



Asamblea General

Distr. general
3 de junio de 1999
Español
Original: inglés

Quincuagésimo cuarto período de sesiones

Temas 128 y 143 de la lista preliminar*

Informe del Secretario General sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Financiación del Tribunal Internacional para el enjuiciamiento de los presuntos responsables de las violaciones graves del derecho internacional humanitario cometidas en el territorio de la ex Yugoslavia desde 1991

Auditoría e investigación del Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia

Nota del Secretario General

1. Con arreglo a la resolución 48/218 B de la Asamblea General, de 29 de julio de 1994, el Secretario General tiene el honor de señalar a la atención de la Asamblea General el informe adjunto, que le transmitió el Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna, sobre la auditoría e investigación del Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia.
2. El Secretario General toma nota de las conclusiones y está de acuerdo con las recomendaciones que figuran en el informe.

* A/54/50.

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la auditoría e investigación del Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia

Resumen

En respuesta a una petición de la Quinta Comisión de la Asamblea General, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó un examen del Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia similar a los efectuados en el Tribunal Penal Internacional para Rwanda en 1996 y 1997. Aunque anteriormente se habían realizado auditorías del Tribunal, éste es el primer examen amplio que lleva a cabo un equipo de auditores e investigadores de la Oficina. El examen indicó que los aspectos operacionales del Tribunal se administraban de manera eficiente y eficaz, pero era necesario mejorar algunos aspectos administrativos y financieros esenciales. Éstos incluyen la gestión del efectivo, la administración de las cuentas por cobrar y los fondos fiduciarios, la contratación de personal, las adquisiciones y la gestión de bienes.

En el examen se observó que existe una relación de trabajo eficaz y un espíritu de cooperación entre los tres órganos del Tribunal: las Salas, la Oficina del Fiscal y la Secretaría, y que se celebran reuniones periódicas para intercambiar ideas sobre la forma de aumentar la eficiencia de sus actividades.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que el Tribunal adoptara medidas apropiadas para garantizar:

- a) El mantenimiento de un nivel óptimo de efectivo;
- b) El cobro oportuno de las cuentas por cobrar vencidas;
- c) La aplicación coherente de políticas de colocación y ascenso para llenar las vacantes;
- d) El uso y la contabilización apropiados de los bienes;
- e) La adopción de medidas de protección eficaces y eficientes;
- f) El fortalecimiento de la vigilancia de la utilización de los fondos fiduciarios del Tribunal;
- g) El suministro de directrices y la capacitación adicional necesarias para el personal de la Oficina del Fiscal.

En general los órganos del Tribunal aceptaron las conclusiones y recomendaciones contenidas en el presente informe.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1-3	4
II. Evaluación general	4	4
III. La Secretaría	5-44	4
A. Finanzas	6-14	4
B. Personal	15-18	5
C. Viajes	19	6
D. Gestión de bienes	20-26	6
E. Adquisiciones	27-30	7
F. Administración y construcción de edificios	31-33	8
G. Sección de Víctimas y Testigos	34-35	8
H. Seguridad	36-39	9
I. Funcionamiento de los fondos fiduciarios	40-41	9
J. Gestión de la defensoría	42-43	10
K. Dependencia de Prensa y Asuntos Públicos	44	10
IV. La Oficina del Fiscal	45-50	10
A. División de Acusación	46-47	10
B. División de Investigación	48-50	11
V. Las Salas	51-53	12
VI. Conclusiones	54	12
VII. Recomendaciones al Tribunal	55-56	12
A. Secretaría	55	12
B. Oficina del Fiscal	56	13

I. Introducción

1. En su resolución 827 (1993), de 25 de mayo de 1993, el Consejo de Seguridad, actuando con arreglo al Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas, estableció el Tribunal Internacional para el enjuiciamiento de los presuntos responsables de las violaciones graves del derecho internacional humanitario cometidas en el territorio de la ex Yugoslavia desde 1991. El Tribunal tiene su sede en La Haya y está facultado para enjuiciar a las personas que cometieron u ordenaron la comisión de graves violaciones de los Convenios de Ginebra de 12 de agosto de 1949. El Tribunal incluye tres órganos diferentes: las Salas, encabezadas por el Presidente del Tribunal, la Secretaría, encabezada por el Secretario y la Oficina del Fiscal, encabezada por el Fiscal, que también es Fiscal del Tribunal Penal Internacional para Rwanda.

2. Las consignaciones de créditos del Tribunal en 1997 ascendieron a 48,59 millones de dólares en cifras brutas. Las consignaciones presupuestarias revisadas para 1998 ascendieron a 68,31 millones de dólares y la autorización para contraer compromisos por 2,63 millones de dólares. El Tribunal también tiene fondos fiduciarios que a fines de 1998 ascendían en total a 15,8 millones de dólares y 6,5 millones de dólares en donaciones en efectivo y en especie, respectivamente. El fondo de contribuciones voluntarias para apoyar las actividades del Tribunal recibió en 1998 un total de 6,3 millones de dólares, de los cuales se utilizaron 4,3 millones de dólares. El Tribunal también recibió contribuciones en especie consistentes en una sala de audiencias y sus instalaciones, equipo y personal.

3. Aunque la Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha realizado varias auditorías del Tribunal, en respuesta a una petición de la Quinta Comisión realizó un nuevo examen del Tribunal semejante al llevado a cabo en el Tribunal Penal Internacional para Rwanda en 1996, que se complementó en 1997. El Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna asignó un equipo de auditores e investigadores para realizar el examen que abarcaría los años 1997 y 1998 en La Haya y en las oficinas exteriores, ubicadas en Zagreb y Sarajevo. El equipo examinó los registros del Tribunal, entrevistó a funcionarios de categoría superior y otros funcionarios y realizó inspecciones *in situ* de bienes e instalaciones. El equipo también verificó la aplicación de las recomendaciones formuladas por los auditores en 1995 y 1996. El Tribunal ha examinado el informe y formulado observaciones que se han tenido en cuenta en su preparación, y las observaciones concretas figuran en letra cursiva en las secciones pertinentes. Todas las recomendaciones han sido aceptadas.

