

Oficina de Servicios para Proyectos  
de las Naciones Unidas

Informe financiero y estados  
financieros comprobados correspondientes  
al bienio terminado el 31 de diciembre  
de 1995 e  
Informe de la Junta de Auditores

Asamblea General  
Documentos Oficiales  
Quincuagésimo primer período de sesiones  
Suplemento No. 5J (A/51/5/Add.10)



Naciones Unidas • Nueva York, 1996

## NOTA

Las firmas de los documentos de las Naciones Unidas se componen de letras mayúsculas y cifras. La mención de una de tales firmas indica que se hace referencia a un documento de las Naciones Unidas.

ÍNDICE

	<u>Página</u>
CARTAS DE ENVÍO Y CERTIFICACIÓN . . . . .	iii
I.    INFORME FINANCIERO CORRESPONDIENTE AL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 . . . . .	1
II.   INFORME DE LA JUNTA DE AUDITORES . . . . .	7
III.  OPINIÓN DE LOS AUDITORES . . . . .	37
<u>Estado</u> <u>financiero I</u> Estado de ingresos y gastos del año terminado el 31 de diciembre de 1995, comparado con las cifras correspondientes al año terminado el 31 de diciembre . . . . .	1
<u>Estado</u> <u>financiero II</u> Estado del activo y el pasivo al 31 de diciembre de 1995 . . . . .	2
Cuadros de las cuentas:	
Cuadro 1    Gastos de proyectos y gastos de apoyo y remuneraciones del año terminado el 31 de diciembre de 1995, comparados con las cifras correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 1994 . . . . .	3
Cuadro 2    Estimaciones presupuestarias revisadas para el bienio 1994-1995 y gastos del bienio terminado el 31 de diciembre de 1995 . . . . .	4
Cuadro 3    Ingresos no utilizados acumulados . . . . .	5
Notas a los estados financieros . . . . .	6

CARTAS DE ENVÍO Y CERTIFICACIÓN

21 de junio de 1996

Excelentísimo Señor:

En cumplimiento de lo dispuesto en el párrafo 11.3 del Reglamento Financiero, tenemos el honor de remitir los estados de cuentas de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSPNU) correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 1995, a los cuales damos nuestra aprobación por este medio.

También se remiten copias de estos estados de cuentas a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

Los infrascritos hacemos constar lo siguiente:

- La responsabilidad por la integridad y objetividad de las informaciones financieras incluidas en este informe corresponde a la Administración;
- Los estados financieros han sido preparados de conformidad con las normas contables del sistema de las Naciones Unidas y contienen ciertas cantidades que están basadas en la estimación y apreciación de la Administración;
- Los procedimientos contables establecidos y los sistemas conexos de control interno ofrecen garantías razonables de que el patrimonio se encuentra salvaguardado, los libros y registros indican adecuadamente todas las transacciones, y las políticas y procedimientos se aplican por personal cualificado con una adecuada división de responsabilidades. Los auditores internos de la OSPNU revisan permanentemente los sistemas de contabilidad y control;
- La Administración ha suministrado a la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y a los auditores internos de la OSPNU acceso total y libre a todos los registros contables y financieros;
- Las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y de los auditores internos de la OSPNU son examinadas por la Administración. Los procedimientos de control han sido aplicados o revisados, en su caso, respondiendo a esas recomendaciones.

Cada uno de nosotros certifica que, en la medida de nuestro conocimiento, nuestra información y nuestra convicción, todas las transacciones materiales se han asentado debidamente en los registros contables y constan adecuadamente en los estados financieros adjuntos.

Aprovechamos la oportunidad para reiterar a Vuestra Excelencia las seguridades de nuestra consideración más distinguida.

(Firmado) Reinhart HELMKE  
Director Ejecutivo de la  
Oficina de Servicios para Proyectos  
de las Naciones Unidas

(Firmado) Néstor MARMANILLO  
Director Auxiliar de la  
División de Finanzas y Administración

Señor Presidente de la Junta de Auditores  
Naciones Unidas  
Nueva York

31 de julio de 1996

Excelentísimo Señor:

Tengo el honor de remitirle los estados financieros de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 1995, que fueron presentados por el Director Ejecutivo. Estos estados financieros han sido examinado y a ellos se adjunta la opinión de la Junta de Auditores.

Además, tengo el honor de presentarle el informe de la Junta de Auditores sobre los mencionados estados de cuentas.

Aprovecho la oportunidad para reiterar a Vuestra Excelencia las seguridades de mi consideración más distinguida.

(Firmado) Osei Tutu PREMPEH  
Auditor General de Ghana y  
Presidente de la Junta de Auditores  
de las Naciones Unidas

Señor Presidente de la Asamblea General  
Naciones Unidas  
Nueva York

I. INFORME FINANCIERO CORRESPONDIENTE AL AÑO TERMINADO  
EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

1. El Director Ejecutivo tiene el honor de presentar su informe financiero correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 1995, junto con los estados de cuentas comprobados de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSPNU) correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 1995 y el informe de la Junta de Auditores. Este informe se presenta de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Financiero de la OSPNU. La documentación comprende dos estados financieros y tres cuadros, acompañados por notas que forman parte integrante de los estados financieros y abarcan todos los fondos de los que el Director Ejecutivo es responsable.

Reseña histórica de la OSPNU

2. Hasta el 31 de diciembre de 1994, la Oficina de Servicios para Proyectos (OSP) formó parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). De ese modo, sus actividades financieras de los ejercicios económicos transcurridos hasta el 31 de diciembre de 1994 fueron objeto de informes del PNUD.

3. En junio de 1994, en su decisión 94/12, la Junta Ejecutiva del PNUD reconoció "... la necesidad de una Oficina de Servicios para Proyectos autofinanciada ..." y recomendó a la Asamblea General que la OSP se convirtiera en una entidad independiente e identificable de forma que no se cree un nuevo organismo.

4. Siguiendo la recomendación citada, la Asamblea General, en su decisión 48/501, de 19 de septiembre de 1994, decidió que la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSPNU) se convirtiera en una entidad independiente e identificable. Posteriormente, conforme a lo autorizado por la decisión 94/32 de la Junta Ejecutiva, de 10 de octubre de 1994, la OSPNU entró en funcionamiento como una entidad autofinanciada dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el 1° de enero de 1995.

5. El 10 de enero de 1995, en su decisión 95/1, la Junta Ejecutiva aprobó las reglas que figuraban en el documento DP/1995/7/Add.1 como anexo al Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada del PNUD. De conformidad con su Reglamento Financiero, la OSPNU lleva por separado la contabilidad y otros registros financieros de:

a) La cuenta de la OSPNU, en la que se acreditan todos los ingresos obtenidos por la OSPNU mediante sus servicios y a la que se cargan todos sus gastos operacionales; y

b) Las cuentas especiales que requieren las actividades de la OSPNU para la identificación, administración y gestión de los recursos que le están encomendados por distintas fuentes de financiación.

Prácticas y políticas contables

Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada

6. Como ya se ha indicado, la OSPNU entró en funcionamiento el 1° de enero de 1995; en consecuencia, éstos son sus primeros estados financieros. Han sido preparados de conformidad con el Reglamento Financiero de la OSPNU y el Reglamento Financiero Detallado del PNUD, que se aplica a la OSPNU mutatis mutandis.

## Presentación de los estados financieros

7. Los estados financieros han sido preparados de conformidad con las normas contables corrientes del sistema de las Naciones Unidas, teniéndose en cuenta debidamente la circunstancia de que la OSPNU es autofinanciada, es decir, sus gastos administrativos se financian enteramente con cargo a sus ingresos.

8. Al haber quedado establecida el 1° de enero de 1995, la OSPNU carecía de activo y de pasivo en 1994. Por esta razón no podía prepararse un estado de cambios en la situación financiera ni podían suministrarse cifras comparativas respecto de 1994 en el estado del activo y el pasivo. Tal información se suministrará en todos los estados financieros futuros. Sin embargo, se presentan cifras comparativas respecto del año 1994 en el estado de ingresos y gastos y los cuadros respectivos porque las estimaciones presupuestarias revisadas para la OSPNU, aprobadas por la Junta Ejecutiva en su decisión 95/31, abarcan el bienio 1994-1995.

### Políticas contables

9. En la Nota 1 de los estados financieros se presenta un resumen de las principales políticas contables aplicadas en su preparación; corresponden a las que aplicó la OSP en años anteriores, mientras formó parte del PNUD.

### Cuenta de la OSPNU

10. Como se indica en el estado financiero I, en el año terminado el 31 de diciembre de 1995 los ingresos de la OSPNU de todas las fuentes alcanzaron un total de 30.425.868 dólares y sus gastos administrativos fueron de 27.688.064 dólares. En consecuencia, en 1995 los ingresos excedieron de los gastos administrativos en 2.737.804 dólares. Las cifras comparativas correspondientes a 1994 fueron las siguientes: los ingresos y los gastos administrativos alcanzaron respectivamente totales de 28.943.091 y 27.926.628 dólares, por lo que el exceso de los ingresos sobre los gastos fue de 1.016,463 dólares. Las cifras combinadas del bienio 1994-1995 indican ingresos totales de 59.368.959 dólares y gastos administrativos totales de 55.614.692 dólares. En consecuencia, durante el bienio los ingresos totales superaron a los gastos totales en 3.754.267 dólares.

### Ingresos de la OSPNU

11. El total de ingresos de 1995, de 30.425.868 dólares, se obtuvo de las siguientes fuentes: 26.623.431 dólares, equivalentes al 88% del total, de servicios de ejecución de proyectos; 3.068.710 dólares, equivalentes al 10% del total, de servicios prestados al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA); 683.727 dólares, equivalentes al 2% del total, de intereses; y 50.000 dólares, de retribución por retribución de contabilidad cobrados al Programa de Asistencia al Pueblo Palestino.

12. En comparación con los ingresos de 28.943.091 dólares registrados en 1994, los ingresos de OSPNU aumentaron en 1995 en 1.482.777 dólares. Una parte importante de este aumento corresponde a los ingresos por intereses, de 683.727 dólares, que la OSPNU obtuvo por primera vez sobre sus ingresos no utilizados acumulados. En el pasado, tales ingresos beneficiaban al PNUD, organización de la que dependía la OSP.



a. Ingresos por ejecución de proyectos

13. Las fuentes de ingresos relacionadas con la ejecución de proyectos (26.623.431 dólares) se indican en cuadro 1 de los estados financieros. Representan el total de los gastos de apoyo y la remuneración en concepto de gestión percibidos en 1995 por la OSPNU y se obtuvieron de las siguientes fuentes: 12.892.460 dólares, equivalentes al 48% del total, de proyectos financiados por el PNUD; 1.415.313 dólares, equivalentes al 5% del total, por servicios prestados por la OSPNU como organismo cooperador o asociado; 1.234.768 dólares, equivalentes al 5% del total, por proyectos financiados por el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID); 5.251.227 dólares, equivalentes al 20% del total, por proyectos financiados por fondos fiduciarios administrados por el PNUD; y 5.829.663 dólares, equivalentes al 22% del total, por remuneraciones en concepto de gestión correspondientes a proyectos financiados mediante acuerdos sobre servicios de gestión.

b) Ingresos derivados de la administración de préstamos y la supervisión de proyectos del FIDA

14. La OSPNU obtuvo en 1995 ingresos por un total de 3.068.710 dólares en compensación de servicios relacionados con el FIDA: 2.979.896 dólares por administración de préstamos y supervisión de proyectos del FIDA, y 88.814 dólares como gastos de apoyo para servicios prestados a proyectos ejecutados por los gobiernos y financiados mediante préstamos del FIDA.

15. Los servicios al FIDA se prestan sobre la base del Acuerdo de Cooperación que se firmó entre la OSPNU y el FIDA el 20 de septiembre de 1995. Hasta esa fecha, los servicios se prestaron con arreglo a un acuerdo similar firmado entre el PNUD y el FIDA. De conformidad con el Acuerdo, la OSPNU es una institución cooperadora del FIDA y tiene a su cargo en ese carácter la supervisión de la ejecución de los proyectos del FIDA y la administración de los préstamos conexos. En su administración de los préstamos, la OSPNU examina y aprueba las solicitudes de retiro de fondos presentadas por los gobiernos con cargo a la cuenta de préstamos llevada por el FIDA; como supervisora de la ejecución de proyectos del FIDA, la OSPNU cumple misiones de supervisión de proyectos para evaluar su estado de ejecución, determinar problemas operacionales y proponer la adopción de medidas correctivas. Al 31 de diciembre de 1995, la OSPNU supervisaba un total de 93 proyectos y administró una cartera de préstamos de 1.291 millones de dólares.

16. El FIDA pagó en 1995, previa autorización de la OSPNU, un total de 106,6 millones de dólares de fondos procedentes de préstamos a los gobiernos. Los desembolsos de préstamos del FIDA no se contabilizan por el PNUD ni la OSPNU; es decir, se pagan directamente al gobierno prestatario y, en consecuencia, no forman parte de las tareas de ejecución de la OSPNU.

c. Otros ingresos

17. Durante 1995, la OSPNU también obtuvo otros ingresos, según sigue: 683.727 dólares de intereses devengados por la inversión de sus ingresos no utilizados acumulados, incluida su Reserva Operacional; y 50.000 dólares por servicios de contabilidad prestados al Programa de Asistencia al Pueblo Palestino. En 1994, la OSP sólo obtuvo los 50.000 dólares del PAPP; los intereses no beneficiaron a la OSP, sino al PNUD, la organización de la que dependía.

## Presupuesto de administración y gastos de la OSPNU

18. En su tercer período ordinario de sesiones, el 15 de septiembre de 1995, la Junta Ejecutiva, en su decisión 95/31, aprobó las estimaciones presupuestarias revisadas del bienio 1994-1995 por la cuantía de 58.439.000 dólares. Como se indica en el estado financiero I y se explica más detalladamente en el cuadro 2 de los estados financieros, los gastos administrativos de la OSPNU alcanzaron un total de 55.615.000 dólares: 27.927.000 dólares en 1994 y 27.688.000 dólares en 1995, dejando un saldo no comprometido de 2.824.000 dólares.

19. Las estimaciones presupuestarias aprobadas por la Junta Ejecutiva no constituyen consignaciones, y la OSPNU no considera ese presupuesto aprobado como una autorización de gasto. Los presupuestos aprobados por la Junta Ejecutiva representan una estimación de los gastos que se efectuarán; los gastos sólo se realizan efectivamente cuando las proyecciones indican que se dispondrá de ingresos suficientes al término del ejercicio.

### Reserva operacional

20. Conforme a lo decidido por la Junta Ejecutiva, la reserva operacional se estableció con un nivel inicial de 6,8 millones de dólares. Este nivel será revisado por la Junta Ejecutiva sobre la base de recomendaciones que ha de formular el Director Ejecutivo. En 1995 no se utilizaron fondos de la reserva operacional.

### Pagos graciabiles y efectivo y cuentas por cobrar pasadas a pérdidas y ganancias

21. En 1995 no se efectuaron pagos graciabiles ni se pasó a pérdidas y ganancias ninguna cantidad en efectivo ni en cuentas por cobrar.

### Cuentas especiales

22. Conforme a lo que estipula su Reglamento Financiero, la OSPNU lleva cuentas especiales separadas para la identificación, administración y gestión de recursos que le están encomendados; es decir, cuentas para presupuestos de proyectos (cartera de la OSPNU) cuya ejecución le está encomendada; gastos de proyectos (ejecución de proyectos); y gastos de apoyo y remuneración en concepto de gestión cobrados por la ejecución de tales proyectos (ingresos de la OSPNU).

### Cartera de la OSPNU

23. La cartera de la OSPNU está constituida por todos los proyectos cuya ejecución ha sido aceptada por la OSPNU y el valor total de sus presupuestos. El valor de la cartera de la OSPNU varía permanentemente con la aceptación de nuevos proyectos para su ejecución y la revisión de los presupuestos de los proyectos actuales, ya sea en función de los gastos anuales efectivos (revisión obligatoria) o para ajustar los presupuestos a niveles realistas impuestos por la permanente evolución de las circunstancias.

24. Los presupuestos de los proyectos se registran, por año y por fuente de financiación, en el Sistema de Control de Fondos de la OSPNU. A los efectos de la identificación y para facilitar la formulación de los informes, el valor de los presupuestos de proyectos se resume a continuación clasificándolos en proyectos financiados por el PNUD, mediante acuerdos sobre servicios de gestión, o de otras fuentes (PNUFID y fondos fiduciarios).

25. Al 31 de marzo de 1996, la cartera de la OSPNU estaba constituida en la siguiente forma:

Cuadro 1. Cartera de la OSPNU

(en miles de dólares EE.UU.)

