyectos a largo plazo sobre la base de una descripción de las

funciones y del mandato del cargo necesario. Una vez que se reanude el Proyecto de Sistemas Integrados, se volverá a anunciar la vacante, y todo el personal de proyectos rendirá cuentas al administrador, quien a su vez rendirá cuentas a un único patrocinador de proyectos. Esto permitirá una rápida adopción de decisiones y una clara rendición de cuentas.

VI. RECOMENDACIÓN 11 e)

6. Se recomendaba que se determinara si era apropiado iniciar proyectos que no fueran de asistencia directa a los refugiados, y que se determinaran sistemáticamente hitos claros que permitan medir los progresos y hacer una evaluación una vez cumplida su misión (párr. 97).

Medidas adoptadas por la administración

La cuestión de asignar prioridad a las actividades ha sido examinada por el ACNUR en distintas oportunidades en los últimos 12 años. Como parte de su examen de las operaciones del ACNUR, el nuevo Alto Comisionado inició un examen, conocido como Acción 1, a fin de definir las actividades básicas del ACNUR, en particular en lo que respecta a la protección, y examinar la capacidad de asistencia y de intervención en casos de emergencia del ACNUR, así como la función del personal del ACNUR en el desempeño de su misión, en coordinación con sus organismos de ejecución asociados.

Como resultado del examen de la Acción 1, se prepararon las Directrices sobre la asignación de prioridades: actividades básicas y no básicas. En cuanto a la participación del ACNUR en proyectos que no son de asistencia directa a los refugiados/repatriados, se han definido las siguientes categorías y parámetros:

Número	A. Categorías de operaciones	Básicas	Parámetros
A.9	Operaciones de reintegración (definidas como actividades de desarrollo a largo plazo no limitadas necesariamente a los repatriados y centradas en las comunidades y la infraestructura, más que en las personas)	No	Si se hace una excepción, 1) deberá garantizarse financiación adicional mientras dure la operación; 2) deberá realizarse paralelamente a la labor de los organismos de desarrollo, y en coordinación con ellos; 3) deberá limitarse a un plazo de 18 meses como máximo
A.10	Operaciones en relación con los desplazados internos	No	Si se hace una excepción, 1) deberá procederse sobre la base del documento IOM/87/FOM/91/97, complementado por el documento de posición de marzo de 2000 sobre los desplazados internos; 2) deberá garantizarse financiación adicional mientras dure la operación

Las actividades mencionadas anteriormente, definidas actualmente como no básicas, pertenecen a una categoría conocida como "operaciones especiales". Se han redactado las normas y los procedimientos por los que se rigen las operaciones especiales, y el personal directivo superior los está examinando.

El ACNUR reconoce la necesidad de examinar si es apropiado poner en marcha proyectos que no son de asistencia directa a los refugiados/repatriados. También reconoce que los proyectos deben tener hitos claros que permitan medir los progresos alcanzados.

Para aplicar esta recomendación, el ACNUR prevé adoptar las siguientes medidas:

Medida	Calendario	Persona o dependencia responsable
1) Finalizar los procedimientos de las "operaciones especiales".	Octubre de 2001	Alto Comisionado Adjunto; División de Apoyo a las Operaciones/Sección de Coordinación de Programas y Apoyo a las Operaciones (DAO/SCPAO)
2) Incorporar los resultados de la acción 1 en la sección 4.2 (Plan de operaciones de los países) del Manual del ACNUR a fin de proporcionar orientación a las oficinas exteriores para los planes de operaciones de los países correspondientes a 2003	Diciembre de 2001	DAO/SCPAO
3) Incorporar las directrices sobre determinación de hitos en la Guía para la utilización de planes de trabajo	Noviembre de 2001	DAO/SCPAO

VII. RECOMENDACIÓN 11 f)

7. Establecer un sistema adecuado que permita mantener información exacta sobre el tamaño y las características de la población de refugiados (párr. 100);

Medidas adoptadas por la administración

Tras la publicación del informe definitivo sobre el estudio titulado Study for scoping of Project PROFILE realizado por Deloitte & Touche, la Sección de Datos Demográficos y Geográficos presentó, a mediados de marzo de 2001, una propuesta de la División de Apoyo a las Operaciones en la que se esbozaban las siguientes cuestiones:

> "a) una solicitud de aprobación del proyecto PROFILE como prioridad operacional estratégica en los años venideros; b) las importantes consecuencias en materia de costos que tendría la ejecución del proyecto PROFILE en un período de tres a cuatro años, y c) obtención de acuerdo para preparar una solicitud a la Junta de Examen de las Operaciones para que se liberen fondos de la Reserva Operacional correspondiente a 2001 a fin de comenzar la formulación y ejecución del proyecto PROFILE previsto en el estudio."