II. Evaluación general

4. La Secretaría cuenta con controles internos adecuados para garantizar la fiabilidad de los registros e informes y la integridad de las transacciones. Aplicó la mayor parte de las recomendaciones formuladas en la auditoría realizada en 1995 y 1996 para mejorar su sistema financiero y contable y la administración y construcción de edificios. En el examen se observó la necesidad de mejorar determinadas esferas: la gestión de efectivo, la nómina de sueldos, la administración de los fondos fiduciarios, la contratación y colocación de personal y las adquisiciones. La Oficina del Fiscal cuenta con sistemas y estrategias para poner en práctica su mandato.

III. La Secretaría

5. La Secretaría funciona bajo la supervisión del Secretario y es responsable de administrar el Tribunal y prestarle servicios. El equipo encargado del examen determinó que la Secretaría ha preparado organigramas que definen las funciones y jerarquías y publica periódicamente instrucciones administrativas, circulares y directrices normativas. Además, se han establecido controles internos que se aplican de conformidad con las normas, reglas e instrucciones administrativas de las Naciones Unidas.

A. Finanzas

1. Sistema de contabilidad

6. Se han adoptado medidas correctivas de las deficiencias que se determinaron en el informe de auditoría de 1° de julio de 1996. El informe sobre los sistemas de registro y presentación de informes reveló que las transacciones se registran y tramitan de manera más oportuna y correcta. Los estados e informes financieros se preparan y presentan a la Sede de las Naciones Unidas mensualmente, de la manera prescrita. La Sección de Finanzas sigue fortaleciendo los controles internos del sistema de contabilidad computadorizado Sun. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna encomia, en particular, los esfuerzos del Oficial de Finanzas para procesar los datos financieros en forma actualizada y proporcionar capacitación práctica a los funcionarios.

2. Gestión de efectivo

7. El examen de la gestión del fondo de caja chica, que contaba con un total autorizado de 46.000 dólares, indica que en general los controles son adecuados. Los fondos deberían examinarse para establecer si es preciso reducir los niveles

de efectivo aprobados, si son necesarios determinados fondos de caja chica y si los controles garantizan la rendición de cuentas acerca de los fondos. Como ocasionalmente se producen pérdidas de menor cuantía, habría que fortalecer el control para evitar esas pérdidas en el futuro.

8. Cuando se realizaron recuentos sorpresivos del efectivo de dos fondos de caja chica en La Haya y en Zagreb y Sarajevo se comprobó que estaban intactos. Los controles eran adecuados, incluidas las instrucciones por escrito para su funcionamiento, que los custodios de los fondos aplicaban de la manera prevista. El Oficial de Finanzas debe velar por que se realicen más a menudo recuentos de efectivo sorpresivos, en particular en las oficinas exteriores.

a) Cuentas bancarias

9. La OSSI examinó las dos cuentas bancarias que mantiene la Secretaría, una en Nueva York, en dólares de los Estados Unidos, y otra en un banco local de La Haya. Las conciliaciones de cuentas se preparaban periódicamente, pero algunos elementos de la conciliación exigían ajustes, entre otros, los cheques no presentados para el cobro en los plazos previstos.

10. En los meses de enero, marzo, abril, mayo y agosto de 1998, los saldos de las dos cuentas sobrepasaban con creces, en un promedio de 350.000 dólares mensuales, las necesidades cotidianas de efectivo. Esta situación se produjo porque se sobreestimó la cantidad de efectivo necesaria para saldar obligaciones o pagar contratos proyectados. En otros casos se debió a diferencias en el cumplimiento de plazos. Los cálculos basados en el saldo de efectivo mínimo no utilizado cada mes demostraron que los fondos permanecían en las cuentas aproximadamente 30 días en un mes determinado. El Oficial de Finanzas indicó a la OSSI que la Secretaría había pedido a la Sección de Finanzas que determinara si el Chase Manhattan Bank podía efectuar los arreglos necesarios para hacer depósitos de un día para otro de los saldos no utilizados. *El Secretario indicó que la Secretaría había aplicado una política que consistía en solicitar reposiciones dos veces por mes para reducir los saldos diarios de efectivo disponibles.*

11. Como se recomendó en la auditoría anterior, se utilizan cartas de transferencia pagaderas a los acreedores reales y firmadas por los signatarios de la cuenta para realizar los pagos en efectivo. Esto ha reducido los elevados cargos relacionados con la utilización de cheques.

b) Cuentas por cobrar

12. Las cuentas por cobrar deben examinarse de conformidad con los procedimientos establecidos en el Manual de

Contabilidad de las Naciones Unidas, y deben adoptarse medidas correctivas oportunamente. Entre los aspectos concretos que deben examinarse figuran los saldos acreedores por valor de 68.000 dólares y las cuentas pendientes de cobro desde hace mucho tiempo, por un total de 80.000 dólares. A juicio de la OSSI, varias de esas cuentas son incobrables y deberán ser pasadas a pérdidas y ganancias. *El Secretario señaló que las cuentas por cobrar se habían examinado y que se habían adoptado medidas correctivas respecto de todos los elementos pendientes. Se está determinando cuáles son las cuentas incobrables para pasarlas a pérdidas y ganancias.*

c) Obligaciones pendientes

13. La OSSI comprobó que las obligaciones pendientes correspondientes a 1997, por valor de 37.549 dólares, que ya no eran válidas, debían cancelarse. La Sección de Finanzas habitualmente pide a los oficiales de certificación que examinen las obligaciones pendientes para adoptar medidas correctivas. Se deben establecer plazos para las respuestas y cuando éstas no se reciben a tiempo, hay que señalarlas a la atención de los funcionarios superiores de gestión para que éstos adopten las medidas correspondientes.

d) Nómina

14. La Sección de Finanzas de la Secretaría utiliza el programa Progen para la nómina del personal del cuadro de servicios generales y planillas electrónicas para la nómina del personal del cuadro orgánico. No obstante, para los funcionarios de este último grupo el Tribunal próximamente adquirirá un programa de nómina para asegurar un procedimiento más oportuno y completo. La Oficina también observó la necesidad de preparar directrices y procedimientos por escrito para el procesamiento de la nómina.