Fuentes de financiación	1995	1996	1997	Años futuros	Cartera total	Porcentaje del total
PNUD	219 153	155 598	32 809	12 827	420 747	35,3
Otras (PNUFID y fondos fiduciarios)	160 418	90 613	18 791	8 872	278 694	23,4
Acuerdos sobre servicios de gestión	197 615	204 441	41 569	49 199	492 824	41,3
Total	577 186 a/	451 012	93 169	70 898	1 192 265	100,0

\*a/ Antes de efectuarse las "revisiones obligatorias" para ajustar la cifra a los gastos efectivos de 1995.

26. Como se indica en el cuadro precedente, los presupuestos de los proyectos financiados mediante acuerdos sobre servicio de gestión representan ahora, con un 41,3% del total, el mayor de la cartera de la OSPNU; en segundo lugar figuran los proyectos financiados por el PNUD, mientras que los financiados por fondos fiduciarios ocupan el tercero. Esto representa una tendencia de gran importancia y parece destinada a mantenerse en el futuro previsible. El PNUD presenta un aumento progresivo e importante de los gastos correspondientes a proyectos ejecutados por entidades nacionales, y se prevé que esa fuente de financiación para la OSPNU puede reducirse aún más en el porcentaje que representa dentro de la cartera total. La disminución gradual de los proyectos financiados por el PNUD en la cartera de la OSPNU se ha compensado por aumentos de los presupuestos de proyectos financiados mediante fondos fiduciarios y acuerdos sobre servicios de gestión.

Gastos para proyectos (ejecución por la OSPNU)

27. En el año terminado el 31 de diciembre de 1995, la OSPNU efectuó gastos de proyectos (deducidos los gastos de apoyo y la remuneración en concepto de gestión) por un total de 382.924.263 dólares. En comparación con 1994, año en el que los gastos de proyectos representaron 385.787.194 dólares, esos gastos disminuyeron en 1995 en 2.862.931 dólares. Sin embargo, debe señalarse que en la primera semana de enero de 1996 se libraron 33 órdenes de compra para proyectos correspondientes a acuerdos sobre servicios de gestión financiados por el Gobierno del Japón, por un total de 21.834.428 dólares. Si esas órdenes de compra se hubieran emitido hasta el 31 de diciembre de 1995, fecha en que se habían completado todas las labores previas (licitación, evaluación,

presentación al Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones, aprobación por el funcionario principal de adquisiciones, etc.), el total de los gastos para proyectos del año terminado el 31 de diciembre de 1995 habría alcanzado a 404.758.691 dólares, es decir, 18.971.497 dólares más que en 1994.

Proyecciones sobre los gastos e ingresos administrativos y de cartera de la OSPNU

28. En el documento DP/1995/60, titulado "Estimaciones presupuestarias revisadas para el bienio 1994-1995 y estimaciones presupuestarias para el bienio 1996-1997", el Director Ejecutivo informó a la Junta Ejecutiva de que el valor de la cartera de la OSP al final de los años 1993 y 1994 había alcanzado aproximadamente a mil millones de dólares y que, en su opinión, la OSP había llegado a estabilizarse. El Director Ejecutivo indicaba asimismo que no preveía un aumento significativo en el futuro próximo; es decir, consideraba que la cartera de la OSPNU al final de los años 1995, 1996 y 1997 alcanzaría a unos mil millones de dólares, y aproximadamente un 60% de ese total correspondería al presupuesto del año en curso.

29. La información que se presenta en el cuadro 1 confirma las previsiones del Director Ejecutivo para el año 1995. Sobre la base de los mismos datos, la cartera corriente para 1996 es la siguiente:

	<u>Miles de dólares EE.UU.</u>
Total de los presupuestos de 1995 (antes de las revisiones obligatorias)	577.186
Menos: gastos de ejecución de proyectos (conforme al cuadro 1 de los estados financieros)	(382.924) -----
Presupuestos no utilizados de 1995 (que se reescalarán a 1996 y 1997)	194.262 =====
Total de presupuestos para 1996 (ya aceptados y registrados en el Sistema de Control de Fondos)	451.012
Más: 80% de los presupuestos no utilizados de 1995 (184.262 x 0,80) <u>a/</u>	155.410 -----
Total de presupuestos para 1996 ya disponible al 31 de marzo de 1996	606.422 =====

a/ Sobre la base de la experiencia del pasado, alrededor de un 80% de los fondos no utilizados se "reescalan" al ejercicio siguiente y un 20%, al subsiguiente.

30. Como puede apreciarse, ya se cuenta con presupuestos suficientes para 1996 para mantener a la OSPNU en su nivel actual de actividades. Los presupuestos de los proyectos ya aceptados, más los que se espera que serán aceptados por la OSPNU para su ejecución entre abril de 1996 y diciembre de 1997 (unos 500 millones de dólares) indican que las proyecciones formuladas en el documento DP/1995/60 como fundamento de las estimaciones presupuestarias para el bienio actual conservan su validez.

## II. INFORME DE LA JUNTA DE AUDITORES

### Introducción

1. La Junta de Auditores ha examinado los estados financieros de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (OSPNU) correspondientes al período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 1995, en cumplimiento de la resolución 74 (I) de la Asamblea General, de 7 de diciembre de 1946, y del artículo XII del Reglamento Financiero de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas. El examen se hizo con arreglo al artículo XII del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas y su anexo y de conformidad con las normas comunes de comprobación de cuentas aprobadas por el Grupo de Auditores Externos de las Naciones Unidas, los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica. Dichas normas requieren que la Junta planifique y realice la comprobación de cuentas para obtener seguridades razonables de que los estados financieros estén exentos de errores.

2. La OSPNU se estableció como entidad operacional y autofinanciada a partir del 1° de enero de 1995. En consecuencia, para este primer período la OSPNU ha preparado estados financieros correspondientes a un año terminado el 31 de diciembre de 1995. Los resultados de las actividades de la OSPNU correspondientes a 1994 figuran como parte de los estados financieros del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

### Objetivos y criterios de la comprobación de cuentas

3. La comprobación realizada por la Junta comprendió, a título de ensayo, el examen de las pruebas presentadas para apoyar los montos y datos que figuran en los estados financieros. El examen se realizó sobre la base de una evaluación de los sistemas contables y los mecanismos de fiscalización de la OSPNU y una auditoría experimental en la cual todas las esferas de los estados financieros se sometieron a la comprobación sustantiva directa de las transacciones. La comprobación de cuentas comprendió también una evaluación de los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones importantes realizadas por la administración, así como un análisis de la presentación general de los estados financieros. El examen se llevó a cabo en la sede de la OSPNU, en Nueva York, y la Junta considera que su criterio de comprobación de cuentas proporciona una base razonable para sustentar su opinión. Si bien la responsabilidad por los estados financieros incumbe a la administración de la OSPNU, la Junta tiene la obligación de expresar su opinión, sobre la base de la comprobación de cuentas, respecto de si los estados financieros reflejan fehacientemente la situación financiera de la OSPNU al 31 de diciembre de 1995.

4. El examen de la Junta comprendió un análisis general y comprobaciones de los registros contables y otros documentos de apoyo que consideró necesarios según las circunstancias. Esos métodos de comprobación de cuentas se concibieron principalmente con el objeto de formarse una opinión de los estados financieros de la OSPNU.

5. Además de la comprobación de las cuentas y las transacciones financieras, la Junta llevó a cabo las comprobaciones previstas en el párrafo 12.5 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas. Dichas comprobaciones se refieren principalmente a la eficiencia de los procedimientos financieros, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y gestión de la OSPNU. La Junta examinó las siguientes esferas:

- a) La planificación y el desarrollo de la gestión;
- b) La contratación y administración de servicios de consultoría; y
- c) La fijación de precios y el control de gastos.

6. En los párrafos 9 a 12 figura una lista de las principales recomendaciones de la Junta. En los párrafos 13 a 35 figura un resumen de las principales conclusiones derivadas de la labor de la Junta. En los párrafos 36 a 140 figuran las conclusiones detalladas.

Medidas adoptadas en relación con recomendaciones que figuran en informes presentados anteriormente a la Asamblea General

7. De resultados de su comprobación de los estados financieros del PNUD para el bienio terminado el 31 de diciembre de 1993, la Junta formuló varias recomendaciones que se referían a las actividades de la Oficina de Servicios para Proyectos (OSP), que entonces formaba parte del PNUD. La Junta ha realizado un examen de las medidas adoptadas por la OSPNU en relación con esas recomendaciones, conforme a lo solicitado por la Asamblea General en su resolución 47/211, de 23 de diciembre de 1992. Si bien la OSPNU ha respondido positivamente a las recomendaciones de la Junta, aún es preciso que preste atención a la utilización de su lista de consultores y a la documentación de la elección de consultores, y al fortalecimiento de su Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones mediante la designación de especialistas externos en materia de adquisiciones para que formen parte del Comité. En el anexo del presente informe figuran los detalles de las medidas adoptadas por la OSPNU junto con las observaciones de la Junta.

Resultados generales

8. El examen de la Junta no reveló deficiencias ni errores que se consideren importantes para la precisión o el carácter exhaustivo de los estados financieros en su conjunto. Con arreglo a su práctica normal, la Junta consignó los resultados importantes en cartas sobre asuntos de gestión enviadas a la OSPNU. Ninguna de esas cuestiones tuvo repercusiones en la opinión de los auditores de la Junta sobre los estados financieros y los cuadros de la OSPNU correspondientes al período.

Conclusiones y recomendaciones

Asuntos financieros

9. La Junta determinó tres ámbitos en los que cabría mejorar el control financiero; y recomienda:

a) Que la OSPNU informe a la Junta Ejecutiva sobre la marcha de sus trabajos encaminados a completar su nuevo Reglamento Financiero especial, e indique un calendario para la presentación del Reglamento a la Junta Ejecutiva para su aprobación (véase el párrafo 39);

b) Que la OSPNU imparta instrucciones a los oficiales certificadores a fin de aclarar que únicamente las órdenes de compra o contratos firmados y emitidos dentro del ejercicio financiero constituyen obligaciones válidas para ese ejercicio (véase el párrafo 41);

c) Que la OSPNU fiscalice atentamente los gastos efectivos en relación con el presupuesto a fin de evitar la fuerte incidencia de los gastos en exceso de las consignaciones (véase el párrafo 43).

### Cuestiones de gestión

#### Planificación y desarrollo de la gestión

10. La Junta llegó a la conclusión de que la iniciativa de la OSPNU de elaborar un plan de gestión anual constituía un importante paso adelante para la nueva organización. La Junta, sin embargo, detectó varias esferas en que los planes de gestión podrían mejorarse. Concretamente, la Junta recomienda que la OSPNU:

a) Fije objetivos realistas en sus planes de gestión y examine los costos y los beneficios de la realización de las tareas previstas en ellos (véase el párrafo 56);

b) Evalúe los efectos que podrían tener sobre su situación financiera los cambios de composición de su cartera y establezca metas financieras que correspondan a sus diferentes tasas de ingresos (véase el párrafo 59);

c) Asigne prioridad, en sus futuros planes de gestión, a asegurar que se ejecuten según su importancia respectiva para la organización (párrafo 61);

d) Establezca formas adecuadas de medición para la apreciación del éxito y marcos de referencia para los resultados alcanzados a fin de evaluar la repercusión de sus planes de gestión en la calidad de los servicios y las relaciones con los usuarios (véase el párrafo 67); y

e) Prepare una estrategia de evaluación (véase el párrafo 70).

#### Contratación y administración de servicios de consultoría

11. La Junta llegó a la conclusión de que la OSPNU necesitaba mejorar sus prácticas en materia de contratación y administración de servicios de consultoría. Concretamente, la Junta recomienda que la OSPNU:

a) Examine periódicamente el grado de reiteración en las contrataciones para asegurar que la elección de los consultores y las empresas de consultoría se efectúe con suficientes alternativas (véase el párrafo 84);

b) Realice análisis periódicos para detectar las especialidades en que hay mayor demanda y cualquier insuficiencia de la oferta, con vistas a registrar a personas y empresas dotadas de la idoneidad necesaria con anticipación a las eventuales asignaciones de tareas (véase el párrafo 88);

c) Seleccione y, cuando corresponda, inscriba en la lista de consultores a los aspirantes cuyos detalles no figuren todavía en ella; asegure que todo el personal esté perfectamente capacitado para el empleo de la lista; e investigue las posibilidades de poner la lista a disposición de la oficina de la OSPNU en Kuala Lumpur (véase el párrafo 102); y

d) Realice un estudio de las tarifas actuales del mercado para los servicios de consultoría, a fin de utilizarlas como referencia para la determinación de las retribuciones, e imparta nuevas directrices para asegurar que los funcionarios establezcan las retribuciones en forma coherente y transparente (véase el párrafo 103).

## Fijación de precios y control de los gastos

12. La Junta llegó a la conclusión de que la OSPNU debería fortalecer y actualizar sus medidas en materia de fijación de precios y control de gastos. Concretamente, la Junta recomienda que la OSPNU:

a) Elabore un sistema de evaluación del volumen de trabajo y fijación de costos (véase el párrafo 119);

b) Revise las bases del cálculo de la remuneración percibida en los acuerdos sobre servicios de gestión a fin de que se ajusten más exactamente a los gastos corrientes (véase el párrafo 123);

c) Establezca un acuerdo formal con el PNUD a fin de que las oficinas en los países suministren a la OSPNU un desglose de sus gastos previstos en apoyo de las actividades sobre el terreno correspondientes a los acuerdos sobre servicios de gestión (véase el párrafo 128);

d) Evalúe y documente, como parte de los procedimientos de aceptación de proyectos, las perspectivas de que los gastos de ejecución de los proyectos puedan cubrirse mediante la remuneración o los cobros fijados o convenidos con los respectivos usuarios (véase el párrafo 131);

e) Evalúe los niveles anuales de excedentes y recursos no utilizados acumulados para fijar niveles que sean razonables y coherentes con sus propios objetivos (véase el párrafo 139).

## Resumen de las conclusiones

### Asuntos financieros

#### Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada

13. La OSPNU ha seguido aplicando el Reglamento Financiero del PNUD, en tanto se concluye la elaboración del suyo propio (véanse los párrafos 38 y 39).

#### Obligaciones por liquidar

14. Algunos oficiales certificadores habían seguido interpretando erróneamente los criterios aplicables a las obligaciones, a pesar de la aclaración formulada por la División de Finanzas del PNUD (véanse los párrafos 40 y 41).

#### Fiscalización financiera de los proyectos

15. En 46 proyectos, la OSPNU se había excedido del presupuesto por más de 50.000 dólares y en otros 24 proyectos los gastos habían superado los 5.000 dólares sin ningún presupuesto aprobado (véanse los párrafos 42 y 43).

### Cuestiones de gestión

#### Planificación y desarrollo de la gestión

16. Alcance del plan de gestión. El alcance del plan de gestión para 1995 había sido ambicioso desde el comienzo y esta circunstancia, junto con otros factores, redujo las posibilidades de la OSPNU de ejecutarlo totalmente (véanse los párrafos 53 y 54).



17. La OSPNU no había determinado el nivel de los recursos necesarios para ejecutar el plan definitivo. Tampoco había examinado la disponibilidad de tales recursos ni evaluado si las diferentes tareas daban un rendimiento adecuado para la organización (véanse los párrafos 55 y 56).
18. Metas financieras. La OSPNU se había fijado para 1995 metas financieras prudentes. En cambio, no reflejó en su plan de gestión ni en sus metas financieras la importancia de las diferentes tasas de ingresos (véanse los párrafos 57 a 59).
19. Ejecución del plan de gestión. La OSPNU no había determinado prioridades entre las tareas del plan de gestión (véanse los párrafos 60 y 61).
20. Fiscalización del plan de gestión. La OSPNU había omitido informar a la Comisión de Coordinación de la Gestión acerca de la marcha de la ejecución de algunas de las tareas fundamentales del plan (véase el párrafo 62).
21. Progresos y logros. Aunque a diciembre de 1995 la OSPNU había progresado en muchas de las tareas del plan de gestión, sólo había completado nueve de las 57 tareas y no había iniciado la labor en 22 de ellas (véanse los párrafos 63 a 66).
22. Evaluación de los resultados. Los productos intermedios, como los planes de acción y los informes, no ofrecían una base adecuada para evaluar la repercusión del plan de gestión en la calidad de los servicios de la OSPNU o la vinculación con los usuarios. La OSPNU no había fijado marcos de referencia para los resultados alcanzados que permitieran apreciar su grado de éxito (véanse los párrafos 67 y 68).
23. La OSPNU no había establecido una estrategia de evaluación para apreciar los efectos del plan de gestión sobre los resultados logrados (véanse los párrafos 69 a 71).