Teniendo en cuenta los resultados de las Acciones 1, 2 y 3, y la actual situación financiera de la Oficina, se necesita una labor más a fondo para aclarar el alcance del proyecto PROFILE. Por consiguiente, el personal directivo superior examina actualmente las modalidades de la formulación y ejecución del proyecto PROFILE previsto originalmente en el estudio, incluida la viabilidad comercial de las inversiones tecnológicas propuestas en el proyecto.

Para no demorar los muy necesarios cambios y mejoras de la ejecución en la esfera de la gestión del registro y de los datos de población, se está haciendo hincapié en el examen de los componentes y las iniciativas de PROFILE distintos de la tecnología de la información. En apoyo de este enfoque, y de conformidad con la recomendación de los auditores, se está estudiando la posibilidad de hacer una inversión limitada en ese sentido, como propuesta alternativa para los meses restantes de 2001, a fin de mejorar los sistemas existentes de inscripción y de gestión de los casos, es decir, el Sistema de Inscripción de Casos Aislados (SICA) y el Sistema de Inscripción sobre el Terreno (SIST).

VII. RECOMENDACIÓN 11 g)

8. Se recomendaba que se incluyeran objetivos y resultados claramente expresados y cuantificados en los acuerdos de los subproyectos y que se elaboraran planes de trabajo que incorporaran los principales hitos y las metas cronológicas para ellos (párr. 103).

Medidas adoptadas por la administración

El formato de las descripciones de los subproyectos adjuntas a los subacuerdos se actualizó a fines de 1999. Se incorporó el concepto de objetivos y resultados. En noviembre de 2000 se publicó una versión actualizada de la sección 4.4 del capítulo 4 del Manual del ACNUR (subproyectos y subacuerdos) para la aplicación de los acuerdos de proyectos en el año 2001.

El ACNUR reconoce la necesidad de incluir objetivos y resultados claramente indicados y cuantificados en las descripciones de los subproyectos. Sin embargo, esta es una nueva manera de planificar en que no se hace tanto hincapié como se hacía anteriormente en las actividades y los insumos. Para que el concepto como tal sea comprendido se necesita una amplia labor de capacitación y de fortalecimiento del seguimiento. El ACNUR también está de acuerdo en que los planes de trabajo son útiles en determinadas situaciones (véase la próxima sección) y que deberían contener hitos y metas cronológicas.

Para cumplir esta recomendación de auditoría, el ACNUR prevé adoptar las siguientes medidas:

Medida	Calendario	Persona/dependencia responsable
1) Incorporar directrices sobre la determinación de hitos y metas cronológicas en la Guía para la utilización de los planes de trabajo	Noviembre de 2001	División de Apoyo a las Operaciones/Sección de Coordinación de Programas y Apoyo a las Operaciones (DAO/SCPAO)
2) Incorporar el concepto de planes de trabajo, hitos y metas cronológicas en el Programa de Aprendizaje de la Gestión de las Operaciones, cuando se examine en 2002, después de la puesta a prueba experimental	Junio de 2002	DAO/SCPAO
3) Reforzar el concepto de objetivos, resultados, planes de trabajo, hitos y metas cronológicas en los cursos prácticos de planificación estratégica	Febrero-marzo de 2002	DAO/SCPAO

RECOMENDACIONES ANTERIORES QUE NO SE HAN APLICADO TOTALMENTE

VIII. RECOMENDACIÓN 8 a)

9. Se recomendaba que la preparación de planes de trabajo fuera parte integrante del proceso de planificación y fiscalización de proyectos (1995, 1996, 1998 y 1999).