B. Personal

15. En octubre de 1998, el Tribunal tenía 619 funcionarios (284 del cuadro orgánico y 335 del cuadro de servicios generales) y 14 magistrados. La Sección de Recursos Humanos había concertado 784 acuerdos de servicios especiales de consultores y contratistas individuales y 456 contratos de corto plazo. La plantilla del Tribunal se aprobó el 22 de diciembre de 1997. El 22 de mayo de 1998 el Tribunal recibió una aprobación presupuestaria de 646 puestos para 1998. La Secretaría ha pedido que se le delegue la autoridad de clasificar puestos hasta la categoría P-5 e informa que se espera que se le conceda a partir de mayo de 1999. La OSSI observó una mejora general de la gestión de los recursos

humanos desde la auditoría realizada en 1995. La Secretaría señaló que se procura permanentemente introducir nuevas mejoras en la prestación de servicios de personal.

16. La plantilla del Tribunal muestra que 87 puestos autorizados a partir del 1° de enero de 1998 siguen vacantes. Se han efectuado contrataciones por teléfono para el 90% de las vacantes con excepción de los puestos de alto nivel y de importancia especial. Como no se cuenta con créditos presupuestarios aprobados para sufragar los gastos de entrevistar a los candidatos, este método de entrevistas se considera económico, pero aún se plantean interrogantes acerca de su eficacia y fiabilidad. *El Secretario señaló que los procedimientos de contratación se habían revisado y que, en el caso de los puestos del cuadro orgánico, en la actualidad el Tribunal organiza entrevistas de los candidatos preseleccionados en La Haya antes de adoptar una decisión.*

17. El equipo observó el porcentaje relativamente alto de funcionarias del cuadro orgánico y otras categorías (44%); pero existe un desequilibrio en la representación geográfica de los países en el Tribunal, ya que nacionales de siete de los países económicamente más desarrollados ocupan el 68% (174 de 255) de los puestos del cuadro orgánico, de Director y de Secretario General Adjunto/Subsecretario General y el 66% de los puestos de las categorías P-4 a Secretario General Adjunto. La Secretaría indicó que seguía teniendo en cuenta la representación geográfica en sus prácticas de contratación y ascensos y que contrataba de conformidad con las directrices relativas a los límites convenientes establecidos por la Asamblea General. *El Secretario señaló que si bien era cierto que el Tribunal experimentaba problemas para contratar intérpretes y traductores a causa del elevado nivel exigido y de la competencia para conseguir personal calificado, eso no ocurría en el caso de otros funcionarios. No obstante, el Secretario informó que había problemas para contratar candidatos que cumplieran con los requisitos de idiomas, habida cuenta de las rigurosas exigencias relativas a las exposiciones jurídicas orales y escritas.*

18. El equipo encargado de realizar el examen determinó que había puestos del cuadro orgánico y el cuadro de servicios generales que se ocupaban con funcionarios que no poseían los años de antigüedad necesarios u otros requisitos para ocuparlos. Además, se ha aprobado la reclasificación de cuatro puestos de P-4 a P-5 a partir del 1° de enero de 1998, pero no se han reclasificado y se espera una decisión de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de Nueva York. Tres de los cuatro puestos están ocupados por funcionarios que no cuentan con los requisitos de antigüedad necesarios. Se asignó a 37 funcionarios del cuadro de servicios generales a puestos reclasificados de mayor categoría con la intención de hacer efectivos sus ascensos en la fecha en que cumplieran

con las exigencias de antigüedad de la Secretaría. Ocho de los 37 recibieron un subsidio por funciones especiales para los puestos de categoría superior. Durante la entrevista final, se informó a la Oficina de que la Secretaría no había pedido la reclasificación de los puestos que se habían elevado de categoría porque los titulares contaban con los requisitos profesionales y educacionales necesarios y sólo carecían de la antigüedad exigida. La Secretaría debería cumplir el requisito de que los puestos vacantes se clasifiquen, anuncien y ocupen oportunamente con personal idóneo. El Secretario señaló que existían políticas de colocación y ascensos para la gestión de los recursos humanos y que se habían distribuido en forma de instrucciones administrativas.

C. Viajes

19. Se examinaron los procedimientos establecidos para vigilar los viajes. La Secretaría ha aplicado las recomendaciones de los auditores de fortalecer la documentación y certificación de los gastos de viaje y ha preparado directrices para los viajeros. El examen también reveló que entre enero de 1997 y octubre de 1998 se iniciaron más de 4.000 tramitaciones de viajes, la mayoría de las cuales procedían de la División de Investigación. En un examen detallado de un muestreo de las tramitaciones de los viajes se comprobó que los viajes estaban autorizados, los pagos por adelantado eran apropiados y se reembolsaban debidamente y el procesamiento de las solicitudes de reembolso era correcto. No obstante, al realizar el examen, se observó que no se preparaban planes de viaje trimestrales, sometidos a la aprobación de los jefes de sección. Se delegaba a cada sección la autonomía de supervisar su propio presupuesto para viajes pero, sobre la base de la tasa de uso de las asignaciones, la Secretaría necesita examinar periódicamente los niveles del presupuesto para ajustarlos a las necesidades reales.

D. Gestión de bienes

1. Inventario de bienes no fungibles

20. Al 30 de septiembre de 1998 el Tribunal poseía bienes no fungibles valorados en 9,84 millones de dólares. De ellos, bienes valorados en 5,06 millones de dólares se encontraban en La Haya y el resto, en las oficinas exteriores.

21. El equipo encargado del examen seleccionó al azar 85 artículos, valorados en 2,81 millones de dólares, para realizar una verificación material, incluidos equipo de computadoras y telecomunicaciones y vehículos. El equipo encontró deficiencias en la gestión del inventario. Por ejemplo, en la lista

proporcionada por la Secretaría no se divulgaba la ubicación específica de cada artículo, no se incluía sistemáticamente el número de etiqueta o el número de serie del artículo y no se describía la condición o el estado de cada artículo. Con la verificación se comprobó que los números de las etiquetas o bien no se adjuntaban o bien no se indicaban en la lista respecto de 75 de los 85 artículos inspeccionados. Además, el equipo comprobó que seis elementos valorados en 189.729 dólares no se utilizaban.