#### Contratación y administración de servicios de consultoría

24. Grado de competencia abierta. Durante 1994 y 1995 se habían efectuado un número importante de contrataciones reiteradas de consultores y empresas de consultoría. Entre todos los casos examinados no había ninguno en que existiesen pruebas de que la OSP o la OSPNU hubieran determinado y examinado otras candidaturas posibles para la asignación de tareas a consultores individuales. En cambio, había pruebas claras de que se habían determinado y examinado otras posibilidades respecto de todos los contratos con empresas de consultoría que la Junta examinó (véanse los párrafos 77 a 84).
25. Evaluación de la demanda y la oferta en las especialidades de servicios de consultoría. La lista de consultores no contenía un sistema de codificación que permitiera a la OSPNU clasificar a los consultores según sus especialidades. Por otra parte, la OSPNU no había efectuado análisis de necesidades para detectar los tipos de especialidades en materia de consultoría en los que hubiera demanda (véanse los párrafos 85 a 88).
26. Selección de consultores. Había aspectos inadecuados en la selección de los consultores a los efectos de su registro en la lista de consultores individuales (véanse los párrafos 89 a 92).
27. Desarrollo de la lista de empresas. Había imperfecciones en el contrato para el desarrollo de una nueva lista de empresas, y en la administración del

proyecto, que contribuyeron a un importante retraso en la puesta en funcionamiento de la lista (véanse los párrafos 93 a 96).

28. Utilización de la lista de consultores individuales. La lista de consultores había sido utilizada insuficientemente y, 18 meses después de su puesta en funcionamiento, aún no había sido institucionalizada (véanse los párrafos 97 a 102).

29. Determinación de las retribuciones. Hacía falta una mayor transparencia en cuanto a la forma de determinar las retribuciones por labores de consultoría (véase el párrafo 103).

30. Evaluación de los resultados de las consultorías. En sus evaluaciones sobre las consultorías, la OSPNU no había concentrado su atención en aspectos importantes de los resultados alcanzados por el consultor y su contribución a los logros del proyecto, ni había evaluado de manera sistemática los resultados obtenidos por los consultores. Además, la OSPNU no había establecido ningún procedimiento de evaluación para las empresas de consultoría (véanse los párrafos 104 a 107).

#### Fijación de precios y control de los gastos

31. Evaluación del volumen de trabajo y los sistemas de determinación de costos. Existían imperfecciones en el sistema de evaluación del volumen de trabajo de la OSPNU. Además, no había una relación clara entre los cálculos de costos y volumen de trabajo y la remuneración y los cobros que la OSPNU esperaba percibir por sus servicios (véanse los párrafos 113 a 121).

32. Costo de los acuerdos sobre servicios de gestión. La base de cálculo del costo de los acuerdos sobre servicios de gestión requería una actualización. Por otra parte, ninguno de los reembolsos pagados por la OSPNU a las oficinas del PNUD en los países por servicios prestados sobre el terreno estaba respaldado por un desglose de los gastos previstos por esas oficinas para la prestación de tal asistencia (véanse los párrafos 122 a 129).

33. Estudio financiero de los proyectos propuestos. En las reuniones del Comité de Evaluación de Proyectos no se había abordado sistemáticamente la cuestión de si los ingresos que se esperaban de los proyectos cubrirían los gastos de prestación de los servicios (véanse los párrafos 130 a 132).

34. Gastos de fiscalización y control. En ausencia de un sistema de control del tiempo, los mecanismos de control de gastos de la OSPNU se limitaban a asegurar que el total de los gastos administrativos estuviera cubierto por los ingresos totales. La OSPNU no podía demostrar claramente que recuperaba el costo íntegro de la prestación de cada uno de sus servicios a través de la remuneración y los cobros que percibía (véanse los párrafos 133 a 137).

35. La Junta observó que una persistente acumulación de recursos no utilizados por la OSPNU podía considerarse incompatible con su carácter de organización sin fines de lucro y con su objetivo de prestar servicios de calidad y de eficacia adecuada a su costo (véanse los párrafos 138 y 139).

## Parte I: Estados financieros

### Normas contables del sistema de las Naciones Unidas

36. En septiembre de 1995, el Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas, en representación del Comité Administrativo de Coordinación, aprobó la versión revisada de las normas contables del sistema de las Naciones Unidas, que incluía una presentación armonizada de los estados financieros. El Comité convino en que debía alentarse a las organizaciones a que aplicaran las normas a los ejercicios económicos que terminaran en 1995.

37. La Junta evaluó el grado en que los estados financieros de la OSPNU sobre el bienio de 1994-1995 se ajustaban a las normas contables. El examen indicó que la OSPNU, en general, cumplía dichas normas.

### Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada

38. En enero de 1995, la Junta Ejecutiva aprobó el Reglamento Financiero de la OSPNU conforme a lo establecido en el documento DP/1995/7/Add.1. Sin embargo, la OSPNU no ha terminado todavía la elaboración de la correspondiente Reglamentación Financiera Detallada y, mientras tanto, aplica la del PNUD, mutatis mutandis.

39. Preocupa a la Junta que la OSPNU, desde que se convirtió en una entidad independiente el 1° de enero de 1995, haya actuado sin su nueva Reglamentación Financiera Detallada, especial y amplia. La Junta recomienda que la OSPNU informe a la Junta Ejecutiva acerca de sus progresos al respecto e indique un calendario para la presentación de la Reglamentación a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

### Examen de las obligaciones por liquidar

40. Los criterios empleados para determinar si una obligación sigue siendo válida al final del ejercicio se enuncian en el resumen de las principales normas de contabilidad. Después del examen efectuado por la Junta de las obligaciones por liquidar registradas al final del ejercicio, la OSPNU reclasificó algunas obligaciones de gran cuantía trasladándolas al ejercicio económico siguiente, al que correspondían. Como resultado de observaciones análogas formuladas por la Junta en anteriores comprobaciones de cuentas de la OSP, la División de Finanzas del PNUD aclaró sus directrices sobre las obligaciones. Si bien ello permitió en general una mejor comprensión de los criterios aplicables, algunos oficiales certificadores seguían interpretando erróneamente las directrices.

41. La Junta, en consecuencia, recomienda que la OSPNU imparta nuevas directrices a los oficiales certificadores para aclarar que sólo los contratos u órdenes de compra firmados y emitidos dentro del ejercicio financiero constituyen obligaciones válidas de ese ejercicio.

### Control presupuestario de los proyectos

42. La Junta observó que en 46 proyectos ejecutados por la OSPNU los presupuestos de cada uno habían sido excedidos en más de 50.000 dólares al 31 de diciembre de 1995. En otros 24 proyectos los gastos efectuados en cada uno de ellos superaban los 5.000 dólares sin ningún presupuesto aprobado para el ejercicio. En cinco casos los gastos superiores a los previstos se habían cubierto mediante el margen de flexibilidad de 20% del presupuesto bienal

renovable. La OSPNU explicó que los 65 casos restantes de gastos superiores a los previstos se debían a gastos imprevistos o urgentes.

43. En opinión de la Junta, la ejecución de los proyectos dentro de sus presupuestos es un factor importante de apreciación de los resultados, en especial en momentos de dificultades financieras. En consecuencia, la Junta recomienda que la OSPNU realice una vigilancia estricta de los gastos en relación con el presupuesto para evitar la alta incidencia actual de los casos de gastos superiores a los previstos.

Pérdidas de numerario, cuentas por cobrar y  
bienes pasados a pérdidas y ganancias y pagos graciabiles

44. No se informó a la Junta de ningún caso de esta clase.

Parte II: Cuestiones de gestión

Planificación y desarrollo de la gestión

Introducción

45. En su carácter de organización autofinanciada, la OSPNU debe asegurar la generación de ingresos suficientes para sufragar sus gastos. Ello, a su vez, depende de que la OSPNU preste servicios oportunos, eficientes y de alta calidad a quienes recurren a ellos. La administración de la OSPNU consideraba que, a largo plazo, la vitalidad y la viabilidad financiera de la nueva organización tendrían por base una respuesta rápida y eficaz a sus necesidades inmediatas y, en consecuencia, elaboró un plan de gestión para 1995 con el fin de iniciar las actividades adecuadas.

Prioridades operacionales y metas financieras

46. El plan de gestión se basó en gran medida en las necesidades de corto plazo previstas para 1995 y comienzos de 1996. La OSPNU determinó tres prioridades para 1995: mejorar la calidad de sus servicios; desarrollar y fomentar sus relaciones con los usuarios de esos servicios; y completar la transición de la OSP a la OSPNU.

47. La administración de la OSPNU consideraba que esos objetivos prioritarios eran elementos esenciales para establecer y mantener a la OSPNU como una organización viable desde el punto de vista financiero, capaz de prestar los servicios de alta calidad que esperaban sus usuarios. En particular, la OSPNU considera que el mejoramiento de la calidad de sus servicios constituye la piedra angular de su estrategia de gestión. La OSPNU también se fijó metas financieras para 1995.

Alcance del examen

48. A este respecto, la Junta examinó:

a) La formulación del plan de gestión, a fin de evaluar si ofrecía una base sólida para el desarrollo de la nueva organización y extraer enseñanzas para el futuro;

b) La forma en que la OSPNU ejecutaba el plan y fiscalizaba la marcha de su aplicación;

c) Los progresos y logros alcanzados por la OSPNU en relación con el calendario y los criterios de apreciación del éxito establecidos en el plan.

#### Formulación del plan de gestión

49. La Junta apoya la iniciativa de la OSPNU de elaborar un plan de gestión anual y estima que constituye un paso adelante de importancia para la nueva organización. En particular, el plan de gestión para 1995 ofrece un valioso marco de referencia que ayuda a la OSPNU a perfeccionar la planificación de sus actividades y su labor de desarrollo en los años próximos. La Junta, sin embargo, detectó varias cuestiones referentes a la formulación del plan para 1995 que la OSPNU debería abordar en sus futuras labores de planificación.

50. La OSPNU organizó una serie de grupos de trabajo internos y emprendió un estudio de los Representantes Residentes del PNUD que contribuyera a determinar los aspectos de sus servicios y de sus relaciones con los usuarios cuyo mejoramiento fuera más necesario. Los grupos de trabajo determinaron problemas de organización, de procedimientos y de personal, mientras que el estudio destacó las preocupaciones de los usuarios por las relaciones de la OSPNU con ellos y la puntualidad, calidad y flexibilidad de sus servicios. En conjunto, los resultados de estas labores confirmaron la opinión de la administración de la OSPNU sobre la necesidad de mejoras.

51. El estudio, sin embargo, no abarcó a todos los usuarios de los servicios de la OSPNU. Ésta envió el cuestionario a 69 de los 132 Representantes Residentes del PNUD. La OSPNU explicó que esas oficinas exteriores del PNUD eran los principales usuarios de los servicios de la OSPNU en el PNUD. Al recibir las respuestas al cuestionario de 49 Representantes Residentes, la OSPNU obtuvo los puntos de vista de un 35% de las oficinas exteriores del PNUD.

52. Por otra parte, el estudio no abarcó a otros usuarios fundamentales como el Banco Mundial, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y otros sectores del PNUD como las dependencias que se ocupan de la aplicación del Protocolo de Montreal y del Fondo para el Medio Ambiente Mundial. Al disminuir, según lo previsto, el número de nuevos proyectos principales del PNUD que habrán de recurrir a la OSPNU en el futuro, se acentuará la necesidad de que la OSPNU tenga en cuenta las opiniones de otros usuarios de sus servicios. La OSPNU, en consecuencia, debería seguir vigilando cómo evoluciona la composición de su base de usuarios y, cuando fuera necesario, estudiar cuidadosamente a los usuarios importantes que surgieran para asegurar que los planes de gestión futuros atendieran sus intereses. La OSPNU reconoce plenamente la necesidad de mantener sus planes de gestión adecuados a las necesidades de sus usuarios y se propone lograrlo realizando nuevos estudios acerca de los interesados, continuando y ampliando sus reuniones periódicas con los principales y mejorando su estrategia de vinculación con ellos bajo la dirección de su Coordinador de Promoción Comercial recientemente designado.

#### Alcance del plan

53. El plan de gestión de 1995 tuvo, desde el principio, un alcance ambicioso en cuanto procuraba abordar problemas que habían ido acumulándose durante los años anteriores, al mismo tiempo que la OSPNU procuraba igualmente completar y consolidar su posición como nueva organización independiente del PNUD. Para cada uno de los tres objetivos prioritarios, el plan de gestión estableció un cuadro de tareas que debían realizarse. El plan contenía en total 57 tareas, de las cuales se proyectaba completar 54 para diciembre de 1995. Algunas tareas tenían importantes consecuencias para el funcionamiento de la organización. La OSPNU consideró obligatorias 16 tareas que tendían a completar la transición a

la nueva organización. Las otras 41 tareas apuntaban a lograr servicios de calidad y a desarrollar y fomentar las relaciones de la OSPNU con los usuarios de sus servicios.

54. Por otra parte, durante 1995, la administración de la OSPNU debió distraer su atención del plan de gestión hacia otros problemas más perentorios, como la previsión de una ejecución insuficiente de proyectos. Además, informó a la Junta de que la labor de reestructuración de la organización había requerido un esfuerzo mayor que el previsto en el plan y que ello había impedido la realización de otras tareas previstas en él. Aunque la OSPNU considera que su reestructuración es una base necesaria para lograr mejoras importantes a largo plazo, esta concentración de esfuerzos supuso una merma de sus posibilidades de ejecutar el plan íntegramente.

55. Durante la preparación del plan de gestión, el personal de la OSPNU elaboró estimaciones acerca del nivel de los recursos internos y externos necesarios para su ejecución. Según su estimación, ciertas partes del plan requerirían recursos internos equivalentes a 49 meses-hombre y recursos externos por valor de 435.000 dólares. La OSPNU, sin embargo, no completó sus cálculos y no determinó el nivel de los recursos necesarios para la ejecución del plan definitivo. Tampoco estudió la disponibilidad de tales recursos ni evaluó si las diferentes tareas ofrecían un rendimiento adecuado a la luz de los beneficios previstos para la organización.

56. La Junta recomienda que la OSPNU, en sus planes de gestión futuros, fije objetivos realistas y tome en consideración los costos y beneficios de la realización de las tareas del plan de gestión para apreciar si ofrecen un rendimiento adecuado. La OSPNU comparte la preocupación de la Junta en el sentido de que el plan de gestión debería ser un instrumento productivo y eficaz que justificara los recursos invertidos en él, y en consecuencia ha comenzado a incorporar estas enseñanzas en su plan de gestión para 1996.

#### Metas financieras

57. La OSPNU basó sus proyecciones financieras en una combinación de su cartera actual y previsiones sobre las actividades que esperaba concertar durante 1995. La OSPNU señaló que, desde 1986, se había producido un crecimiento anual sostenido tanto en los presupuestos como en los gastos de los proyectos, pero no podía dar por supuesto que tal tendencia se mantuviera en vista de la persistente disminución del valor de los nuevos proyectos registrada en 1993 y 1994. En consecuencia, la OSPNU se fijó para 1995 metas financieras prudentes en comparación con los resultados efectivos de los años anteriores, señalando asimismo que los logros dependerían en gran medida del éxito que alcanzara en la solución de sus tres cuestiones operacionales prioritarias.

58. La OSPNU se fijó siete metas financieras para 1995, de las cuales seis eran interdependientes. Una de las metas consistía en alcanzar una tasa media mínima de ingresos equivalente al 8% del total de los gastos de ejecución, de modo que la OSPNU pudiera cubrir sus gastos administrativos proyectados. Se trataba de una tasa compuesta, ya que las tasas de ingresos de la OSPNU varían según sus diferentes usuarios y tipos de servicios. La OSPNU obtiene sus ingresos más elevados de los proyectos del PNUD en que su remuneración se determina por las tasas para los servicios administrativos y operacionales aprobadas por el Consejo de Administración del PNUD. Esas tasas se aplican a la mitad de la cartera total de la OSPNU.

59. Si bien la OSPNU tuvo en cuenta las diferentes tasas de ingresos al fijar sus metas financieras globales, no las aplicó expresamente en el plan. La Junta

recomienda, en consecuencia, que en sus futuros planes de gestión la OSPNU evalúe los efectos que pueden tener en su situación financiera los cambios de composición de su cartera y fije metas financieras que correspondan a las diferentes tasas con que se fijan sus recursos. La OSPNU está de acuerdo con esta recomendación y ha manifestado a la Junta que la aplicará en su plan de gestión y sus metas financieras para 1996.

#### Ejecución del plan de gestión

60. La OSPNU comenzó a ejecutar el proyecto de plan en enero de 1995, aunque no quedó completado hasta junio de 1995. La Junta observó con satisfacción que la OSPNU había hecho llegar ejemplares del plan definitivo a todos sus funcionarios a fin de que tuvieran una imagen clara de los objetivos de la organización y sus prioridades y de la forma en que la OSPNU se proponía abordarlos.