Medidas adoptas por la administración

El ACNUR está de acuerdo en que los planes de trabajo pueden ser un elemento importante de la planificación y fiscalización de los proyectos. En la sección 4.3 del Manual del ACNUR (versión de noviembre de 2000), relativa a la presentación de proyectos, se especifica lo siguiente:

"Planes de trabajo (anexo C)

5.1. Se aconseja a toda las oficinas y dependencias de la sede que preparen y utilicen planes de trabajo al nivel adecuado (normalmente a nivel de proyecto o de subproyecto). Sin embargo, la presentación de un plan de trabajo a nivel de proyecto es un requisito optativo que dependerá de las necesidades de ejecución del proyecto. Los planes de trabajo son herramientas de la gestión y, como tales, ayudan a los administradores a poner de relieve aspectos críticos del proceso de ejecución de los proyectos que pudieran hacer necesaria una intervención o fiscalización especiales. También proporcionan un marco escrito, en el que deberán convenir todos los participantes, en que se expondrán la secuencia y el calendario de las actividades y los insumos necesarios para alcanzar los objetivos concretos del proyecto. Ejemplos típicos de proyectos que necesitan la preparación de planes de trabajo lo constituyen los proyectos de asentamiento y

reubicación de campamentos, de desarrollo de infraestructuras y de desarrollo de instituciones. En esos casos, la existencia de un plan de trabajo realista, que sea objeto de ajustes periódicos de manera de reflejar la evolución de la situación, podrá determinar el éxito o el fracaso del proyecto general. En cambio, normalmente no exigen la preparación de un plan de trabajo detallado los proyectos relacionados con actividades habituales y periódicas. Ejemplo de ello lo constituyen los proyectos en marcha de actividades de apoyo a las instituciones y actividades de prestación de servicios, tales como eliminación de desechos y administración de puestos de salud y centros de alimentación.

5.2. Un plan de trabajo puede abarcar uno o varios años, según la índole del proyecto. El plan de trabajo proporciona un calendario de ejecución y permite establecer hitos que pueden utilizarse para evaluar los progresos. Un plan de trabajo debe contener los siguientes elementos:

la tarea que debe cumplirse (para todos los productos enumerados en cada actividad por sectores que figuran en la sección 5 de la descripción del proyecto); el marco cronológico (es decir, en qué meses del año o en qué año se ejecutará el proyecto), y el organismo de ejecución asociado o la dependencia del ACNUR responsable de llevar a cabo la tarea."

Además, la sección 4.4 (versión de noviembre de 2000), relativa a subproyectos y a subacuerdos, proporciona la siguiente orientación adicional:

"8. Plan de trabajo (anexo C)

8.1. Se aconseja a todas las oficinas que utilicen planes de trabajo, especialmente a nivel de subproyecto. El plan de trabajo ha de contener un calendario para la ejecución del subproyecto y establecer hitos para evaluar los progresos. Un plan de trabajo permite a los planificadores poner de relieve los aspectos críticos del proceso de ejecución del subproyecto con miras a facilitar la gestión y fiscalización de la ejecución. Esos aspectos se relacionarán directamente con actividades cruciales (por ejemplo, entrega de alimentos, reparación de caminos y distribución de materiales para el alojamiento), que podrían determinar el éxito o el fracaso del subproyecto general. Sin embargo, para ciertas actividades, la preparación de un plan de trabajo podría no ser lógica o posible, o podría no ayudar a la gestión y fiscalización del subproyecto. Ejemplo de esto lo constituyen las actividades de asistencia letrada, el reasentamiento de casos individuales y la prestación de servicios regulares en campamentos, tales como enseñanza y recolección de residuos.

8.2. En los casos en que sea aplicable, los planes de trabajo podrán abarcar uno o más años. En el apéndice 3 aparece un formato de muestra de un plan de trabajo. Las oficinas que deseen utilizar un programa especial de informática para desarrollar sus planes de trabajo pueden ponerse en contacto con la Sección del Sistema de Gestión de las Operaciones (user-id: HQOMS) para detallar sus necesidades y obtener las herramientas electrónicas necesarias. Si ambas partes deciden no preparar un plan de trabajo como parte del subacuerdo, esto deberá señalarse en forma explícita en la sección 3, "Acuerdos de ejecución", de la descripción del subproyecto."