22. El Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas exigen que se mantengan registros de los bienes no fungibles; las prácticas de gestión idóneas sugieren que también deben mantenerse registros de todos los demás bienes a los fines del control y la rendición de cuentas. Se debe verificar el inventario físico de suministros, equipo y otros bienes a intervalos que permitan velar por un control adecuado de esos bienes. No obstante, el equipo comprobó que la Secretaría no había efectuado una verificación de los bienes durante más de cuatro años. *El Secretario indicó que se había realizado un inventario completo del mobiliario y que se había incorporado en la base de datos de la supervisión de bienes.*

2. Gestión de vehículos

23. La OSSI examinó la utilización de cinco vehículos, valorados en 120.459 dólares y tomó nota de la aplicación de las recomendaciones anteriores de la auditoría. En general la supervisión es adecuada. La inspección física de los vehículos disponibles en La Haya reveló que estaban en buenas condiciones, pero los jefes de dos de las oficinas exteriores informaron de que la mayoría de sus vehículos debían ser reemplazados. *El Secretario señaló que el Tribunal informó que recientemente había comprado 12 nuevos vehículos para las oficinas exteriores.*

3. Contribuciones en especie

24. Los bienes donados, que al 30 de junio de 1998 alcanzaban un valor de más de 2 millones de dólares, están debidamente contabilizados por la Secretaría, quien ha aplicado mejoras desde la auditoría realizada en 1995 y 1996. Dos gobiernos hicieron contribuciones en especie para la Sala de Audiencias 3, que se entregó terminada en julio de 1998 sin que fuera necesario aplicar los requisitos de las Naciones Unidas relativos a las adquisiciones.

25. Al 30 de septiembre de 1998, el Tribunal tenía 13 funcionarios proporcionados gratuitamente. En los planes se preveía que sus servicios se irían eliminando gradualmente hasta el 31 de diciembre de 1998, de conformidad con

la resolución 52/217 de la Asamblea General, de 22 de diciembre de 1997.

26. La Dependencia de Biblioteca y Referencias, que funciona desde fines de 1995, sirve como centro de documentación e investigación de los tres órganos del Tribunal y de la defensa. Proporciona a los usuarios información de su propia colección y material obtenido de colecciones ajenas al Tribunal, en particular, otras bibliotecas de derecho internacional de La Haya. Gracias a una contribución de la Unión Europea, la Biblioteca adquirió un CD-ROM, tres computadoras, libros adicionales, con lo que el total de volúmenes llega a 1.500, y suscripciones a diversas publicaciones periódicas jurídicas. Proporciona acceso a la Internet y a Lexis-Nexis.

E. Adquisiciones

27. La autoridad delegada al Tribunal exige que se realicen licitaciones competitivas para las adquisiciones valoradas en 20.000 dólares o más; licitaciones y presentación de contratos al comité local de las adquisiciones de bienes y servicios por valor de 50.000 dólares o más; y licitación de bienes y servicios y presentación al Comité de Contratos de la Sede para las adquisiciones de 200.000 dólares o más. Existen procedimientos que garantizan que las adquisiciones se lleven a cabo en base a solicitudes debidamente justificadas.

28. El examen del proceso de licitación demostró deficiencias en su gestión. Por ejemplo, debería prepararse un resumen de las ofertas recibidas, que deben mantenerse en un lugar seguro hasta su transmisión al comité de apertura de pliegos de licitación para ser abiertas en público. En respuesta a una sugerencia de la OSSI, la Secretaría ha establecido un plazo de 15 minutos entre la hora oficial de cierre y la hora de apertura de las licitaciones de modo que el funcionario responsable tenga tiempo de sellar y preparar el resumen de las licitaciones recibidas. Además, el examen de los propios contratos reveló que algunos se firmaban varios días después del comienzo de los servicios o la entrega de los artículos. *El Secretario señaló que el Tribunal estaba adoptando medidas para fortalecer las adquisiciones en 1999, contratando a un funcionario experimentado, de categoría P-4, como jefe de la Dependencia. Como consecuencia de esa contratación, se prevé que mejorará el nivel general de las actividades de adquisición del Tribunal.*

29. Asimismo, la sección 6.08 del Manual de Adquisiciones de las Naciones Unidas exige que las oficinas que necesitan hacer una compra establezcan un plazo adecuado para llevar a cabo los procesos correspondientes. El tiempo necesario para las solicitudes es en promedio de 12 a 14 semanas, y en

el caso de requisitos complejos y altamente técnicos, el período mínimo es de seis meses. No obstante, el equipo de la OSSI comprobó que había gran número de casos *a posteriori*, el 44% entre enero y octubre de 1998, debido a la planificación deficiente por parte de las oficinas solicitantes. Se ha informado a la Oficina de que el 90% del personal no tenía experiencia en las Naciones Unidas antes de su contratación. En ese caso, sería útil contar con directrices escritas para las oficinas sustantivas sobre requisitos de adquisición y procedimientos para supervisar el estado de cumplimiento de los contratos, tanto para esas oficinas como para la Dependencia de Adquisiciones. *El Secretario señaló que a principios de 1998 se inició la aplicación estricta de los procedimientos de adquisición. Como resultado, los casos presentados a posteriori se redujeron del 88% de los casos ante el Comité de Contratos local en enero de 1998 a ninguno en septiembre de 1998. Esa tendencia continúa, y surgen muy pocos nuevos casos presentados a posteriori.*

30. El equipo encargado del examen comprobó que se presentaban facturas por conducto de la Dependencia de Adquisiciones para verificarlas con las órdenes de compra apropiadas y con informes de recepción e inspección. A juicio de la OSSI, esta práctica debe modificarse. No se ajusta al principio de la separación de responsabilidades entre diferentes funciones. *El Secretario indicó que se había tomado debida nota de las observaciones del equipo encargado del examen y que se estaba revisando la transferencia del proceso de facturación de la Dependencia de Adquisiciones a la Sección de Finanzas.*

F. Administración y construcción de edificios

31. Los contratos de alquiler se prorrogaron por otro período, desde el 1º de julio de 1998 hasta el 30 de junio de 2002. No obstante, tanto el Comité de Contratos local como el de la Sede los presentaron y aprobaron *a posteriori*. En el período que se examina, las actividades incluyeron la finalización de la Sala de Audiencias 2 en mayo de 1998 y otras mejoras. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna observó que se aplicaron las recomendaciones formuladas en la auditoría de 1995 de que se verificaran los trabajos y las facturas conexas antes de que se consideraran mejoras de los locales alquilados y el Tribunal las pagara con arreglo a los contratos de alquiler, y determinó que en general se habían seguido las recomendaciones en la construcción de la Sala de Audiencias 2.