61. La OSPNU no estableció prioridades entre las tareas, por ejemplo calificándolas como decisivas, importantes o convenientes. Tal jerarquización habría permitido a los funcionarios establecer prioridades en su propia labor y abordar en primer lugar las tareas más importantes. La Junta recomienda que, en los futuros planes de gestión, la OSPNU establezca prioridades entre las tareas para asegurar que se ejecuten según su importancia respectiva para la organización. La OSPNU ha reconocido que la fijación de prioridades para las tareas es una parte importante del plan de gestión y está aplicando criterios, elaborados con carácter provisional durante el proceso de planificación de 1995, para establecer prioridades entre las tareas de su plan de gestión para 1996.

#### Fiscalización del plan de gestión

62. La OSPNU dio cuenta de la marcha de sus trabajos en relación con el plan a la Comisión de Coordinación de la Gestión. Si bien el informe de la Comisión de 30 de octubre de 1995 se había concentrado en los logros principales del plan, no se analizaban en él los progresos de la OSPNU en la ejecución de 15 de las 26 tareas que se había previsto completar para septiembre de 1995. En particular, el informe no abarcaba la marcha de los trabajos respecto de seis tareas fundamentales destinadas a mejorar los procedimientos de pago, contratación y adquisiciones de la OSPNU, formalizar y aclarar sus relaciones con el PNUD y establecer con éste un acuerdo central sobre servicios. La OSPNU ha señalado que está vinculando su plan de gestión más estrechamente con los planes de trabajo de las diferentes dependencias organizativas y que la vigilancia estrecha de esos planes de trabajo, a su vez, permitiría mejorar la vigilancia del plan de gestión. La OSPNU estima también que la fiscalización debería mejorar con la designación de un Director de Operaciones.

#### Progreso y logros

63. En diciembre de 1995 la OSPNU había avanzado en muchas de las tareas del plan de gestión. En particular, había comenzado su propia reorganización, destacando funciones centrales de servicios en divisiones operacionales con el fin de mejorar la calidad de los servicios. Hasta diciembre de 1995 la OSPNU había completado solamente nueve de las 57 tareas y no había comenzado los trabajos respecto de 22, aunque sus informes indican que desde entonces ha iniciado o completado otras tareas. Había insuficiencias importantes en los aspectos que se mencionan a continuación:

a) Mejoramiento de la calidad de los servicios. La OSPNU había logrado escasos progresos en esta materia, en particular sobre los problemas de funcionamiento de los métodos de pago, contratación y adquisiciones. Ello constituía una laguna importante, habida cuenta del reconocimiento por la OSPNU

de que el mejoramiento de los servicios constituía la piedra angular de su estrategia de gestión.

b) Promoción de las relaciones con los usuarios. La OSPNU había asignado a un coordinador de comercialización ocho de las 18 tareas referentes a las relaciones con los usuarios. Sin embargo, había aplazado la designación del coordinador hasta 1996 debido a sus preocupaciones por el nivel de sus recursos. Resultó de ello que la OSPNU no pusiera en práctica ninguna de esas tareas. Además, la falta de un coordinador de comercialización limitó o impidió los progresos en otras cuatro tareas.

c) Tareas para completar la transición a la OSPNU. La OSPNU no había completado tareas fundamentales relativas a la elaboración de un memorando de entendimiento y otros acuerdos conexos con el PNUD. Esas tareas tenían por objeto establecer disposiciones formales sobre procedimientos en materia de personal, derechos y obligaciones en caso de separación del servicio de los funcionarios, y el suministro de servicios centrales por el PNUD. En noviembre de 1995 la Comisión de Coordinación de la Gestión recomendó que se hicieran todos los esfuerzos posibles a fin de concluir esas cuestiones en diciembre de 1995. La OSPNU y el PNUD no han completado todavía esos acuerdos, pero están trabajando en estrecha colaboración para concluirlos dándoles carácter prioritario. Otras tareas fundamentales, como la de completar el estudio de análisis de riesgos y el establecimiento de un Grupo de Asesoramiento a los Usuarios, también pasaron a 1996.

64. Preocupan a la Junta los retrasos en la elaboración del memorando de entendimiento con el PNUD. La OSPNU ha completado un año íntegro de operaciones sin haber regularizado formalmente varias cuestiones esenciales, indispensables para completar y apuntalar su separación del PNUD. En consecuencia, la Junta apoya los esfuerzos de la OSPNU para completar este importante acuerdo como cuestión prioritaria. La Junta considera igualmente esencial que se complete lo antes posible el estudio sobre análisis de riesgos, a fin de que, cuando sea necesario, la OSPNU pueda adoptar medidas oportunas para salvaguardar su situación financiera y operacional.

65. Además, la Junta recomienda que la OSPNU sustituya su estrategia provisional sobre sistemas de información, de noviembre de 1993, por una estrategia actualizada. La OSPNU emplea un conjunto de sistemas de información de gestión y proyecta aplicar partes del Sistema Integrado de Información de Gestión desarrollado por las Naciones Unidas.

66. La OSPNU atribuía la falta de progresos a diversos factores, entre ellos la necesidad de que el personal concentrara sus esfuerzos en el segundo semestre de 1995 en mejorar la ejecución de proyectos, y a los retrasos de la concertación de un acuerdo con el PNUD. Además, la OSPNU había postergado algunas tareas hasta que se completara su reorganización, que constituía una empresa de gran magnitud que afectaba a múltiples aspectos de las operaciones de la OSPNU. También contribuían a la falta de progresos otros factores, que incluían una escasez de recursos y la necesidad de que los funcionarios dedicaran su tiempo a unas tareas a costa de otras.

#### Evaluación de los logros

67. En el plan de gestión, la OSPNU estableció un criterio para apreciar el grado de éxito de cada tarea. Muchos de ellos, sin embargo, se referían a la preparación de planes de actividades e informes o al desarrollo de instrumentos y procedimientos de gestión. Tales productos intermedios no ofrecían una base adecuada para evaluar los efectos del plan de gestión sobre la calidad de los



servicios de la OSPNU y sus relaciones con los usuarios. En otros casos, que se habían establecido criterios de apreciación más adecuados, la OSPNU no había fijado marcos de referencia con los que pudieran compararse los resultados. La Junta, en consecuencia, recomienda que la OSPNU establezca criterios adecuados de apreciación del grado de éxito y marcos de referencia para los resultados alcanzados a fin de evaluar los efectos de sus planes de gestión sobre la calidad del servicio y las relaciones con los usuarios.

68. La OSPNU ha aceptado esta recomendación. Considera que el establecimiento de referencias cualitativas y cuantitativas para la apreciación de los resultados es un elemento clave para evaluar no sólo los efectos de sus planes de gestión, sino también la calidad del servicio. La OSPNU está investigando la posibilidad de aplicar a sus actividades normas internacionales, como la serie 9000 de la Organización Internacional de Normalización, y seguirá realizando encuestas entre sus usuarios con regularidad para obtener indicaciones acerca de su propia actuación tal como ellos la perciben.

69. Algunas de las tareas del plan de gestión contenían elementos de evaluación, lo que no ocurría en otros casos. La OSPNU no había establecido una estrategia de evaluación para apreciar los efectos del plan de gestión sobre sus resultados. Habida cuenta de la escala del plan de gestión, esa estrategia podría haber concentrado la labor de evaluación en tareas fundamentales de las que se esperaban las mejoras más importantes de la calidad de los servicios de la OSPNU y de sus relaciones con los usuarios.

70. La ejecución incompleta del plan y las imperfecciones del método aplicado por la OSPNU en materia de evaluación determinaban que no pudiera demostrar el logro de mejoras derivadas del plan. La Junta recomienda, en consecuencia, que la OSPNU prepare una estrategia de evaluación. Como parte de esa labor, la OSPNU debería, en particular, evaluar las mejoras del servicio, los costos y las economías relacionadas con el establecimiento de la oficina de Kuala Lumpur.

71. La OSPNU informó a la Junta de que, para asegurar que el plan de gestión fuese un instrumento productivo y eficaz, su División de Planificación e Información ejercerá la responsabilidad del perfeccionamiento del proceso de planificación y del desarrollo del plan mismo, así como de la fiscalización general de su ejecución. Además de fortalecer las vinculaciones entre el plan de gestión y los planes de cada una de las dependencias, la OSPNU se propone encomendar la evaluación de las mejoras de los resultados a su División de Finanzas, Control y Administración, que proyecta establecer durante 1996. Además, la OSPNU completó en abril de 1996 una evaluación provisional de la oficina de Kuala Lumpur, prestando especial atención a las mejoras del servicio y a cuestiones operacionales. La OSPNU no ha realizado todavía un análisis de los gastos, las economías y el umbral de rentabilidad de la oficina para completar su evaluación.

### Contratación y administración de servicios de consultoría

#### Introducción

72. Uno de los principales servicios prestados por la OSPNU consiste en contratar a empresas de consultoría y a consultores individuales para el suministro de los conocimientos técnicos necesarios para el éxito de los programas y proyectos de desarrollo.

73. En su informe sobre los estados financieros del PNUD correspondientes al bienio 1992-1993<sup>1</sup>, la Junta señaló deficiencias en la selección y contratación de consultores por la OSP. La Junta observó, en particular, la inexistencia de constancias documentales de procedimientos formales de elaboración de listas de selección que demostraran un examen del mercado, y la falta de constancias formales que expusieran los criterios de selección aplicados, los procedimientos de evaluación realizados y los fundamentos de la elección final. La Junta también consideró que la lista de empresas de consultoría de la OSP tenía una utilidad limitada.

74. La Junta señaló que era posible mejorar los procedimientos utilizados para la selección y contratación de consultores a fin de asegurar la adecuada exploración del mercado potencial. La Junta recomendó que se llevara un registro formal, debidamente firmado y revisado, de los consultores tenidos en cuenta en relación con cada puesto, los criterios de selección aplicados y los fundamentos de la elección definitiva.

75. Durante 1994, la OSP, el PNUD y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) invirtieron recursos importantes en el desarrollo del sistema RESTRAC, una lista común de consultores individuales. La OSP puso en aplicación la lista en julio de 1994. El sistema RESTRAC debería permitir que la OSPNU detectara en forma rápida e independiente a candidatos para la asignación de tareas en los proyectos. La OSPNU también se proponía desarrollar y poner en aplicación durante 1995 una nueva lista de empresas de consultoría que reemplazara y mejorara la ya existente, que dejó de utilizar en abril de 1995.

#### Alcance del examen

76. Con estos antecedentes, la Junta examinó los siguientes puntos:

- a) El grado de competencia abierta en la contratación de consultores individuales y empresas de consultoría por la OSPNU;
- b) Los progresos logrados en el desarrollo y utilización de las listas;
- c) La gestión y evaluación de los servicios de consultoría.

#### Grado de competencia abierta

77. A muchos consultores individuales se les adjudicaron entre cuatro y siete contratos sucesivos en un mismo proyecto; hubo un consultor que trabajó en 15 contratos, incluyendo, respecto de tres proyectos, cuatro contratos consecutivos en cada uno de ellos.

78. La Junta examinó 14 contratos adjudicados por la OSP o la OSPNU a consultores individuales desde julio de 1994, cuando la OSP puso en aplicación el sistema RESTRAC. La Junta no encontró pruebas de que la OSP o la OSPNU hubieran identificado y tomado en consideración a otros candidatos posibles para ninguno de los contratos. Cuatro de ellos fueron por más de 30.000 dólares y, en consecuencia, deberían haberse elaborado listas de selección de candidatos.

79. En cuatro casos, la formulación de los cometidos contenía la mención de los consultores designados por su nombre. En los diez casos restantes no existían indicios de la forma en que se había escogido a los consultores. Los

---

<sup>1</sup>Documentos Oficiales de la Asamblea General, cuadragésimo noveno período de sesiones, Suplemento N° 5A (A/49/5/Add.1), cap. II.

expedientes de los contratos no contenían listas de selección de candidatos generadas por el sistema RESTRAC en ningún caso.

80. La Junta examinó 12 contratos adjudicados a empresas de consultoría y observó con satisfacción que, en 11 de ellos, existían pruebas claras de que se habían determinado y tenido en consideración otras posibilidades distintas, en general por medio de licitaciones competitivas internacionales. En un caso, el Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones había aprobado una exoneración del procedimiento competitivo. Todos los casos de alto valor se habían sometido al Comité de Contratos o al Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones y habían recibido su aprobación.

81. En algunos casos, durante la etapa de precalificación, las oficinas del PNUD en los países o los gobiernos usuarios habían propuesto a empresas adecuadas o suministrado listas de selección previamente elaboradas. Siete de los 12 contratos se adjudicaron antes de que la OSPNU dejara de utilizar su lista de empresas, en abril de 1995. Sólo hubo un caso en que la OSPNU tomara en consideración a empresas inscritas en la lista. Además, en siete de los 12 contratos no se tomó en consideración a ninguna empresa registrada anteriormente ante la OSPNU. Estas comprobaciones parecían indicar que la lista de empresas no se había utilizado suficientemente antes de su eliminación por la OSPNU y que el voluminoso registro de empresas que había llevado en papel no se había aprovechado plenamente.

82. La Junta reconoce que en algunos casos, por ejemplo cuando se requiere cierto grado de continuidad, puede resultar razonable que la OSPNU adjudique contratos sucesivos sobre un proyecto a una misma persona o empresa. La OSPNU, para adjudicar contratos en forma sucesiva, exige fundamentos expresados en cada caso y en forma previa. Preocupa a la Junta, sin embargo, que la práctica de la contratación reiterada haya limitado indebidamente la medida en que la OSPNU ha explorado el mercado para la obtención de servicios de consultoría.

83. La OSPNU está comprometida a aplicar un procedimiento equitativo y transparente de identificación y selección de consultores, que otorgue igualdad de oportunidades para la contratación de personas y empresas calificadas. También reconoce plenamente que tal procedimiento fomenta su propia capacidad de ofrecer a sus usuarios un servicio digno de su costo. Además, la OSPNU comprende su necesidad de poder demostrar su propia responsabilidad documentando los procedimientos de contratación.

84. La Junta acoge con satisfacción el compromiso de la OSPNU y recomienda que examine periódicamente el grado de reiteración de sus contrataciones para asegurar que la selección de sus consultores y empresas de consultoría se efectúe optando con suficientes alternativas. La Junta reitera asimismo la necesidad de que la OSPNU documente meticulosamente los procedimientos de selección y contratación para hacerlos transparentes y poder demostrar su propia responsabilidad.

#### Evaluación de la demanda y la oferta en las especialidades de consultoría

85. El objetivo de la OSPNU de ofrecer servicios de consultoría de alta calidad en forma oportuna depende de que tenga acceso a fuentes de información útiles, seguras y actualizadas. Entre julio de 1994 y octubre de 1995, la OSP o la OSPNU registraron a 1.400 consultores individuales en el sistema RESTRAC. Sin embargo, la OSPNU todavía no había realizado análisis de necesidades que permitiesen determinar la demanda existente en los distintos tipos de especialidades de consultoría.

86. La OSPNU convino en que no le era posible comparar rápidamente la demanda y la oferta por especialidades para detectar insuficiencias y prever necesidades futuras. Tal información permitiría a la OSPNU mejorar sus servicios efectuando publicidad para cubrir cualquier insuficiencia adelantándose a las tareas eventuales. En la actualidad, la OSPNU sólo puede detectar insuficiencias en la etapa de la contratación, con el riesgo de retrasar las designaciones.

87. Como parte de su proyecto destinado a desarrollar y poner en aplicación una nueva lista de empresas, la OSPNU se proponer enviar un disquete de ordenador a la totalidad de las 6.000 empresas que actualmente figuran en sus expedientes de contratos, invitándoles a inscribirse en la nueva lista. En ausencia de un análisis de necesidades, que permitiría a la OSPNU orientar la labor de búsqueda hacia las especialidades con mayor demanda, existe un peligro importante de que la lista, a pesar de su volumen, no satisfaga totalmente las necesidades de la OSPNU.

88. La Junta recomienda que la OSPNU efectúe análisis periódicos para detectar las especialidades con mayor demanda y las carencias de la oferta, con vistas a registrar a personas y empresas dotadas de los conocimientos técnicos necesarios antes de que surjan las tareas que hayan de asignarse. La OSPNU ha reconocido que debería efectuar un examen de los conocimientos técnicos de los consultores y empresas registrados para asegurar que los candidatos calificados sean de número suficiente y equilibrado. La OSPNU espera completar su estudio para diciembre de 1996 y prevé efectuar una publicidad externa en busca de consultores con los conocimientos técnicos específicos que permitan llenar cualquier laguna que se detecte.