El ACNUR opina que los planes de trabajo pueden ser una herramienta útil para fiscalizar la ejecución de proyectos y subproyectos. No obstante, su utilidad es limitada cuando se aplican a actividades periódicas que han de repetirse. Los elementos del capítulo 4 que anteceden dan ejemplos de los casos en que los planes de trabajo pueden ser útiles tanto a nivel de proyecto (por ejemplo, proyectos de asentamiento y reubicación de campamentos, de desarrollo de infraestructuras y de desarrollo de instituciones) como a nivel de subproyecto (por ejemplo, entrega de alimentos, reparación de caminos y distribución de materiales para el alojamiento).

Por el momento se han interrumpido las actividades de desarrollo de nuevos programas de informática para facilitar la preparación de planes de trabajo en el terreno, a raíz de que el Proyecto de Sistemas Integrados está actualmente suspendido. Sin embargo, todavía es posible utilizar los programas existentes (MS Project y MS Excel) para la preparación de planes de trabajo. Tras un examen interno del uso de planes de trabajo se llegó a la conclusión de que no se cuenta con directrices suficientes para determinar: a) cuándo los planes de trabajo son realmente útiles, y b) cómo preparar un plan de trabajo. Por consiguiente, en espera de que se elaboren e introduzcan programas de informática para la preparación de planes de trabajo, se proyecta aplicar las siguientes medidas:

Medidas	Calendario	Persona o dependencia responsable
1) Producción de una Guía para la utilización de planes de trabajo para la preparación de proyectos y subproyectos	Noviembre de 2001	División de Apoyo a las Operaciones/Sección de Coordinación de Programas y Apoyo a las Operaciones (DAO/SCPAO)
2) Incorporación de la Guía en las directrices básicas como parte de un CD-ROM de orientación práctica	Febrero de 2002	DAO/SCPAO

IX. RECOMENDACIÓN 8 b)

10. Se recomendaba que se hicieron registros completos y exactos de los bienes no fungibles y que se efectuaran verificaciones físicas de las existencias de modo sistemático (1996, 1997, 1998 y 1999).

Medidas adoptadas por la administración

Como se explicó anteriormente a la Junta, la gestión de bienes en el ACNUR es un proceso descentralizado. Sobre el terreno, cada operación nacional se encarga de mantener una base de datos completa y exacta de los bienes a su cargo y a cargo de los organismos de ejecución asociados. En la sede, se ocupan de la gestión de bienes la Dependencia de Suministros y el Servicio de Administración de Edificios, que son parte del Centro de Suministros.
La Dependencia de Gestión de Activos, que también ha pasado a ser parte del Centro de Suministros, y que tiene la responsabilidad principal respecto de la adquisición de bienes, es responsable de reunir las cifras que se presentan en el estado financiero.

En mayo de 2000, el ACNUR introdujo un programa simplificado y fácil de utilizar, denominado AssetTrak, del sistema Microsoft Windows. La respuesta de las oficinas exteriores ha sido muy positiva, y ha confirmado la facilidad de uso y la simplicidad del programa. Al introducirse el programa se recordó a todos los participantes el requisito de verificar los bienes no fungibles una vez al año.

Como parte del proceso de cierre de ejercicio del año 2001, el ACNUR reiterará una vez más las instrucciones dadas a las oficinas exteriores de llevar a cabo un registro contable completo y exacto de los bienes no fungibles. El ACNUR también pedirá a las oficinas exteriores que confirmen la exactitud de sus respectivos inventarios en el cuarto trimestre de 2001, sobre la base de verificaciones físicas de las existencias, y proporcionen una actualización de los datos que se utilizarán para consolidar las cifras que han de figurar en los estados financieros. Se ha recordado a los administradores de las oficinas exteriores su responsabilidad a ese respecto.

OTRAS RECOMENDACIONES

X. RECOMENDACIÓN (Párrafo 53)

11. La Junta recomienda al ACNUR que ejerza un control más estricto sobre el nivel de los anticipos pendientes de fondos para viajes con miras a reducir la medida en que dichas cifras tengan que pasarse a pérdidas y ganancias en el futuro.

Medidas adoptadas por la administración

Esta recomendación se ha cumplido. El 25 de julio de 2001 se enviaron a los funcionarios comunicaciones en que se les informaba de que, a partir del 1º de octubre de 2001, se efectuarían deducciones automáticas de los sueldos en todos los casos en que la documentación en apoyo del anticipo para viajes no se hubiera presentado 90 días después del último día del viaje oficial.