32. Con respecto a los locales de detención, en el acuerdo con el país anfitrión se establecía que el Tribunal alquilaría 24 celdas de detención dentro del complejo de la cárcel

estatal neerlandesa en La Haya. En la auditoría realizada en 1995, la OSSI sugirió que se realizara un análisis de los beneficios en función de los costos respecto de la tasa de alquiler y los locales y servicios proporcionados con arreglo al contrato. El contrato inicialmente abarcaba un período de cuatro años y se prorrogó por otros cuatro. Se alquiló un total de cuatro celdas adicionales y 12 celdas temporarias cuando aumentó el número de detenidos. Debido al escaso tiempo que se dio al Comité de Contratos de la Sede para que aprobara el contrato relativo a las celdas adicionales, el Tribunal concertó el contrato de alquiler en un memorando de fecha 10 de agosto de 1998, con autorización para aprobar gastos por un máximo de 200.000 dólares.

33. Los registros muestran que la Secretaría inició la renegociación recomendada sin demoras pero tropezó con algunas dificultades acerca de las condiciones en que se proporcionarían los servicios y locales en la Dependencia de Detención. El país anfitrión construyó 12 celdas adicionales y ofreció un nuevo contrato que abarcaría las celdas y los servicios de guardias. La tasa de 419 guilders por detenido y por día con arreglo al acuerdo temporario es más costosa si se compara con la tasa de 267 guilders para las 24 celdas iniciales, pero cuando se hizo una comparación de los costos actuales en las cárceles de otros países europeos la Secretaría comprobó que la tasa cobrada por el país anfitrión era razonable. El Comité de Contratos de la Sede aprobó el alquiler de 24 celdas amobladas, incluidas las comidas y los servicios, por cuatro años a partir del 1º de octubre de 1998. No obstante, el Comité de Contratos local recomendó un nuevo acuerdo para alquilar 36 celdas a una tasa de 404 guilders desde el 1º de enero de 1999 hasta el 30 de septiembre de 2002. No obstante, habida cuenta de ese aumento sustancial, la OSSI sugiere que la Secretaría haga un análisis de los beneficios en función de los costos. *El Secretario señaló que se había hecho tal análisis y que se había presentado como parte del caso a los comités de contratos de la Sede y local antes de concertar el nuevo contrato.*

G. Sección de Víctimas y Testigos

34. La Sección de Víctimas y Testigos es una sección especializada responsable de recomendar y organizar medidas de protección para las víctimas y los testigos y de proporcionar asesoramiento y apoyo. Se examinaron la experiencia y las aptitudes del personal de categoría superior, y se comprobó que coincidían plenamente con las funciones altamente especializadas que han de cumplir; el personal subalterno tiene experiencia pertinente y suficientes aptitudes para cumplir con sus responsabilidades en la Sección. Al 31 de octubre de 1998 la Sección había llevado a los Países Bajos

a 425 testigos. El coordinador de la Sección señaló a la OSSI que la Sección había concertado acuerdos especiales o mantenido conversaciones con los Estados Miembros acerca de la reubicación de los testigos.

35. La OSSI determinó que los servicios prestados por la Sección eran suficientes para garantizar una protección adecuada de las personas que dan testimonio ante el Tribunal. Por ejemplo, en algunos casos la Sección llevó ante el Tribunal a testigos de la ex Yugoslavia que testificaron y regresaron posteriormente a sus hogares sin problemas. No se ha informado de actos de represalia contra los testigos. Se tomó nota de dos incidentes en los cuales se divulgó la identidad de un testigo protegido, aunque esto no ocurrió como consecuencia de ninguna falla en los mecanismos de protección de la Sección.

H. Seguridad

36. La función de la Sección de Seguridad y Vigilancia del Tribunal es proteger la vida de los funcionarios y los bienes de las Naciones Unidas. Otras funciones incluyen el traslado de los detenidos y la protección de los testigos y los visitantes en los locales del Tribunal. Estas funciones se examinaron y parecen desempeñarse en forma apropiada. El personal de seguridad controla el acceso a los locales y las salas de audiencia. La entrada principal cuenta con los procedimientos habituales de detección. También está en funcionamiento un plan de evacuación (respuesta en casos de emergencia) de los locales del Tribunal. *El Secretario señaló que el traslado de los detenidos desde la Dependencia de Detención hasta la sede del Tribunal estaba a cargo de agentes de la policía de los Países Bajos.*

37. Asimismo, el personal de seguridad también actualiza periódicamente a los funcionarios acerca de cuestiones de seguridad y prepara una red de coordinación de la seguridad que incluye todas las secciones del Tribunal. Los nuevos funcionarios del Tribunal asisten a sesiones iniciales de información y concienciación sobre la seguridad.

38. En algunas misiones delicadas, el personal de seguridad escolta a los investigadores y testigos sobre el terreno, siguiendo sus desplazamientos y registrándolos. Es responsabilidad del personal de seguridad obtener actualizaciones de los informes sobre la situación de seguridad sobre el terreno para el personal allí destacado.

39. El Tribunal debe almacenar en condiciones de seguridad la información reunida para fines judiciales relacionada con los testigos y los datos sobre los funcionarios. Aunque el personal de seguridad ha aplicado varias medidas tanto en La Haya como en las oficinas exteriores, informes recientes

publicados en los medios de difusión indican la necesidad de mejorar el control de los documentos. *El Secretario señaló que se había solicitado el nombramiento de un oficial de la red de seguridad, de categoría P-3, y que se había aprobado su inclusión en el presupuesto del Tribunal para 1999. Entre las funciones de este oficial se incluía el examen de la seguridad de todas las fuentes de datos del Tribunal.*

I. Funcionamiento de los fondos fiduciarios

40. La Secretaría ha establecido procedimientos uniformes para la administración de los fondos fiduciarios. Al 30 de septiembre de 1998 el total de contribuciones voluntarias en efectivo acumuladas ascendía a 15,6 millones de dólares, en tanto que estaba pendiente de cobro una contribución en efectivo prometida, de 133.000 dólares. Además, se hicieron contribuciones en especie por valor de 6,5 millones de dólares (excluidas las contribuciones de personal). El examen reveló que las contribuciones aprobadas por el Contralor, los planes de gastos preparados por la Secretaría para la utilización de los fondos y los gastos se basaban en las notas de habilitación de créditos aprobadas. Las principales actividades financiadas con cargo a los fondos fiduciarios son el proyecto de exhumación, la sala de audiencia provisional, la biblioteca, los gastos de personal y los sueldos del personal de los proyectos sobre reglas de circulación y documentos atrasados. La mayoría de los gastos financiados con cargo a los fondos fiduciarios correspondían a sueldos, viajes y equipo. La Secretaría tiene previsto contratar a un coordinador de los fondos fiduciarios.