#### Control selectivo de los consultores individuales

89. Al poner en aplicación el sistema RESTRAC, en julio de 1994, la OSP elaboró un procedimiento de selección destinado a asegurar que únicamente se registrara a consultores individuales dotados de la idoneidad y experiencia adecuadas. De los 1.800 currículos recibidos desde entonces, se han aceptado e incluido en la lista del sistema RESTRAC 1.400 (un 78%).

90. Un funcionario de la OSPNU ha tenido a su cargo el control selectivo de los currículos, aunque en algunos casos han colaborado oficiales de gestión de proyectos. La OSP elaboró un formulario de selección para evaluar los conocimientos técnicos, la calificación y la experiencia de los consultores aspirantes a ser incluidos en el sistema RESTRAC. La selección comprende la adjudicación de puntajes según diez criterios conforme a las informaciones suministradas por el candidato, con la fijación de un puntaje mínimo para que pueda registrársele. La Junta detectó varias deficiencias en el procedimiento de selección:

a) La Junta escogió a 14 consultores a los que se habían adjudicado contratos, comprobando que ocho de ellos habían sido registrados en el sistema RESTRAC pero sin que se hubiera llenado ningún formulario a su respecto;

b) Cinco de los principales criterios de selección, que en conjunto representaban un 75% de los puntos posibles, se basaban en apreciaciones subjetivas sobre los conocimientos técnicos y la experiencia del candidato sin que existieran directrices adecuadas sobre la forma en que debía efectuarse tal apreciación;

c) En el formulario de selección no se tenía en cuenta la actuación del candidato en anteriores contratos de la OSPNU;

d) No se efectuaba ninguna fiscalización ni supervisión formal del procedimiento de selección para asegurar que se realizase de manera correcta y coherente.

91. En consecuencia, la OSPNU no podía demostrar que ejercía un control de calidad adecuado respecto de la aceptación de consultores. La Junta recomienda que la OSPNU mejore la selección de sus consultores impartiendo instrucciones adecuadas y estableciendo una fiscalización y supervisión efectivas del procedimiento de selección.

92. La OSPNU ha considerado desde hace mucho tiempo que debería someter la lista de empresas y la de consultores individuales a la supervisión de un único director; en diciembre de 1995, encomendó esa responsabilidad al Director de Operaciones. La OSPNU se proponía completar para junio de 1996 un examen de los datos del sistema RESTRAC para asegurar que su información estuviera al día y que los currículos ya incorporados en el sistema hubieran sido adecuadamente controlados. La OSPNU estudiará la forma de mejorar el proceso de selección respondiendo a las recomendaciones de la Junta.

#### Desarrollo de la lista de empresas

93. En febrero de 1994, la OSP adjudicó un contrato por 85.000 dólares para el desarrollo de una nueva lista de empresas como parte de un nuevo sistema integrado de gestión de los contratos. El plazo previsto para completar el sistema vencía en enero de 1995. El calendario de puesta en práctica del sistema sufrió, sin embargo, considerables retrasos. Por otra parte, en abril de 1995 la OSPNU dejó de utilizar su lista de empresas. La Junta detectó, tanto en la gestión del proyecto como en el contrato, importantes deficiencias que contribuyeron al retraso de la puesta en práctica del sistema.

94. La Junta considera que la OSPNU debería haber establecido una dirección y control eficaces del proyecto para asegurar que se desarrollara conforme al plan. Sin embargo, la responsabilidad de la dirección del proyecto no había sido estable: durante 1994 y 1995 había pasado por tres funcionarios diferentes y no había sido eficaz. También había deficiencias importantes en el contrato: no existía un calendario para completar cada uno de los componentes del sistema, sino sólo un plazo general; no se habían especificado los aportes que deberían realizar miembros fundamentales del equipo de la empresa contratista, como el director de proyecto; y no existían cláusulas penales para el caso de que el contratista omitiera entregar los sistemas en plazo y con el nivel requerido. Estas deficiencias impidieron que la OSPNU fiscalizara la marcha del proyecto eficazmente y obtuviera reparación cuando el contratista dejó de suministrar recursos humanos adecuados y de cumplir sus obligaciones en plazo.

95. El Asistente Especial del Director Ejecutivo de la OSPNU asumió la responsabilidad de la dirección del proyecto hasta que se designara al nuevo Director de Operaciones. En enero de 1996, el contratista entregó el sistema de registro de la lista, y la OSPNU lo está ensayando. La OSPNU se propone iniciar el registro de las 6.000 empresas en la nueva lista en septiembre de 1996, es decir, 21 meses después de la fecha inicialmente prevista.

96. Si bien el contrato no era de gran cuantía, la Junta atribuye importancia al proyecto desde el punto de vista de sus posibilidades de mejorar la administración de los contratos, la eficiencia y la calidad de los servicios. Por otra parte, las deficiencias en la gestión del proyecto y en los términos del contrato pusieron de relieve importantes enseñanzas para los proyectos futuros. La Junta recomienda que la OSPNU asegure la inclusión, en los contratos futuros, de estipulaciones detalladas sobre las obligaciones y

cláusulas penales adecuadas que le permitan obtener reparación en caso de que los contratistas incumplan sus obligaciones.

#### Utilización de la lista de consultores individuales

97. En noviembre de 1995, la Junta llevó a cabo un estudio del personal de la OSPNU que tenía a su cargo la identificación de consultores y empresas de consultoría para la realización de tareas relacionadas con proyectos. Los resultados indicaron una utilización muy insuficiente del sistema RESTRAC y confirmaron la opinión de la administración de la OSPNU en el sentido de que, 18 meses después de la puesta en aplicación del sistema RESTRAC, éste todavía no estaba institucionalizado.

98. Los funcionarios de la OSPNU no utilizaban el sistema en forma regular y sistemática. La mayoría de los funcionarios consultados empleaban otras fuentes, entre las que figuraban otros funcionarios de la OSPNU, sus propios conocimientos o "mini-listas", y organizaciones externas como el PNUD, los gobiernos y el Banco Mundial. Preocupa a la Junta la insuficiente utilización del sistema RESTRAC, ya que su desarrollo insumió importantes recursos y sus posibilidades no han sido llevadas a la práctica. Mediante la utilización sistemática de la lista la OSPNU debería lograr un acceso fácil a un conjunto común de técnicos en toda la organización.

99. La Junta considera que la OSPNU debe asegurar que el sistema se mantenga actualizado. Por ejemplo, seis de los 14 consultores que la Junta escogió para su examen no estaban registrados en el sistema RESTRAC después de haberseles adjudicado contratos. En consecuencia, la información detallada a su respecto no estaba automáticamente al alcance de los funcionarios que en toda la organización buscaban candidatos para asignarles tareas. La OSPNU debe aprovechar al máximo todas las informaciones que tiene a su disposición para obtener las mayores ventajas en el desarrollo de sus actividades. La utilización sistemática de listas actualizadas debe contribuir a ello.

100. El estudio permitió a la Junta identificar las principales razones de la subutilización del sistema RESTRAC. La mitad de los funcionarios no habían recibido orientación ni habían asistido a sesiones de capacitación sobre el empleo del sistema. Entre otros factores, los más importantes eran que los funcionarios consideraban más expeditivo recurrir a otras fuentes, la lista no contenía ciertos detalles sobre las personas adecuadas, y no se disponía de acceso al sistema en la oficina exterior de Kuala Lumpur.

101. Existen dentro de la OSPNU algunas preocupaciones referentes a la seguridad de los datos del sistema RESTRAC, que es llevado por el PNUD, y de la falta de control por la OSPNU sobre los datos incorporados en el sistema por el PNUD y el FNUAP. También preocupaba a la administración de la OSPNU la posibilidad de que el método de compartir las informaciones pudiese resultar contradictorio con la nueva identidad autónoma de la OSPNU, cuyas ventajas se apoyan en gran medida en la calidad de la información que posee. La OSPNU consideraba que debía abordar estos problemas para asegurar que el sistema RESTRAC siguiera siendo un instrumento útil para apoyar sus actividades. La OSPNU señaló que investigaría métodos que permitiesen separar a sus candidatos de los demás incorporados en el sistema y para que éste pudiese funcionar con independencia del PNUD y el FNUAP. La OSPNU esperaba aclarar estas cuestiones para octubre de 1996.

102. La Junta considera que existen otras medidas que la OSPNU podría adoptar para una mejor utilización del sistema. La Junta recomienda que la OSPNU seleccione, y registre cuando corresponda en el sistema, a consultores identificados con independencia del sistema RESTRAC; asegure que todos sus

funcionarios sean plenamente capacitados en la utilización del sistema; e investigue las posibilidades de poner el sistema RESTRAC al alcance de su oficina en Kuala Lumpur. La OSPNU ha aceptado estas recomendaciones y proyecta tener desarrollado, para diciembre de 1996, un método que permita actualizar el sistema RESTRAC con los detalles de los candidatos identificados independientemente por sus funcionarios; complementar la capacitación acerca del sistema RESTRAC; y desarrollar técnicas para fiscalizar su utilización. La OSPNU prevé que la División de Finanzas, Control y Administración, que proyecta establecer en 1996, habrá de fiscalizar y examinar el cumplimiento por las divisiones operativas de las normas referentes al uso de las listas y la selección de candidatos. Además, la OSPNU ha incluido en el plan de trabajo para 1996 de su Dependencia de Información el objetivo de dar pleno acceso al sistema RESTRAC a todas las oficinas exteriores de la OSPNU.

#### Determinación de la remuneración

103. La OSP impartió directrices para la determinación de las remuneraciones en julio de 1992. Desde entonces se han manifestado inquietudes de funcionarios de la OSPNU sobre la necesidad de mayor transparencia en la forma de determinar la remuneración en los contratos de consultoría. La Junta recomienda, en consecuencia, que la OSPNU realice un examen de las tarifas de mercado actuales de los servicios de consultoría, que se utilizaría como marco de referencia para la fijación de las remuneraciones, e imparta nuevas directrices para asegurar que sus funcionarios establezcan las remuneraciones de manera coherente y transparente. La OSPNU ha aceptado estas recomendaciones y está estudiando la forma de ponerlas en práctica.

#### Evaluación de los resultados de consultoría

104. La OSPNU, para asegurar el suministro de servicios de consultoría de alta calidad a sus usuarios, debe contar con un sistema que permita evaluar la actuación de las personas y empresas una vez que se completan sus tareas. Tales evaluaciones deberían documentarse formando un registro de actuaciones que permita extraer enseñanzas y adjudicar tareas en el futuro. La Junta identificó importantes deficiencias en las prácticas de la OSPNU.

105. El formulario normalizado de evaluación de la actuación de los consultores individuales utilizado por la OSPNU se refería a las características del consultor, sin incluir los aspectos principales relativos a su desempeño efectivo y su contribución a los logros del proyecto. Además, la OSPNU no había evaluado la actuación de los consultores en forma sistemática; y no había evaluado la actuación de seis de los 14 consultores escogidos por la Junta en el examen efectuado. De los 57 contratos adjudicados a esos 14 consultores durante 1994 y 1995, sólo 25 habían sido sometidos a evaluación. En la mayor parte de los casos en que se había llenado un formulario de evaluación, se había calificado el desempeño como muy bueno o sobresaliente. No existían, sin embargo, pruebas documentales claras en apoyo de las conclusiones alcanzadas.

106. Una de las tareas establecidas en el plan de gestión de la OSPNU para 1995 había sido el desarrollo y determinación de procedimientos para evaluar el desempeño del personal de proyectos. La OSPNU, sin embargo, no ha establecido todavía ningún procedimiento de evaluación para las empresas de consultoría. La Junta recomienda que la OSPNU revise su formulario de evaluación de la actuación de los consultores individuales y elabore un formulario para las empresas de consultoría, haciendo hincapié en la apreciación del desempeño efectivo. También debería establecer procedimientos de evaluación claramente definidos, incluyendo el examen formal y el aporte de las oficinas exteriores del PNUD y de

los funcionarios gubernamentales en los casos en que son ellos quienes se encuentran en mejor situación para evaluar el desempeño.

107. La OSPNU debería estudiar asimismo la posibilidad de registrar los resultados de las evaluaciones en el sistema RESTRAC y en la nueva lista de empresas, a fin de ponerlos al alcance de los funcionarios. La OSPNU ha confirmado que el sistema RESTRAC permite a los funcionarios incorporar las evaluaciones en los archivos referentes a los candidatos y que habrá de incluir los resultados de esas evaluaciones en los procedimientos de selección. La OSPNU también investigará la posibilidad de incluir elementos referentes a la evaluación del desempeño en la nueva lista de empresas.

### Fijación de precios y control de los gastos

#### Introducción

108. La OSPNU percibe ingresos basados en tarifas aprobadas por el Consejo de Administración del PNUD o negociadas con cada usuario. Sin embargo, la OSPNU debería asegurar en relación con cada uno de sus servicios que sus ingresos permitan cubrir la totalidad de los gastos derivados de su prestación, incluyendo una participación adecuada en los gastos generales. Además, la OSPNU debe tener en cuenta otros factores en la fijación de precios:

a) Financiación de las mejoras del servicio. La OSPNU, aunque debe actuar como una organización sin fines de lucro, tiene que generar excedentes que le permitan financiar el mejoramiento de sus servicios.

b) Garantía de seguridad financiera de la OSPNU. En su carácter de organización autofinanciada, independiente del PNUD, la OSPNU necesita mantener una reserva adecuada para atender eventuales obligaciones y garantizar la seguridad financiera de la organización.

c) Prestación de servicios eficaces en función de su costo. La OSPNU debe asegurar el mantenimiento de su competitividad frente a otras organizaciones que ofrecen servicios de tipo similar.

d) Recuperación de los costos íntegros en los acuerdos sobre servicios de gestión. De conformidad con el apartado b) de la Regla 114.27 del Reglamento Financiero del PNUD, la OSPNU debe asegurar que los acuerdos sobre servicios de gestión establezcan el reembolso íntegro de todos los gastos de la OSPNU y el PNUD derivados de la prestación de los servicios correspondientes.

109. En 1995, la OSPNU generó un superávit de 2,7 millones de dólares. Con ingresos no utilizados acumulados de 10,3 millones de dólares arrastrados desde 1994, la OSPNU disponía al final de 1995 de un total de recursos no utilizados de 13 millones de dólares.

110. La OSPNU reconocía, sin embargo, que en su carácter de organización autofinanciada necesitaba mantener una reserva operacional que cubriese eventuales obligaciones financieras derivadas, por ejemplo, de insuficiencias de sus ingresos o de una disminución de las corrientes de efectivo, junto con las obligaciones profesionales y contractuales relacionadas con los proyectos. Orientándose por las prácticas del PNUD, y con la aprobación de la Junta Ejecutiva, la OSPNU transfirió 6,8 millones de dólares de sus ingresos no utilizados a una Reserva Operacional en diciembre de 1995, dejando 6,2 millones de dólares como ingresos no utilizados acumulados que podrían emplearse con fines operacionales.



111. En 1990-1991, la Junta de Auditores examinó el sistema por el cual la OSP determinaba su remuneración en los acuerdos sobre servicios de gestión. La Junta consideró que el método de cálculo de la remuneración tenía graves deficiencias que podrían quitar validez a los resultados. Respondiendo a ello, la OSP revisó las disposiciones respectivas en diciembre de 1992 con el propósito de superar las deficiencias señaladas.

#### Alcance del examen

112. Con estos antecedentes, la Junta examinó con qué grado de acierto realizaba la OSPNU bien las siguientes actividades:

- a) La estimación de los gastos probables derivados de la prestación de sus servicios para proyectos;
- b) El estudio de la viabilidad financiera de los proyectos propuestos;
- c) La fiscalización y el control de los gastos.

#### Evaluación del volumen de trabajo y sistemas de determinación de gastos

113. En 1988, la OSP adoptó un sistema informatizado de cálculo del volumen de trabajo para oficiales de gestión de proyectos, destinado a ayudarles a calcular y evaluar el tiempo que debería dedicarse a sus respectivos proyectos. Sin embargo, el grado de seguridad de los datos suministrados por el sistema inspiró preocupaciones a la OSP. En un informe de consultores en gestión de enero de 1994 se señalaron deficiencias importantes del sistema. En particular, no reflejaba con precisión el volumen de trabajo de todos los tipos de proyectos, ni ofrecía información suficientemente precisa para calcular la remuneración en los acuerdos sobre servicios de gestión.