XI. RECOMENDACIÓN (Párrafo 70)

12. La Junta recomienda al ACNUR que en el futuro solamente destine créditos para la adquisición de programas de informática después de haber efectuado una evaluación a costo completo de cualquier modificación necesaria.

Medidas adoptadas por la administración

La recomendación de los auditores se ha tenido en cuenta debidamente y se aplicará en toda adquisición futura de programas de informática.

Dado lo singular de la naturaleza y el ámbito de trabajo del ACNUR, fue necesario llevar a cabo un análisis de déficit para poder especificar las necesidades a los distintos administradores y organismos de ejecución en el mayor grado posible de detalle, y para lograr que esas necesidades fueran bien entendidas y que sus costos se calcularan con precisión. Se eligió PeopleSoft como producto preferido, tras haber efectuado un cuidadoso examen de su funcionalidad, costo y adecuación a los requisitos tecnológicos. Esta adquisición permitió

al ACNUR instalar el producto, preparar hipótesis sobre situaciones concretas con el personal funcional y documentar cambios que permitieran responder a sus necesidades exactas. Un estudio de esa naturaleza no podía llevarse a cabo sin haber seleccionado previamente el producto sobre la base de su adaptabilidad a los requisitos del usuario. El ACNUR opina que la reciente adquisición del conjunto de programas PeopleSoft para ejecutar el Proyecto de Sistemas Integrados no fue contraria a la recomendación de los auditores.

XII. RECOMENDACIÓN (Párrafo 87)

13. La Junta recomienda que los gastos de personal del Proveedor de Servicios de Internet (PSI) se imputen a la cuenta del proyecto PSI para que se pueda llevar a cabo una evaluación amplia de los gastos de ese proyecto.

Medidas adoptadas por la administración

Se ha preparado una lista de todo el personal (a jornada completa y a jornada parcial) asociado al PSI y se ha hecho un análisis con miras a introducir los cambios necesarios para imputar sus gastos a la cuenta del PSI. Dado que el componente de PeopleSoft del PSI se ha suspendido hasta tanto no termine la preparación del Modelo General de Operaciones, la mayoría del personal del PSI por el momento ha vuelto a las secciones de donde procedía. También se han suspendido los cambios proyectados en los códigos de las cuentas hasta que no se llegue a una decisión sobre la futura dirección del proyecto.

XIII. RECOMENDACIÓN (Párrafo 90)

14. La Junta recomendó, con plena coincidencia del ACNUR, que para la gestión de proyectos se fijaran metas de ejecución alcanzables basadas en una evaluación realista de la complejidad del proyecto y de la disponibilidad de recursos.

Medidas adoptadas por la administración

El ACNUR acepta esta recomendación y prevé que, con una estructura muy clara de gestión de proyectos (véase la respuesta a la recomendación 11 d)) y un patrocinio ejecutivo activo, se podrán elaborar y cumplir calendarios realistas de ejecución y de recursos necesarios.

XIV. RECOMENDACIÓN (Párrafo 105)

15. Por lo tanto, la Junta recomienda que el ACNUR desarrolle un marco integrado de presentación de informes de ejecución que muestren claramente la medida en que se han alcanzado los objetivos.

Medidas adoptadas por la administración

El ACNUR está examinando la cuestión de la presentación de informes de ejecución dentro del contexto más amplio de la gestión basada en los resultados o en el rendimiento, en el contexto del Sistema de Gestión de las Operaciones. Las operaciones del ciclo de gestión

del ACNUR constan de cuatro elementos: planificación, ejecución, fiscalización y evaluación. Estos cuatro elementos están vinculados entre sí, y la presentación de informes es parte integrante del sistema.

Aunque los nuevos sistemas automatizados evidentemente pueden dar lugar a una mejor gestión basada en los resultados, por sí solos no permitirán alcanzar las mejoras necesarias. Será necesario hacer esfuerzos sostenidos para lograr que se fortalezcan las vinculaciones entre los cuatro elementos y se integren los diversos subelementos, tales como la asignación de recursos y la preparación de informes. El ACNUR acepta la necesidad de contar con un marco integrado de presentación de informes de ejecución, y tratará de alcanzar ese objetivo dentro del contexto más amplio del fortalecimiento de la gestión basada en los resultados, en el contexto del Sistema de Gestión de las Operaciones.