41. No obstante, el equipo encargado del examen observó que era preciso mejorar los procedimientos de seguimiento para garantizar que las contribuciones se reciban y se transmitan a la oficina administradora; que los gastos de apoyo a los programas se consignen y vigilen adecuadamente; y que los procedimientos para supervisar la reserva operativa del 15% al 20% sean eficaces y cuenten con apoyo suficiente. La OSSI comprobó que las contribuciones en efectivo para el Tribunal, como ocurre en el caso de otros fondos fiduciarios, generalmente se depositan en Nueva York y se preparan comprobantes de recibo de efectivo para registrar las transacciones. Desde abril no se envían copias de esos comprobantes a la Secretaría. Por eso la Secretaría carece de información adecuada a los fines del control y la rendición de cuentas. Durante el examen se comprobó que en el estado de cuentas de los fondos fiduciarios del Tribunal correspondiente al bienio 1996-1997 se incluyen créditos por valor de 1,3 millones de dólares por concepto de gastos de apoyo a los programas. Ni en los registros de la Secretaría ni en la documentación obtenida en la Sede de las Naciones Unidas

a petición del equipo se encontró una justificación para esa cuantía. *El Secretario señaló que además de contratar a un funcionario de categoría P-3 para administrar mejor los fondos fiduciarios, el Tribunal recientemente había iniciado gestiones para permitir que los donantes depositaran las donaciones directamente en una cuenta bancaria a nombre del Tribunal. Posteriormente los depósitos serían transferidos mediante comprobantes entre oficinas. Esto permitiría que las donaciones recibidas en la oficina administradora fueran verdaderamente transparentes.*

J. Gestión de la defensoría

42. La Sección de Gestión de la Defensoría es responsable de la administración y el funcionamiento del sistema de asistencia jurídica. Las tareas de la Sección incluyen: mantenimiento de listas de abogados dispuestos a actuar como defensores; asignación de defensores a los detenidos indigentes; asesoramiento de los nuevos defensores acerca del reglamento del Tribunal; evaluación del cumplimiento de las disposiciones de la directiva sobre la asignación de defensores; y examen y aprobación de todas las solicitudes de pago de honorarios y gastos presentadas por los defensores. En junio de 1997 la Secretaría promulgó un código de conducta profesional para los defensores que actúen ante el Tribunal, en el que se incluyen normas de conducta para los defensores. Las reglas de procedimiento y prueba del Tribunal, en las que se establecen los requisitos para los defensores, no exigen, sin embargo, que éstos tengan experiencia penal o judicial. El Tribunal Penal Internacional para Rwanda ha preparado una directiva que exige que los defensores también tengan por lo menos diez años de experiencia pertinente. La Sección de Gestión de la Defensoría recientemente proporcionó a los miembros del Comité encargado de los reglamentos del Tribunal una propuesta alternativa para mejorar la calidad de los equipos de defensores.

43. Se abonaron honorarios considerables a los defensores, que ascendieron a más de 3 millones de dólares en 1997 y a 9 millones de dólares en 1998. La OSSI examinó muestras de facturas de honorarios presentados por los defensores, que revelaron que en algunos casos no eran suficientemente detalladas o reclamaban pagos por concepto de actividades aparentemente no relacionadas con la defensa. No obstante, el equipo comprobó que la Sección retuvo los pagos hasta que se recibieron explicaciones adecuadas. La Sección ha terminado de preparar una factura modelo para la presentación de honorarios de los defensores y la ha distribuido a los interesados.

K. Dependencia de Prensa y Asuntos Públicos

44. La Dependencia está integrada por cuatro subdependencias: relaciones con la prensa, apoyo jurídico, Internet y relaciones públicas. El Jefe de la Dependencia es el vocero de las Salas de la Secretaría, en tanto que la Oficina del Fiscal designó a uno de sus funcionarios como su propio vocero. Habida cuenta de su ubicación en La Haya, la Dependencia dispone fácilmente de tecnología moderna. El público y el personal del Tribunal pudieron observar en vivo los juicios en pantallas de circuito cerrado de televisión y se suministran las decisiones y otros documentos públicos del Tribunal. El Tribunal inició su propia página en la Web, en la que puede encontrarse información relativa a sus casos y decisiones. También publica boletines mensuales en francés e inglés y tiene previsto publicar volúmenes de decisiones del Tribunal.

IV. La Oficina del Fiscal

45. Esta Oficina está encabezada por el Fiscal, quien también actúa como Fiscal del Tribunal Penal Internacional para Rwanda y, por estatuto, es responsable de la investigación de casos, de la preparación de acusaciones y del enjuiciamiento de las personas responsables de violaciones graves del derecho internacional humanitario cometidas en el territorio de la ex Yugoslavia desde el 1° de enero de 1991. Los objetivos de la Oficina del Fiscal son emprender y finalizar investigaciones penales profesionales de las personas responsables de las atrocidades que ocurrieron durante el conflicto en la ex Yugoslavia y presentar las acusaciones ante las Salas del Tribunal.