114. Los consultores en gestión recomendaron que la OSP sustituyera su sistema de determinación del volumen de trabajo para oficiales de gestión de proyectos por un sistema basado en normas o unidades de trabajo normalizadas. En un examen posterior realizado en febrero de 1994 por un segundo consultor en gestión se ensayó el método recomendado en un grupo de proyectos llegándose a la conclusión de que resultaría práctico y representaría a la vez una mejora en relación con las disposiciones aplicadas. Sin embargo, la OSP no llevó adelante esa labor debido a la necesidad más apremiante de preparar la transición hacia la OSPNU.

115. La Junta escogió dos muestras de proyectos para su examen:

a) Un total de 25 proyectos que generaron ingresos para la OSPNU en 1995 a fin de comprobar si las propuestas originales estaban adecuadamente respaldadas por evaluaciones del volumen de trabajo y determinaciones de gastos;

b) Otros 30 proyectos aceptados en 1995 por el Comité de Evaluación de Proyectos.

116. La Junta entrevistó a una selección de oficiales de gestión de proyectos y a dos directores de división para verificar en qué medida los funcionarios de la OSPNU seguían utilizando el sistema de determinación del volumen de trabajo para oficiales de gestión de proyectos, comprobar si el sistema era adecuado y digno de crédito, y determinar si los funcionarios utilizaban algún otro método para calcular el volumen de trabajo de los proyectos y determinar sus gastos.

117. En la primera muestra no existía ninguna evaluación del volumen de trabajo en ocho de los proyectos (32%). Además, respecto de los 17 proyectos en que se habían preparado tales evaluaciones, no existía documentación que justificara las importantes diferencias entre el cálculo de costos realizado mediante la evaluación y la remuneración y los cobros que la OSPNU habría de percibir por los proyectos.

118. Los resultados de la segunda muestra confirmaron estas comprobaciones. Resultó de ellos que los funcionarios de la OSPNU seguían utilizando el sistema de determinación del volumen de trabajo para oficiales de gestión de proyectos: existían referencias en ese sistema a 23 de los proyectos examinados (77%). Sin embargo, en ninguno de los casos existía una relación clara entre el volumen de trabajo y el cálculo de costos obtenidos mediante el sistema y la remuneración y los cobros previstos en los proyectos. Tampoco había ninguna prueba documental que conciliara lo primero con lo segundo. Los funcionarios señalaron que aplicaban el sistema mecánicamente para satisfacer el requisito de la OSPNU según el cual todas las propuestas de proyectos debían estar respaldadas por una evaluación del volumen de trabajo. Los oficiales de gestión de proyectos solían considerar más adecuadas otras apreciaciones más subjetivas, fundadas en su propia experiencia de proyectos anteriores.

119. La Junta considera que un sistema de evaluación del volumen de trabajo y determinación de los gastos constituye ahora una necesidad apremiante para que la OSPNU pueda contar con cálculos dignos de crédito en la comparación con la remuneración y los cobros correspondientes a los proyectos propuestos. La Junta, en consecuencia, recomienda que la OSPNU desarrolle un sistema de evaluación del volumen de trabajo y determinación de los gastos.

120. La OSPNU está de acuerdo en que debe existir una definición clara del volumen de trabajo, la determinación de los gastos y la estimación de la remuneración y los cobros, y una correlación entre ellas. La OSPNU, sin embargo, no considera que el grado de precisión recomendado por la Junta sea actualmente fundamental ni que pueda lograrse a un costo que se justifique. El objetivo de la OSPNU consiste en lograr una precisión que le asegure a ella misma y a sus usuarios una relación lógica y razonable de los gastos con la remuneración y los cobros. La OSPNU ha indicado a la Junta que la remuneración de algunos proyectos, en particular los muy pequeños, puede no bastar en todos los casos para cubrir los gastos. La OSPNU considera que esta situación es un aspecto adecuado en la prestación de servicios al conjunto íntegro de sus usuarios, a condición de que la estructura general de las remuneraciones cubra la cartera total de proyectos de cada usuario.

121. La OSPNU está creando actualmente divisiones de servicios integrados, cuyo costo se vinculará más estrechamente con la remuneración negociada con cada usuario. A su juicio, una precisión llevada más allá de ese límite, de modo que la remuneración se ajustase a los gastos en cada uno de los proyectos, acentuaría el costo sin que necesariamente ofreciera ventajas. La OSPNU destacó, sin embargo, que no había descartado otros criterios posibles en esta importante cuestión, pero deseaba completar antes su reorganización y evaluar si las mejoras y beneficios que esperaba de ella se concretaban en la práctica.

#### Los costos en los acuerdos sobre servicios de gestión

122. En diciembre de 1992, cuando se revisaron las disposiciones para el cálculo de la remuneración en los acuerdos sobre servicios de gestión, la OSP calculaba por separado un costo unitario de servicios para sus divisiones operacionales y otro para el Programa Japonés de Adquisiciones. Los costos unitarios de servicios consistían en los gastos de personal de oficiales de gestión de

proyectos, un prorrateo de los gastos de personal de las dependencias de gestión y de apoyo y un prorrateo de los gastos de funcionamiento generales globales. La base de cálculo de los costos unitarios de servicios ha perdido validez por las siguientes razones:

a) Corresponde a una estructura organizativa que se ha modificado considerablemente en 1995 al introducirse los equipos integrados y reducirse las secciones de apoyo a la gestión.

b) Aplica el número de funcionarios y los gastos de personal correspondientes a 1992; desde entonces, el número, la categoría y los gastos del personal se han modificado considerablemente. No es seguro que los incrementos anuales sucesivos de 5% aplicados a los costos unitarios de servicios correspondieran adecuadamente a esa evolución.

c) Habida cuenta de los cambios organizativos efectuados desde 1992, no existen pruebas de que los prorrateos de los gastos unitarios de apoyo de la gestión y de los gastos generales de funcionamiento conservaran su validez.

123. La OSPNU reconoce plenamente la necesidad de revisar los costos unitarios de servicios. La OSPNU ha aplazado esa revisión hasta completar la reestructura orgánica de sus divisiones, en octubre de 1996. La Junta, en consecuencia, recomienda que la OSPNU revise las bases de cálculo de las remuneraciones para los acuerdos sobre servicios de gestión a fin de que correspondan más exactamente a los costos actuales. Como parte de ello, la OSPNU debería documentar claramente los fundamentos y las pruebas documentales en que se apoyen las bases del prorrateo de los costos unitarios de apoyo y de gestión y de los gastos generales de funcionamiento. La Junta recomienda asimismo que la OSPNU actualice anualmente sus costos unitarios de servicios, o lo haga cuando se produzcan cambios importantes en el nivel de dotación de personal, la estructura orgánica u otros factores de importancia. La OSPNU está de acuerdo con estas recomendaciones y adoptará medidas para actuar en consecuencia.

124. Además de los costos unitarios de servicios para los acuerdos sobre servicios de gestión, los funcionarios de la OSPNU deben:

a) Calcular sus gastos de viajes y dietas y los gastos de los consultores relacionados con la ejecución de los acuerdos sobre servicios de gestión;

b) Determinar los reembolsos a las oficinas exteriores del PNUD, convenidos con los Representantes Residentes, por servicios prestados sobre el terreno por cuenta de la OSPNU.

125. La Junta escogió una muestra de seis acuerdos sobre servicios de gestión por los que la OSPNU percibió ingresos en 1995. No existía documentación sobre las estimaciones de gastos de viaje, dietas y gastos de los consultores en relación con ninguno de esos acuerdos.

126. La OSPNU compartía la preocupación de la Junta acerca de la falta de documentación sobre esas estimaciones y observó que una mayor claridad convendría tanto al interés de la OSPNU como al de sus usuarios. La OSPNU indicó a la Junta que procuraba lograr esa claridad mediante conversaciones con los usuarios y tratando de documentar las estimaciones. Señaló, sin embargo, que la exactitud de las estimaciones dependía del conocimiento que los propios usuarios tuvieran de las condiciones en que habrían de ejecutarse los proyectos y que ese conocimiento muchas veces era limitado en el momento en que se preparaban los documentos del proyecto. Por otra parte, la OSPNU consideraba que la falta de estimaciones claramente documentadas no representaba en la

mayoría de los casos un impedimento grave para la ejecución de los proyectos ni un factor de riesgo importante para la OSPNU ni para sus usuarios.

127. La Junta observó que ninguno de los reembolsos convenidos con las oficinas exteriores estaba fundado en un desglose de los gastos previstos por esas oficinas para su asistencia a la OSPNU. En todos los casos los funcionarios de la OSPNU habían negociado la cuantía del reembolso con las oficinas exteriores del PNUD sobre la base del nivel de los reembolsos convenidos en el pasado para proyectos similares. Tales costos constituyen a menudo una parte importante de la remuneración global en los acuerdos sobre servicios de gestión. En 1995, el total de los reembolsos de la OSPNU a las oficinas exteriores alcanzó aproximadamente a un millón de dólares. Al examinar otros 30 proyectos, la Junta encontró un acuerdo sobre servicios de gestión en el que, por pedido especial de la OSPNU, la oficina exterior respectiva había suministrado un desglose de los gastos estimados para la asistencia a la OSPNU en la ejecución de ese acuerdo. La Junta apoya la aplicación de este método.

128. La Junta considera que el reembolso a las oficinas exteriores debería seguir un método más formal y transparente. Tal sistema ofrecería a la OSPNU datos más detallados para establecer y comparar los gastos que invocan las diferentes oficinas exteriores en relación con proyectos de tipo y volumen similares. La Junta, en consecuencia, recomienda que la OSPNU establezca un acuerdo formal con el PNUD por el cual las oficinas exteriores suministren a la OSPNU un desglose de su estimación de gastos de apoyo a las actividades sobre el terreno correspondientes a los acuerdos sobre servicios de gestión.

129. La OSPNU está de acuerdo con la recomendación de la Junta en el sentido de que debería haber un acuerdo formal entre la OSPNU y el PNUD acerca de los reembolsos a las oficinas exteriores, y está comprometida a llevar adelante esta cuestión con el PNUD. La OSPNU espera que, si le es posible llegar a un acuerdo formal con el PNUD, podrá determinar más fácilmente si recibe una adecuada contraprestación sobre la base de lo acordado expresamente entre la OSPNU y las oficinas exteriores.

#### Estudio financiero de los proyectos propuestos

130. Desde abril de 1995, los proyectos propuestos a la OSPNU han sido sometidos a la aprobación del Comité de Evaluación de Proyectos, o del respectivo director de división en virtud de disposiciones sobre delegación de facultades. Uno de los objetivos de las reuniones del Comité consiste en apreciar las eventuales obligaciones y peligros que puedan derivar de un proyecto y determinar en qué forma pueden administrarse o minimizarse. La Junta examinó las actas de las reuniones del Comité referentes a diez proyectos aceptados por él en 1995. Ninguna de las actas se refería a la cuestión de si los ingresos previstos por los proyectos habrían de cubrir el costo de la prestación de los servicios. La OSPNU señaló que en algunas reuniones del Comité se había examinado esa cuestión, aunque sin dejar documentadas esas deliberaciones.

131. Sobre la base de su examen de la presentación de otros 25 proyectos al Comité de Evaluación de Proyectos, la Junta llegó a la conclusión de que la falta de evaluación del volumen de trabajo y de determinación de los gastos impedía al Comité realizar un examen riguroso y significativo de los gastos y los ingresos previstos de los proyectos. Preocupa a la Junta, por lo tanto, que la OSPNU esté aceptando proyectos sin un estudio preciso del rendimiento y las obligaciones de carácter financiero que puedan generar. Existe, de ese modo, el peligro de que la OSPNU esté aceptando proyectos cuyo costo no pueda recuperar íntegramente. La Junta recomienda que la OSPNU requiera que en las reuniones del Comité y de directores de división se evalúen y documenten, como parte del

procedimiento de aceptación de los proyectos, las perspectivas de que los gastos de ejecución de cada uno se cubran con la remuneración o los cobros fijados o convenidos con los usuarios respectivos.

132. La OSPNU espera que mediante su propia reorganización la recuperación de sus gastos se obtenga a nivel de cada usuario y no a nivel de los proyectos. Sin embargo, la OSPNU informó a la Junta de que habría de reconsiderar la cuestión del estudio financiero de los proyectos propuestos una vez que hubiese designado al nuevo Director de Operaciones.

#### Fiscalización y control de gastos

133. La OSPNU no utiliza un sistema de control del tiempo para evaluar el costo efectivo de la ejecución de cada proyecto. Las disposiciones de la OSPNU en materia de control de gastos se basan, en consecuencia, en asegurar que los gastos administrativos estén cubiertos globalmente por los ingresos percibidos. Estos factores, junto con las deficiencias de la estimación y prorrateo de los gastos de los servicios, determinan que la OSPNU no pueda demostrar con claridad que recupera íntegramente los gastos de la prestación de cada uno de sus servicios a través de su remuneración y sus cobros.

134. En el informe de los consultores en gestión de enero de 1994 se examinó la posibilidad de introducir un sistema de control del tiempo. Los consultores llegaron a la conclusión de que un sistema de control del tiempo para facturar a los usuarios sobre la base del tiempo efectivamente dedicado a los proyectos resultaría de difícil administración, insumiría esfuerzos importantes del personal e impondría una inversión considerable en el desarrollo de sistemas informatizados. Su estudio de esta posibilidad, sin embargo, no cuantificaba los costos ni los beneficios que podrían derivarse de la introducción de un sistema de control del tiempo. Por otra parte, la OSPNU se ha convertido desde entonces en una organización independiente para la cual la transparencia en la fijación de los precios y la suficiencia de éstos son esenciales a los efectos de garantizar la seguridad financiera y satisfacer las necesidades de los usuarios.

135. La Junta, en consecuencia, recomienda que la OSPNU efectúe una evaluación de inversión para determinar los costos y beneficios de la introducción de un sistema de control del tiempo en apoyo de sus objetivos de gestión.

136. La OSPNU señaló que albergaba reservas sobre la puesta en práctica de esta recomendación de la Junta, ya que el propósito primordial de la introducción de un sistema de control del tiempo sería ayudar a determinar y fiscalizar los costos a nivel de los proyectos, en contraste con el método actual de la OSPNU de establecer remuneraciones a nivel de los usuarios. La OSPNU indicó a la Junta que reconsideraría esta cuestión una vez que hubiese completado y evaluado su propia reorganización.

137. La OSPNU ha establecido un Modelo de Gestión Financiera destinado a realizar un seguimiento y previsión de los ingresos y gastos en forma mensual. Al proyectar un déficit eventual en sucesivas previsiones mensuales, la OSPNU procuraba acrecentar sus tasas de ejecución de proyectos al mismo tiempo que mantenía los gastos administrativos reducidos al mínimo. Gracias a ello, en lugar de un déficit, la OSPNU generó en 1995 un superávit de 2,7 millones de dólares.

138. La seguridad financiera de la OSPNU está apuntalada ahora por la creación de la Reserva Operacional, de 6,8 millones de dólares, y por nuevos recursos no utilizados de 6,2 millones de dólares al 31 de diciembre de 1995. Sin embargo,

preocupa a la Junta que los usuarios de la OSPNU puedan considerar que una permanente acumulación de recursos es contradictoria con el carácter de organización sin fines de lucro de la OSPNU. Por otra parte, cuando la OSPNU genera excedentes mediante economías en sus gastos de personal o el aplazamiento de iniciativas tendientes a facilitar el mejoramiento de sus servicios, la acumulación de recursos no utilizados podría ser incompatible con el objetivo de la OSPNU de prestar servicios de calidad y eficaces en función de su costo.

139. La Junta Ejecutiva ha pedido que la OSPNU elaborara un plan sobre la forma en que habrá de decidir el destino de sus recursos no utilizados. La Junta Ejecutiva, sin embargo, no ha especificado cuál considera un excedente anual razonable o un nivel razonable de recursos no utilizados para la OSPNU. Estas dos cuestiones serían de especial interés para el Grupo Consultivo de Usuarios de la OSPNU. La Junta, en consecuencia, recomienda que la OSPNU evalúe los niveles de excedentes anuales y de recursos no utilizados acumulados para determinar niveles razonables y compatibles con sus objetivos de gestión. La OSPNU acepta plenamente esta recomendación. Para julio de 1996 se prevé que quede completo un estudio de análisis de riesgos que se utilizará como base para recomendar a la Junta Ejecutiva un nivel adecuado para la Reserva Operacional de la OSPNU, teniendo en cuenta sus circunstancias específicas. La OSPNU ha asignado la máxima prioridad a esta cuestión y está trabajando actualmente respecto de ella con carácter urgente y con alcance mucho más amplio que el que en su origen se estimaba necesario a través del estudio de análisis de riesgos.

#### Casos de fraude o presunción de fraude

140. La OSPNU no dio cuenta de ningún caso de fraude o presunción de fraude.

#### Agradecimientos

141. La Junta de Auditores desea expresar su reconocimiento por la cooperación y la asistencia brindadas a su personal por el Director Ejecutivo y los funcionarios de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas.