El ACNUR proyecta adoptar las siguientes medidas en respuesta a esta recomendación de los auditores:

Medida	Calendario	Persona o dependencia responsable
Emprender un examen interno de la gestión basada en los resultados o en el rendimiento dentro del Sistema de Gestión de las Operaciones, y recomendar un conjunto amplio de medidas encaminadas a mejorar la ejecución	Enero de 2002	Alto Comisionado Adjunto

XV. RECOMENDACIÓN (Párrafo 107)

16. La Junta recomienda que el ACNUR establezca el número y la situación de los funcionarios de los proyectos sufragados totalmente con cargo al ACNUR, que complementan al personal de las oficinas exteriores, y que evalúe las consiguientes obligaciones que puede tener que enfrentar la organización.

Medidas adoptadas por la administración

En febrero de 1991, se envió a las oficinas exteriores una comunicación (FOM/23/1991) en que se les solicitaba información sobre el uso de funcionarios de los organismos asociados de ejecución "adscritos a la Oficina del ACNUR o bajo supervisión de éste sobre el terreno". La comunicación, entre otras cosas, decía lo siguiente:

"a) Es política del ACNUR no ampliar este tipo de arreglo contractual. En cambio, el ACNUR tratará de obtener los servicios que actualmente presta el personal contratado de los organismos mediante una plena delegación de responsabilidades en los organismos asociados de ejecución, en la medida de lo posible, o asignando créditos para puestos de la plantilla del ACNUR.

b) El objetivo es poner límites a este tipo de arreglo contractual y, en lo posible, reducir su número. Cuando se considere que, para satisfacer las demandas operacionales del ACNUR, es necesario recurrir en mayor medida a esos arreglos, habrá que solicitar la aprobación de la sede."

En la primera mitad del decenio de 1990, el ACNUR hizo esfuerzos concertados por reducir gradualmente este tipo de arreglo de personal, y se logró disminuir su número. En octubre de 1997, el entonces llamado Servicio de Inspección y Evaluación emprendió un examen del personal de proyectos y preparó un documento titulado Examen de los arreglos del ACNUR en materia de personal de proyectos. El informe contenía una serie de conclusiones y recomendaciones pertinentes; ahora habría que examinar en qué medida se han aplicado esas recomendaciones.

En abril/mayo de 2001, el Servicio de Auditoría Interna de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna del ACNUR (OSSI) llevó a cabo un examen del personal de proyectos del ACNUR, y ya ha presentado su informe final sobre el tema. Las principales conclusiones y recomendaciones de la OSSI son las siguientes:

"La cuestión del "personal de proyectos" es controversial desde hace años. Es preciso ocuparse del asunto ahora y no postergarlo ni olvidarlo, como parece haber sido la estrategia del pasado, en que no se aplicaban las recomendaciones anteriores. Es preciso adoptar medidas positivas."

La política del ACNUR de 1991 de no ampliar este tipo de arreglo de personal debería revivirse y actualizarse con miras a ir haciendo desaparecer gradualmente al "personal de proyectos". Una vez reintroducida esta política, será preciso asegurar y seguir de cerca su estricto cumplimiento.

El ACNUR acepta la necesidad de ocuparse en profundidad de toda la cuestión del personal de proyectos. Para tal fin, está elaborando una política encaminada a eliminar gradualmente al personal de proyectos a lo largo de un período de dos años mediante la adopción de una serie de medidas.

El ACNUR proyecta aplicar las siguientes medidas en respuesta a esta recomendación de los auditores:

Medida	Calendario	Persona o dependencia responsable
1) Publicar una nueva política sobre personal de proyectos del ACNUR con el objetivo de eliminar gradualmente el arreglo a lo largo de un período de dos años	Octubre de 2001	Alto Comisionado Adjunto
2) Establecer el número real de personal de proyectos del ACNUR en cada lugar	Diciembre de 2001	Representantes en el terreno; administradores superiores de recursos en cada oficina; DAO/SCPAO

Medida	Calendario	Persona o dependencia responsable
3) Preparar planes de ejecución para la eliminación gradual de ese personal	En 2002	Representantes en el terreno; administradores superiores de recursos en cada oficina; DAO/SCPAO
4) Verificar la ejecución y lograr la eliminación gradual	Desde el presente hasta diciembre de 2004	Administradores superiores de recursos en cada oficina; DAO/SCPAO Sección de Presupuesto