A. División de Acusación

46. El Fiscal ha establecido y está aplicando una estrategia de acusación cuyo objeto es perseguir a los principales responsables de los delitos comprendidos en la jurisdicción del Tribunal. El Fiscal Adjunto expresó a la Oficina que esta estrategia “de arriba abajo”, en vez de un criterio “de abajo arriba”, permitía una acusación más eficiente. El Fiscal, el Fiscal Adjunto, el Jefe interino de la División de Acusación y el Jefe de Investigaciones se reúnen semanalmente para examinar los progresos de cada investigación. El Fiscal Adjunto también realiza exámenes trimestrales con los jefes de equipo y sus miembros para evaluar su desempeño. Los abogados asignados a los equipos de investigación sugirieron a la OSSI que el Fiscal o el Fiscal Adjunto participen en sus reuniones jurídicas semanales y en las reuniones de revisión de las acusaciones. Los abogados superiores de enjuiciamiento

to, los letrados adjuntos de enjuiciamiento y los asesores jurídicos entrevistados por la OSSI poseían considerable experiencia en juicios penales. No obstante, se informó de que los titulares de varios de los cargos más importantes de la Oficina eran nacionales de un mismo Estado Miembro. Los oficiales jurídicos contratados por el Tribunal asisten a un curso introductorio de dos días de duración cuyo objetivo es proporcionarles información pertinente sobre las actividades del Tribunal. No obstante, se informó a la OSSI de que el curso era demasiado breve y que se necesitaban programas adicionales de capacitación. *El Secretario señaló que había 18 puestos ocupados de la Oficina del Fiscal, de categoría P-5 o superior, que representaban a nueve nacionalidades diferentes, incluidos representantes de la región de Asia.*

47. Los abogados de la Oficina indicaron a la OSSI que la Oficina del Fiscal no tenía una política expedita y clara respecto de las cuestiones de procedimiento que surgían en el Tribunal, por ejemplo, si todas las declaraciones deben ser juradas o si deben grabarse las entrevistas. Las diferencias entre los procedimientos del derecho civil y los del derecho consuetudinario hacen que quienes los practican respectivamente adopten estrategias diferentes ante el mismo conjunto de hechos. El Fiscal Adjunto indicó a la OSSI que el puesto de Jefe de la Acusación pronto sería llenado por un funcionario experimentado, quien coordinaría la mayor parte de las funciones jurídicas desempeñadas por la Oficina del Fiscal. *La Oficina del Fiscal señaló que éste había distribuido directrices jurídicas y normativas.*

B. División de Investigación

48. La función principal de la División de Investigación es realizar las investigaciones que indique el Fiscal. La División cuenta con procedimientos que orientan a los investigadores en el desempeño de sus funciones. Existe una estrategia de investigación bien documentada. La División está encabezada por un jefe, a quien prestan asistencia tres comandantes de investigaciones. La función de los comandantes es revisar las investigaciones en todas sus etapas. Cada comandante supervisa a su vez a una serie de equipos de investigación penal. La labor de los jefes de equipo consiste en coordinar y facilitar los equipos de investigación, quienes son responsables de realizar las investigaciones de los casos particulares que se les asignan.

49. El Director de Investigaciones se reúne periódicamente con los comandantes, quienes le informan de la consecución de los objetivos de los equipos en relación con la estrategia. También hay reuniones administrativas semanales con el Fiscal y se delibera sobre la situación y los planes de los

equipos de investigación. Los investigadores recientemente contratados son informados por los supervisores de los procedimientos y protocolos de investigación, los informes de las misiones y las técnicas de entrevistas sobre el terreno. También se ofrece a los investigadores un curso de orientación de dos días de duración cuando llegan a La Haya. Los funcionarios entrevistados durante el examen señalaron que el curso era pertinente pero que era preciso ampliar su duración y contenido. *La Oficina del Fiscal señaló que había revisado sus programas de capacitación internos y había ampliado el alcance y contexto de la capacitación, incluidos los cursos de orientación.*

50. Las oficinas exteriores de Zagreb, Sarajevo y Belgrado están bajo la supervisión de un Jefe de Misión, a quien habitualmente presta asistencia el Oficial de Operaciones. La función principal que desempeñan las oficinas exteriores es la de facilitar y apoyar a los equipos de investigación en la realización de las investigaciones y establecer enlaces con las autoridades de los gobiernos anfitriones respectivos. Las oficinas exteriores también presentan informes sobre la situación de seguridad a los investigadores y en caso necesario pueden investigar los antecedentes de los testigos. Las oficinas exteriores procesan las solicitudes de apoyo de la Fuerza de Estabilización a los equipos de investigación que salen de misión sobre el terreno. Las oficinas también participan en las actividades de exhumación que se realizan cada año. En algunos casos, las oficinas exteriores actúan como custodios de las pruebas antes de entregarlas a los respectivos equipos de investigación. La visita a dos de las oficinas exteriores reveló que los equipos de investigación en misión no informan al Jefe de la Misión cuando ingresan en la zona de la siguiente oficina exterior. Deben mejorarse las instalaciones de las oficinas exteriores utilizadas para el almacenamiento temporal de material de prueba reunido sobre el terreno por los equipos de investigación. Durante el examen el equipo visitó las oficinas exteriores de Zagreb y Sarajevo. La OSSI comprobó que más de dos años después de su establecimiento, la Oficina de Enlace del Fiscal en Zagreb todavía no tenía condición jurídica y oficial, ya que el Gobierno de Croacia no había firmado aún el acuerdo con el país anfitrión.

V. Las Salas

51. Las Salas son el órgano judicial del Tribunal e incluyen las Salas de Primera Instancia y una Sala de Apelaciones. Los 14 magistrados son elegidos por la Asamblea General a partir de una lista de candidatos apropiados aprobada previamente por el Consejo de Seguridad por un período de cuatro años y pueden ser reelectos. Para asegurar la coherencia jurídica

entre los dos Tribunales y de conformidad con el Estatuto, la Sala de Apelaciones presta servicios a los Tribunales para la ex Yugoslavia y para Rwanda.

52. Con arreglo al artículo 14 del Estatuto, los magistrados eligen un Presidente, quien pasa a ser miembro de la Sala de Apelaciones y preside sus actuaciones. En los artículos 18 y 19 de las reglas de procedimiento y prueba se describen los procedimientos para la elección del Presidente y sus funciones. Entre ella se cuenta la presidencia de las sesiones plenarias de los magistrados, la coordinación de las actividades de las Salas y la supervisión de las actividades de la Secretaría.