(Firmado) Osei Tutu PREMPEH  
Auditor General de Ghana

(Firmado) Sir John BOURN  
Contralor y Auditor General del  
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte

(Firmado) Vijay Krishna SHUNGLU  
Contralor y Auditor General de la India

31 de julio de 1996

## Anexo

MEDIDAS COMPLEMENTARIAS ADOPTADAS POR LA OFICINA DE SERVICIOS PARA PROYECTOS DE LAS NACIONES UNIDAS PARA APLICAR LAS RECOMENDACIONES DE LA JUNTA DE AUDITORES QUE FIGURABAN EN SU INFORME SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO CORRESPONDIENTE AL BIENIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1993 a/

### I. RECOMENDACIÓN 11

1. La Junta recomendó que se mantuviera un registro, debidamente firmado y examinado, de todos los consultores considerados para un puesto, los criterios de selección aplicados y la justificación de la elección definitiva.

#### Medidas adoptadas por la Administración

2. La OSPNU, junto con el PNUD y el FNUAP, desarrollaron una lista informatizada de consultores. La OSPNU puso en aplicación la nueva lista en julio de 1994.

#### Observaciones de la Junta

3. En su examen de las designaciones y la administración de los servicios de consultoría, la Junta observó deficiencias tanto en la utilización y mantenimiento de la lista de consultores como en la documentación relativa a la identificación y selección de los consultores. En consecuencia, se requieren medidas complementarias de la OSPNU.

### II. RECOMENDACIÓN 12 a)

4. La Junta recomendó que se evaluaran los costos y beneficios potenciales de auspiciar la participación del personal en un programa formal de capacitación en materia de adquisición de bienes y servicios.

#### Medidas adoptadas por la Administración

5. La OSPNU, junto con la Universidad George Washington, desarrolló y llevó a cabo un amplio programa de capacitación de 13 días de duración sobre la contratación de servicios. Participaron en él más de 100 funcionarios de la OSPNU, así como del PNUD, las Naciones Unidas y otros organismos. El programa ha sido consolidado en un curso de cuatro días de duración para su presentación futura en la sede y sobre el terreno.

---

a/ Documentos Oficiales de la Asamblea General, cuadragésimo noveno período de sesiones, Suplemento N° 5A (A/49/5/Add.1), cap. II, párrs. 11 a 13.

### Observaciones de la Junta

6. La Junta apoya estos esfuerzos y toma nota de que la OSPNU ha solicitado a la Universidad George Washington que evaluara los efectos de los cursos y, en particular, la medida en que las aptitudes y los conocimientos impartidos habían sido asimilados por los funcionarios de la OSPNU. La OSPNU espera que la evaluación quede completa para agosto de 1996.

### III. RECOMENDACIÓN 12 b)

7. La Administración debería vigilar estrechamente las tasas de respuesta a las invitaciones a presentar ofertas para determinar las principales razones de la falta de respuesta y solucionar los problemas que se planteen reiteradamente.

### Medidas adoptadas por la Administración

8. La OSPNU exige ahora que los oficiales de compras expliquen las razones por las que se han presentado ofertas por un número insuficiente de proveedores, y también que preparen listas de selección de seis proveedores en las compras por más de 30.000 dólares, y de seis a 12 proveedores en las compras por más de 100.000 dólares. Para los artículos de uso común, la Oficina de Servicios Interinstitucionales de Adquisición (OSIA) ha seguido publicando catálogos de productos, cuyos precios y condiciones de entrega se obtuvieron mediante licitaciones internacionales y negociaciones coordinadas con los proveedores. La OSPNU utiliza los catálogos.

### Observaciones de la Junta

9. La OSPNU informó a la Junta de que su Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones indagaba habitualmente si las listas de selección de proveedores eran adecuadas y las razones conocidas o presuntas de la falta de respuesta en las compras por 100.000 dólares o más. La OSPNU también señaló que los oficiales de compras consultaban con regularidad los catálogos de la OSIA para ciertos artículos corrientes, en especial los vehículos de motor.

### IV. RECOMENDACIÓN 12 c)

10. La Junta recomendó que se mejoraran las listas de proveedores.

### Medidas adoptadas por la Administración

11. La OSPNU ha puesto en aplicación totalmente su lista de proveedores como parte integrante de su programa de ordenador para las adquisiciones. La OSPNU utiliza la Base de Datos Común de Proveedores de la OSIA y exige que los oficiales de compras vigilen cuidadosamente a los proveedores, incluyendo su capacidad técnica y financiera.

### Observaciones de la Junta

12. Además de su lista de registro de proveedores y de la Base de Datos Común de Proveedores de la OSIA, la OSPNU indicó a la Junta que empleaba varias otras



bases de datos, como las listas de proveedores por países suministradas por organismos y otras organizaciones. La OSPNU reconoció, sin embargo, que los sistemas no le permitían fiscalizar directamente la utilización concreta de ninguna base de datos. Su empleo era fiscalizado por los directores de división y el Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones. La OSPNU exige que los oficiales de compras investiguen la solvencia financiera y técnica de cualquier empresa cuando se considere la posibilidad de adjudicarle un contrato por 100.000 dólares o más. También exige que los resultados de tales investigaciones se pongan a disposición del Comité y se documenten.

#### V. RECOMENDACIÓN 12 d)

13. La Junta recomendó que se hiciera un mayor uso de la publicidad.

##### Medidas adoptadas por la Administración

14. La OSPNU normalmente no recurre a la publicidad de las licitaciones, pues no considera que justifique su costo. En las adquisiciones de mayor volumen, la OSPNU ha utilizado el boletín mensual de la OSIA "Procurement Update" y otras publicaciones en las compras de alto valor. Sin embargo, de conformidad con el Reglamento Financiero vigente, el método de las listas de selección es el que se prefiere para los pedidos por menos de 100.000 dólares, que representan hasta un 25% de la actividad de la OSPNU en materia de compras.

##### Observaciones de la Junta

15. La OSPNU informó a la Junta que aplicaba la política de efectuar publicidad en las compras de alto valor. La Junta recibe con satisfacción este criterio e insta a la OSPNU a seguir vigilando la aplicación de tal política.

#### VI. RECOMENDACIÓN 12 e)

16. La Junta recomendó que se diera al Comité de Contratos una función más elástica y que se invitara a participar en sus reuniones a especialistas en compras para fortalecer su capacidad técnica en la materia.

##### Medidas adoptadas por la Administración

17. En enero de 1996, la OSPNU estableció su Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones. Tras un año de experiencia exitosa, la OSPNU está examinando las directrices del Comité a fin de determinar los aspectos que podrían mejorarse, incluyendo la eventual inclusión de especialistas en compras externos como miembros del Comité. Además, la OSPNU ha adoptado las directrices comunes sobre compras del sistema de las Naciones Unidas, desarrolladas por el Grupo de Trabajo Interinstitucional de Adquisiciones.

##### Observaciones de la Junta

18. La OSPNU espera completar su examen de la experiencia del Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones, y una nueva formulación del mandato del Comité, para enero de 1997. La Junta, sin embargo, observó que la OSPNU no había invitado todavía a especialistas externos a participar en el

Comité, aunque estudiaba la posibilidad de ampliar su integración, lo que podría incluir a funcionarios de otros organismos de las Naciones Unidas como asesores u observadores.

#### VII. RECOMENDACIÓN 12 f)

19. La Junta recomendó que se destacara a todos los funcionarios la importancia de preparar los informes de recepción e inspección.

##### Medidas adoptas por la Administración

20. Se ha estudiado la posibilidad de un sistema descentralizado de control de existencias para la OSPNU, que no ha podido ponerse en práctica debido al requisito de un control centralizado del activo en los proyectos financiados por el PNUD. La OSPNU, sin embargo, está incorporando en su programa de ordenador para las adquisiciones un módulo de control de existencias que, según se espera, habrá de facilitar la vigilancia de las existencias a nivel local.

##### Observaciones de la Junta

21. La OSPNU proyecta completar la puesta en práctica del módulo de control de existencias para diciembre de 1996. Este módulo debería contribuir a asegurar que los funcionarios que actúan sobre el terreno preparen los informes de recepción e inspección y se responsabilicen por las mercancías recibidas.

#### VIII. RECOMENDACIÓN 12 g)

22. La Junta recomendó que se implantaran tan pronto como fuese factible metas y mediciones en materia de ejecución para ayudar a la Administración a evaluar la eficiencia de las actividades en materia de adquisiciones.

##### Medidas adoptadas por la Administración

23. La OSPNU está integrando a sus especialistas en compras en dependencias operacionales dedicadas a la gestión de proyectos. Una vez que se haya completado esa integración, la OSPNU espera establecer normas de ejecución aplicables a los equipos integrados, que le sea posible entonces fiscalizar.

##### Observaciones de la Junta

24. La OSPNU informó a la Junta de que estaba estableciendo mediciones de la ejecución y metas para cada una de sus divisiones operacionales y también desarrollaría durante 1996 criterios de medición de la satisfacción de los usuarios y una definición precisa de las expectativas como parte de un estatuto del usuario. Por otra parte, la OSPNU está estudiando también la aplicación de normas internacionales a sus actividades. La Junta recibe complacida estos proyectos.

### III. OPINIÓN DE LOS AUDITORES

Hemos examinado los siguientes estados financieros adjuntos, que llevan los números I y II, debidamente identificados, los cuadros 1 a 3 y las notas explicativas pertinentes de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas correspondientes al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 1995, de conformidad con las normas comunes de comprobación de cuentas aprobadas por el Grupo de Auditores Externos de las Naciones Unidas, los organismos especializados y el Organismo Internacional de Energía Atómica. Nuestro examen incluyó un análisis general de los procedimientos de contabilidad y las verificaciones de las anotaciones de contabilidad y otros comprobantes, según lo consideramos necesario dadas las circunstancias.

Opinamos que los estados financieros presentan adecuadamente la situación financiera de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas al 31 de diciembre de 1995 y los resultados de sus operaciones correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha; que se prepararon de conformidad con los principios de contabilidad establecidos; y que las operaciones se ajustaron al Reglamento Financiero y las disposiciones legislativas aplicables.

De conformidad con nuestra práctica usual, hemos preparado un informe detallado de nuestra comprobación de los estados financieros de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas, tal como lo establece el Reglamento Financiero.

(Firmado) Osei Tutu PREMPEH  
Auditor General de Ghana

(Firmado) Sir John BOURN  
Contralor y Auditor General del  
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte

(Firmado) Vijay Krishna SHUNGLU  
Contralor y Auditor General de la India

31 de julio de 1996

ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES AL AÑO  
TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

Estado financiero I. Estado de ingresos y gastos del año terminado el 31 de diciembre de 1995, comparado con las cifras correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 1994 a/

(en dólares de los EE.UU.)

1994			1995
	<b>INGRESOS</b>		
	Gastos de apoyo y remuneraciones		
13 258 043	Proyectos financiados por el PNUD		12 892 460
847 459	Proyectos de la OSPNU como organismo cooperador o asociado		1 415 313
1 811 127	Proyectos financiados por el PNUFID		1 234 768
4 351 811	Fondos fiduciarios		5 251 227
5 964 036	Acuerdos sobre servicios de gestión		5 829 663
26 232 476	<b>Total parcial</b>	(cuadro 1 y nota 2 <u>b/</u> )	26 623 431
2 660 615	Administración de préstamos para el FIDA	(nota 3)	3 068 710
0	Ingresos por intereses	(nota 4)	683 727
50 000	Contabilidad para el Programa de Asistencia al Pueblo Palestino	(nota 5)	50 000
28 943 091	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>30 425 868</b>
	<b>GASTOS</b>		
27 926 628	Gastos del presupuesto administrativo	(cuadro 2)	27 688 064
27 926 628	<b>TOTAL DE GASTOS</b>		27 688 064
1 016 463	<b>SUPERÁVIT</b>	(cuadro 3)	2 737 804

a/ La OSPNU quedó establecida a partir del 1° de enero de 1995. Las cifras correspondientes al año terminado el 31 de enero de 1994, cuando la OSP formaba parte del PNUD, se indican porque el presupuesto administrativo de la OSPNU, presentado en el cuadro 2, se aprobó por la Junta Ejecutiva para el bienio 1994-1995.

b/ Las notas anexas forman parte integrante de estos estados financieros.

Estado financiero II. Estado del  
activo y el pasivo al 31 de diciembre de 1995

(en dólares de los EE.UU.)

ACTIVO

Dinero en efectivo		
Inversiones de la reserva operacional	(nota 6 a/)	2 474 974
Cuentas por cobrar y gastos diferidos	(nota 7)	6 800 000
Adeudo del PNUFID	(nota 8)	4 591 657
Adeudo del PNUD	(nota 9)	306 966
	(nota 10)	5 170 453
		<hr/>
		19 344 050
		<hr/> <hr/>

PASIVO, RESERVAS Y RECURSOS NO  
UTILIZADOS

Pasivo		
Anticipos para proyectos del FIDA	(nota 11)	716 569
Cuentas por pagar	(nota 12)	5 651 314
		<hr/>
		6 367 883
		<hr/>
Reservas y recursos no utilizados		
Reserva operacional	(nota 7)	6 800 000
Ingresos no utilizados acumulados	(cuadro 3)	6 176 167
		<hr/>
		12 976 167
		<hr/>
		19 344 050
		<hr/> <hr/>

a/ Las notas anexas forman parte integrante de estos estados financieros.



Cuadro 2. Estimaciones presupuestarias revisadas para el bienio 1994-1995 y gastos del bienio terminado el 31 de diciembre de 1995

(en dólares de los EE.UU.)

Descripción	Gastos de 1995				Total de gastos de 1994-1995	Saldo no comprometido
	Presupuesto revisado para 1994-1995 a/	Gastos de 1994 b/	Desembolsos	Obligaciones por liquidar		
Sueldos y salarios	27 292 000	13 012 291	13 554 063	52 259	26 618 613	673 387
Gastos comunes de personal	12 553 000	6 053 356	5 565 135	86 095	11 704 586	848 414
Viajes en comisión de servicios	1 113 000	512 610	459 171	97 924	1 069 705	43 295
Servicios por contrata	1 904 000	853 530	481 608	99 570	1 434 708	469 292
Gastos generales de funcionamiento	6 854 000	3 378 153	3 405 423	87 941	6 871 517	(17 517)
Suministros y materiales	453 000	222 834	189 811	6 700	419 345	33 655
Adquisición de mobiliario y equipo	868 000	388 212	324 738	95 836	808 786	59 214
Costo de servicios centrales c/	7 402 000	3 505 642	2 914 568	267 222	6 687 432	714 568
<b>TOTAL</b>	<b>58 439 000</b>	<b>27 926 628</b>	<b>26 894 517</b>	<b>793 547</b>	<b>55 614 692</b>	<b>2 824 308</b>

(Estado financiero I)

(Estado financiero I)

a/ Conforme al documento DP/1995/60 y a la decisión 95/31 de la Junta Ejecutiva.

b/ Estos gastos se realizaron mientras la OSP formaba parte del PNUD. Se incluyen en estos estados financieros porque las estimaciones presupuestarias aprobadas por la Junta Ejecutiva abarcan el bienio 1994-1995.

c/ El PNUD presta a la OSPNU servicios en materia financiera (sobre todo de tesorería), personal (sobre todo la administración de los gastos de personal que se imputan al presupuesto administrativo), verificación de cuentas interna y otros servicios, por lo cual se paga al PNUD una suma global que equivale aproximadamente a un 14% de los gastos administrativos de la OSPNU.



Cuadro 3. Ingresos no utilizados acumulados

(en dólares de los EE.UU.)

Saldo al 1° de enero de 1995 <u>a/</u>		10 238 363
Más (entre paréntesis: menos)		
Transferencia a reserva operacional	(nota 7)	(6 800 000)
Excedente de ingresos sobre gastos	(estado financiero I)	2 737 804
		<hr/>
Saldo al 31 de diciembre de 1995	(estado financiero II)	6 176 167
		<hr/> <hr/>

a/ Este saldo resulta de lo siguiente:

Saldo al 31 de diciembre de 1993		9 221 900
Más: ingresos de 1994 (estado financiero I)	28 943 091	
Menos: gastos administrativos de 1994 (cuadro 2)	27 926 628	
	<hr/>	
Excedente de los ingresos sobre los gastos		1 016 463
		<hr/>
Saldo al 1° de enero de 1995		10 238 363
		<hr/> <hr/>

## Notas a los estados financieros

### Prefacio al resumen de las principales políticas contables

El párrafo 4.1 del Reglamento Financiero dispone que "el ejercicio económico [de la OSPNU] constará de dos años civiles consecutivos (denominados en adelante bienio)". Las políticas contables a las que se refieren las notas siguientes fueron elaboradas partiendo de esta base.