53. Se informó a la OSSI de que la relación de trabajo entre las Salas y la Secretaría era muy satisfactoria. Se celebran reuniones periódicas con el Secretario para resolver cuestiones de interés común, tales como la participación de los magistrados en la selección de su personal de secretaría. También se informó a la OSSI de que los servicios prestados por la División de Servicios de Apoyo Jurídico, y en particular, la Sección de Administración del Tribunal y Servicios de Apoyo, eran muy satisfactorios.

VI. Conclusiones

54. En general, el examen reveló que los tres órganos del Tribunal estaban bien administrados. Los indicadores del rendimiento que llevaron a esa conclusión fueron los siguientes: relaciones de trabajo eficaces entre las Salas, la Oficina del Fiscal y la Secretaría; informes financieros presentados en general con puntualidad; utilización prudente de vehículos y fondos para viajes; utilización correcta de los fondos recibidos de países donantes; locales judiciales adecuados; una Sección de Víctimas y Testigos bien organizada y con personal idóneo; un ambiente seguro; una gestión eficiente de la defensa; y una Oficina del Fiscal en pleno funcionamiento, con procedimientos de investigación y objetivos establecidos. No obstante, la administración del Tribunal necesita adoptar medidas correctivas, como se destaca en el presente informe y se detalla en las entrevistas finales y otras comunicaciones con los funcionarios del Tribunal, en particular en las esferas de la gestión de efectivo, la contratación de personal, las prácticas de ascensos y colocación, la planificación de las adquisiciones y las prácticas de licitación, especialmente en lo que respecta al gran número de casos presentados *a posteriori*, la rendición de cuentas respecto de los bienes fungibles y no fungibles y el mejoramiento de las comunicaciones entre la Sede y las oficinas exteriores.

VII. Recomendaciones al Tribunal

A. Secretaría

55. Las siguientes son las recomendaciones que se formulan a la Secretaría:

a) Gestión de efectivo. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que se fortalezcan los procedimientos de fiscalización para llevar a cabo i) exámenes periódicos del uso y el nivel de los fondos de caja chica y de los elementos de conciliación bancaria pendientes y ii) una supervisión adecuada de las proyecciones de la corriente de efectivo (recomendación No. CS98/115/01);

b) Cuentas por cobrar. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que la Secretaría adopte las medidas necesarias para i) investigar y esclarecer los saldos acreedores de las cuentas, ii) cobrar las cuentas pendientes de larga data, iii) pasar a pérdidas y ganancias las cuentas incobrables y iv) preparar directrices y procedimientos por escrito para la tramitación de la nómina (recomendación No. CS98/115/02);

c) Obligaciones pendientes. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que la Secretaría examine periódicamente las obligaciones pendientes e imponga plazos para recibir respuestas de los oficiales encargados de la certificación (recomendación No. CS98/115/03);

d) Personal. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna hizo una serie de recomendaciones a la Secretaría, quien a su vez ha aplicado muchas de ellas. Entre las principales recomendaciones se cuentan: i) que la Secretaría aplique en forma sistemática políticas de colocación y ascenso para los puestos vacantes existentes y previstos y conceda excepciones cuando sea necesario, ii) que establezca directrices para mantener una lista de candidatos y iii) que elabore procedimientos apropiados para los ascensos del personal (recomendación No. CS98/115/04);

e) Viajes. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que la Secretaría instituya medidas para examinar los niveles del presupuesto para viajes y los ajuste sobre la base del uso real. La preparación oportuna de planes de viaje y los exámenes periódicos del estado de los gastos de los diferentes órganos del Tribunal deberían contribuir al proceso de supervisión (recomendación No. CS98/115/05);

f) Gestión de bienes. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que la Secretaría establezca procedimientos para proteger los bienes fungibles y no

fungibles y dar cuentas de ellos, incluida la verificación del inventario físico (recomendación No. CS98/115/06);

g) Adquisiciones. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna hizo una serie de recomendaciones a la Secretaría, a saber: i) que velara por que las oficinas que solicitaban las adquisiciones efectuaran la planificación adecuada, ii) que examinara los procedimientos y procesos de licitación, iii) que estableciera una coordinación con otras oficinas de adquisición de las Naciones Unidas para beneficiarse de los contratos generales disponibles, iv) que estableciera objetivos para la labor de la Dependencia de Adquisiciones y procesos para determinar la dimensión y cobertura apropiadas, y v) que celebrara sesiones de información y capacitación para las oficinas solicitantes (recomendación No. CS98/115/07);

h) Para asegurar una separación de funciones adecuada, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna también recomienda que la Sección de Finanzas verifique las facturas con las órdenes de compra y los informes sobre recepción e inspección (recomendación No. CS98/115/08);

i) Con respecto al nuevo contrato sobre locales de detención y servicios conexos, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que, al considerar los términos y condiciones del contrato completo la Secretaría pida al Gobierno anfitrión que proporcione información detallada sobre los costos. La Secretaría también debería establecer una inspección periódica de los indicadores del rendimiento (recomendación No. CS98/115/09);

j) Fondos fiduciarios. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que el Secretario, en consulta con el Presidente y el Fiscal y con la aprobación del Departamento de Gestión, aplique procedimientos para documentar y supervisar mejor la utilización de las contribuciones procedentes de los Estados Miembros e informar al respecto, y vele por que se mantenga una reserva operacional del 20%, de conformidad con la instrucción administrativa titulada "Cuentas de apoyo a los programas" (ST/AI/286, anexo) (recomendación No. CS98/115/10).

mejoras en las instalaciones de almacenamiento de pruebas en las oficinas exteriores (recomendación No. CS98/115/11);

b) La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda además que los funcionarios superiores de gestión estudien la posibilidad de aumentar su participación en las reuniones más importantes del personal jurídico del Tribunal (recomendación No. CS98/115/12).

(Firmado) Karl Th. **Paschke**
Secretario General Adjunto de
Servicios de Supervisión Interna

B. Oficina del Fiscal

56. Las siguientes son las recomendaciones formuladas a la Oficina del Fiscal:

a) La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que: i) los equipos de investigación sobre el terreno estén periódicamente en contacto con las oficinas exteriores, ii) se introduzcan mejoras en las comunicaciones entre la sede y las oficinas exteriores y iii) se introduzcan