La decisión 94/32 de la Junta Ejecutiva estableció la OSPNU con el carácter de una entidad operacional y autofinanciada a partir del 1° de enero de 1995. En consecuencia, para el informe de este primer período, la OSPNU ha preparado estados financieros correspondientes a un año terminado el 31 de diciembre de 1995.

La OSPNU preparará sus futuros estados financieros en forma bienal.

### Nota 1. Resumen de las principales políticas contables

Conforme a lo que requieren los párrafos 8.1 y 8.2 del Reglamento Financiero de la OSPNU, ésta lleva las siguientes cuentas:

- a) La "cuenta de la OSPNU", a la que se acreditan todos los ingresos de la OSPNU por sus servicios y se cargan todos sus gastos administrativos; y
- b) "Cuentas especiales" separadas para la identificación, administración y gestión de los recursos puestos a cargo de la OSPNU por una fuente de financiación.

Los estados financieros reflejan la aplicación de las principales políticas contables indicadas a continuación:

- a) Políticas financieras aplicables a la "cuenta de la OSPNU"
  - i) Ingresos. Todos los ingresos se contabilizan en valores devengados.
  - ii) Gastos. Todos los gastos se contabilizan en valores devengados, con excepción de los correspondientes a derechos del personal, que se contabilizan sobre la base de los desembolsos de efectivo únicamente. Los gastos que se cargan en la "cuenta de la OSPNU" corresponden a su presupuesto administrativo aprobado por la Junta Ejecutiva.
- b) Políticas financieras aplicables a las cuentas especiales:
  - i) Los gastos de proyectos se contabilizan en valores devengados y se cumplen previa autorización de la fuente de financiación en forma de presupuestos de proyectos. Los gastos, así como los gastos de apoyo y la remuneración percibidos por la OSPNU, se informan a las fuentes de financiación de modo que puedan incorporarlos en sus registros y sus propios estados financieros.
  - ii) Los gastos de proyectos incluyen obligaciones por liquidar según los siguientes criterios:
    - a. Expertos y otro tipo de personal de proyectos: Gastos relativos al período de servicios contractuales comprendido en el bienio en curso;

- b. Viajes en comisión de servicio: Gastos de viaje realizados en el bienio en curso y viajes que comienzan antes de concluir el bienio en curso pero se prolongan hasta el bienio siguiente;
  - c. Subcontratos: Pagos que vencen en el bienio en curso de conformidad con los términos del contrato o del programa de pagos;
  - d. Becas: Costo de la beca desde la fecha prevista para el comienzo de los estudios o desde el inicio del bienio en curso, hasta la terminación de los estudios o del bienio en curso; en cada caso, de las dos opciones se escoge la fecha más temprana;
  - e. Capacitación en grupos: Costo íntegro de cualquier actividad de capacitación llevada a cabo en el bienio en curso o que comience en él y concluya en el siguiente;
  - f. Equipo: Importe total del acuerdo contractual o la orden en firme colocada con el proveedor antes de finalizar el bienio en curso, hasta llegar al importe previsto en el presupuesto de ese bienio;
  - g. Gastos varios: Gastos correspondientes a actividades realizadas (por ejemplo, atenciones sociales e informes) y otros conceptos especiales.
- iii) Es posible aplicar a los gastos algunas disposiciones sobre flexibilidad en los proyectos financiados por el PNUD. En un año dado, los gastos pueden superar el importe del presupuesto aprobado correspondiente a ese año en 20.000 dólares o el 4% de dicho importe, escogiendo la más alta de esas sumas, a condición de que los gastos globales de ese año no sean superiores al 2% de las asignaciones totales efectuadas para él.
- c) Políticas financieras aplicadas a todas las cuentas:
    - i) Tipos de cambio:
      - a. Con excepción de los gastos de proyectos correspondientes a acuerdos sobre servicios de gestión financiados por el Gobierno del Japón (Programa Japonés de Adquisiciones), las operaciones financieras en otras monedas se convierten en dólares de los Estados Unidos al tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del informe o la operación.
      - b. Para el Programa Japonés de Adquisiciones, los gastos efectuados en otras monedas se fijan según el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha en que se contrae la obligación respectiva. Este procedimiento fue acordado con la Tesorería del PNUD sobre la base de las posibilidades del PNUD de concertar acuerdos de protección contra las oscilaciones importantes de los tipos de cambio que pueden producirse entre la fecha de la obligación y la del pago. Cualquier diferencia entre la cantidad registrada al expedirse la orden de compra y el pago correspondiente a la obligación se transfiere al PNUD en carácter de ganancias o pérdidas cambiarias. Tales ganancias o pérdidas se compensan efectivamente por resultados inversos que se asientan por la permanencia de la moneda en cuentas del PNUD durante el período. En 1995, el total de tales diferencias alcanzó al equivalente de 763.966 dólares de los EE.UU.; si no hubiera existido este arreglo, los gastos correspondientes al

Programa Japonés de Adquisiciones se habrían incrementado en igual cantidad.

- ii) Gastos de capital. El costo total del material no fungible se imputa a las cuentas de proyectos o al presupuesto administrativo de la OSPNU, según corresponda, en el año de la adquisición. Se lleva un inventario de todo el equipo no fungible; éste se define como componentes de equipo evaluados en 500 dólares o más por unidad y con una vida útil de por lo menos cinco años, y componentes de equipo incluidos en cualquier lista especial respecto de los cuales se llevan inventarios oficiales. Al 31 de diciembre de 1995, las existencias de equipo no fungible adquirido con fondos del presupuesto administrativo de la OSPNU tenía un valor de 3.138.975 dólares.

Nota 2. Gastos de apoyo y remuneración de los acuerdos sobre servicios de gestión

La mayor parte de los ingresos obtenidos por la OSPNU resultan de servicios de ejecución de proyectos. Según la fuente de financiación de cada proyecto, los servicios de la OSPNU se retribuyen mediante gastos de apoyo o remuneración en concepto de gestión.

- a) Gastos de apoyo:
  - i) El estado financiero I indica que, en 1995, la OSPNU obtuvo un total de 12.892.460 dólares por la ejecución de proyectos financiados por el PNUD. El cuadro 1 muestra que esa suma está formada por 2.924.573 dólares obtenidos por proyectos del "régimen antiguo", que son los aprobados antes del 1° de julio de 1992, y 9.967.887 dólares obtenidos por proyectos del "nuevo régimen", o sea los aprobados a partir del 1° de julio de 1992.
  - ii) Los ingresos de 12.892.460 dólares son la suma neta resultante después de la transferencia de 756.934 dólares de los ingresos brutos de 13.649.394 dólares (se transfirieron 711.597 dólares a oficinas exteriores del PNUD y 45.337 dólares a otros organismos de las Naciones Unidas en retribución de servicios prestados por cuenta de la OSPNU). El ingreso de 13.258.043 dólares correspondiente a 1994 que figura en el estado financiero I también es neta resultante de la transferencia de un total de 457.240 dólares de los ingresos brutos de 13.715.283 dólares (se transfirieron 333.868 dólares a las oficinas exteriores del PNUD y 123.372 dólares a otros organismos de las Naciones Unidas).
  - iii) El estado financiero I indica igualmente que, en 1995, la OSPNU obtuvo 1.234.768 dólares y 5.251.227 dólares por la ejecución de proyectos financiados por el Programa de las Naciones Unidas de Fiscalización Internacional de Drogas y por fondos fiduciarios administrados por el PNUD, respectivamente. Los gastos de apoyo correspondientes a estos proyectos se calculan aplicando tasas aprobadas por el Consejo de Administración o la Junta Ejecutiva o convenidas con la fuente de financiación.
  - iv) El ingreso de 5.251.227 dólares correspondientes a fondos fiduciarios administrados por el PNUD es una suma neta resultante de la transferencia de 79.732 dólares transferidos de los ingresos brutos de 5.330.959 dólares (se transfirieron 47.424 dólares a oficinas

exteriores del PNUD y 32.308 dólares a otros organismos de las Naciones Unidas en retribución de servicios prestados por cuenta de la OSPNU). El ingreso de 4.351.811 dólares correspondiente a 1994 que se indica en el estado financiero I también es una suma neta resultante de la transferencia de 79.908 dólares de los ingresos brutos de 4.431.719 dólares (se transfirieron 29.601 dólares a oficinas exteriores del PNUD y 50.307 dólares a otros organismos de las Naciones Unidas).

- v) En 1996 y 1997, la OSPNU informará en sus estados financieros acerca de sus gastos de apoyo percibidos y sus reembolsos a las oficinas exteriores del PNUD y otros organismos de las Naciones Unidas en valores brutos.
- b) Remuneración en concepto de gestión
  - i) La OSPNU percibe una remuneración por la ejecución de proyectos en virtud de los acuerdos sobre servicios de gestión. La remuneración se conviene con las fuentes de financiación. El estado financiero I indica que, en 1995, la OSPNU obtuvo una remuneración que alcanzó a 5.829.663 dólares. Esta cantidad es la suma neta resultante de la transferencia de 1.017.936 dólares del ingreso bruto de 6.847.599 dólares (se transfirieron 1.011.186 dólares a oficinas exteriores del PNUD y 6.750 dólares a otros organismos de las Naciones Unidas en retribución de servicios prestados por cuenta de la OSPNU).
  - ii) El ingreso de 5.964.036 dólares correspondiente a 1994 que se indica en el estado financiero I también es una suma neta resultante de la transferencia de 950.771 dólares a oficinas exteriores del PNUD y de 79.140 dólares a otros organismos de las Naciones Unidas, de los ingresos brutos de 6.993.947 dólares. Como se señaló en el punto v del párrafo a) precedente, en el futuro tanto los ingresos como las transferencias se expresarán en los estados financieros en valores brutos.

Nota 3. FIDA: administración de préstamos y supervisión de proyectos

La OSPNU percibe una remuneración por los servicios que presta al FIDA por administración de préstamos y supervisión de proyectos. La OSPNU también percibe gastos de apoyo por servicios de adquisiciones que presta para proyectos ejecutados por gobiernos y financiados mediante préstamos del FIDA. El estado financiero I indica que, en 1995, la OSPNU obtuvo de estas actividades un total de 3.068.710 dólares.

Se resumen a continuación las cuentas de fondos para gastos de ejecución correspondientes a actividades del FIDA (en dólares de los EE.UU.):

	<u>Administración de préstamos y supervisión de proyectos</u>	<u>Servicios de compras</u>	<u>Total</u>
Saldo inicial	(256 153)	(1 404 177)	(1 660 330)
Más: fondos recibidos	(3 452 608)	(770 923)	(4 223 531)
Menos: gastos	844 565	1 254 017	2 098 582
Menos: remuneración y gastos de apoyo	2 979 896	88 814	3 068 710 (Estado financiero I)
<hr/>			
<u>Saldo final: sumas adeudadas por el FIDA (entre paréntesis, adeudadas a gobiernos)</u>	115 700	(832 269)	(716 569) (Estado financiero II)
<hr/>			

Nota 4. Ingresos por intereses

La suma de 683.727 dólares que se indica en el estado financiero I representa ingresos por intereses devengados por inversiones de los ingresos no utilizados acumulados que, como resulta del cuadro 3, al 1° de enero de 1995 alcanzaban a 10.238.363 dólares. Hasta el 31 de diciembre de 1994 la OSPNU, que formaba parte del PNUD, no tuvo ingresos por intereses de los años anteriores. Si la OSPNU hubiera sido una entidad separada e identificable el 1° de enero de 1994, sus ingresos por intereses de ese año, sobre la base del rendimiento que tuvieron las inversiones en 1994, habrían sido de unos 600.000 dólares.

Nota 5. Ingresos por servicios contables prestados al Programa de Asistencia al Pueblo Palestino

La OSPNU presta servicios de contabilidad y formulación de informes al Programa de Asistencia al Pueblo Palestino. El estado financiero I indica que, en 1995, la OSPNU obtuvo 50.000 dólares por la prestación de esos servicios. Los gastos y los ingresos de los proyectos del Programa de Asistencia al Pueblo Palestino, informados por éste a la OSPNU en 1995, alcanzaron respectivamente a 34.290.416 dólares y 2.141.737 dólares.

Nota 6. Directo en efectivo

La suma de 2.474.974 dólares que se indica en el estado financiero II representa saldos de cuentas para gastos menores de proyectos, adelantados por el PNUD y mantenidos por la OSPNU en los lugares de ejecución de los proyectos. Salvo un saldo de 500 dólares para gastos menores, la OSPNU no maneja otras sumas en efectivo directamente. Los fondos de todas las fuentes para los proyectos ejecutados por la OSPNU se pagan al PNUD, y la OSPNU efectúa

solicitudes de pago por conducto de la Sección Tesorería de la sede del PNUD o sus oficinas exteriores.

Nota 7. Reserva operacional e inversiones de la reserva operacional

La Junta Ejecutiva, en su decisión 95/1, de enero de 1995, decidió "que se establezca inicialmente una reserva operacional de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas a un nivel igual al 20% del presupuesto administrativo anual de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas, redondeada a la centena de miles de dólares más próxima".

Conforme a esta decisión, la reserva operacional se estableció en 6.800.000 dólares, equivalentes al 20% de los 34 millones de dólares que representaron el primer presupuesto administrativo anual aprobado por la Junta Ejecutiva para el bienio 1994-1995. La reserva operacional está totalmente invertida. La Junta Ejecutiva revisará su nivel sobre la base de recomendaciones del Director Ejecutivo según los resultados de un estudio sobre los riesgos y posibles obligaciones de la OSPNU, que debe completarse en 1996.

Nota 8. Cuentas por cobrar y gastos diferidos

La suma de 4.591.657 dólares que se indica en el estado financiero II está compuesta de la siguiente manera:

(En dólares EE.UU.)

Comprobantes entre oficinas en trámite	1.106.153
Adeudos de organismos de ejecución en trámite	1.486.422
Gastos diversos por cobrar y otros adeudos	1.999.082
	-----
	4.591.657
	=====

Nota 9. Adeudo del Programa de las Naciones Unidas de Fiscalización Internacional de Drogas

Al 31 de diciembre de 1995, la OSPNU estaba ejecutando un total de 64 proyectos financiados por el Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas. La suma de 306.966 dólares que se indica en el estado financiero II constituye el saldo de la cuenta del fondo para gastos de ejecución con el Programa, que se resume a continuación:

(En dólares EE.UU.)

Saldo al 1° de enero de 1995	2 756 130
Fondos por cobrar por el PNUD por cuenta de la OSPNU	(20 997 429)
Gastos informados por el PNUD (cuadro 1)	17 703 682
	-----
Adeudo del Programa de las Naciones Unidas de Fiscalización Internacional de Drogas	306 966
	=====

Nota 10. Adeudo del PNUD

La suma de 5.170.453 dólares que se indica en el estado financiero II representa el saldo para pagar entre fondos entre el PNUD y la OSPNU. Los adeudos del PNUD se originan principalmente en que la OSPNU, al no constituir un organismo independiente, recurre a los servicios centrales del PNUD para la custodia de sus fondos.

Nota 11. Adelantos para proyectos financiados por el FIDA

La suma de 716.569 dólares que se indica en el estado financiero II es el saldo neto de 832.269 dólares adeudados a gobiernos por adelantos para proyectos financiados mediante préstamos del FIDA, menos 115.700 dólares adeudados por el FIDA por servicios relacionados con administración de préstamos y supervisión de proyectos, conforme a lo explicado en la nota 3.

Nota 12. Cuentas por pagar

La suma de 5.651.314 dólares que se indica en el estado financiero II está compuesta de la siguiente manera:

(En dólares EE.UU.)

Obligaciones por liquidar: Programa de las Naciones Unidas de Fiscalización Internacional de Drogas	2 756 130
Obligaciones por liquidar: proyectos financiados mediante préstamos del FIDA	790 056
Obligaciones por liquidar: presupuesto administrativo de la ONUSP	793 547
Cuentas por pagar diversas	1 311 581
	-----
	5 651 314
	=====

Nota 13. Programa Japonés de Adquisiciones

Además de los 63.067.511 dólares indicados en el cuadro I como entregados en 1995, en la primera semana de enero de 1996 se libraron 33 órdenes de compra por un valor total de 21.834.428 dólares correspondientes al Programa Japonés de Adquisiciones. Si esas órdenes de compra se hubieran emitido hasta el 31 de diciembre de 1995, fecha en que se habían completado todas las labores previas (licitación, evaluación, presentación al Comité de Asesoramiento y Supervisión de Adquisiciones, aprobación por el funcionario principal de adquisiciones, etc.), el total de los gastos para proyectos correspondientes al Programa Japonés de Adquisiciones habría alcanzado a 84.901.939 dólares.

