



Asamblea General

Distr. general
27 de diciembre de 2001
Español
Original: inglés

Quincuagésimo sexto período de sesiones

Tema 130 del programa

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

Auditoría de las actividades de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados en materia de recaudación de fondos del sector privado

Nota del Secretario General

1. Con arreglo a las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, de 29 de julio de 1994, y 54/244, de 23 de diciembre de 1999, el Secretario General tiene el honor de transmitir a la Asamblea General para su examen el informe recibido del Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna sobre la auditoría de las actividades de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados en materia de recaudación de fondos del sector privado.
2. El Secretario General toma nota de sus resultados y concuerda con sus conclusiones.



Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la auditoría de las actividades de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados en materia de recaudación de fondos del sector privado

Resumen

La recaudación de fondos del sector privado se ha convertido en uno de los principales componentes de la estrategia de comunicación de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y en un elemento importante de sus actividades de recaudación de fondos. Tiene por objeto complementar los fondos obtenidos del sector público, que han demostrado ser insuficientes para atender las necesidades de los refugiados. En el presente informe se analiza la gestión de la recaudación de fondos del sector privado por el ACNUR. Dada la relación creciente de las Naciones Unidas con el sector privado y la función cada vez mayor de la recaudación de fondos del sector privado en toda la Organización, la experiencia del ACNUR es de interés general, tanto en lo que respecta a los progresos alcanzados como a las cuestiones por resolver.

La recaudación de fondos del sector privado, pese a no ser una actividad nueva del ACNUR, se ha intensificado recientemente. La estrategia del ACNUR relativa a la recaudación de fondos del sector privado consiste en ampliar la base de donantes del ACNUR, desarrollar estructuras y establecer alianzas en el plano nacional, sobre todo con el sector empresarial. Las actividades de recaudación de fondos del sector privado ya se han convertido en una importante fuente complementaria de ingresos del ACNUR. En 1999, los ingresos acumulados procedentes de tales actividades ocupaban el octavo lugar en importancia en la lista de donantes al ACNUR y alcanzaron un máximo de casi 33 millones de dólares debido a la crisis de Kosovo. En 2000, se obtuvieron unos 15 millones de dólares del sector privado.

En 2000, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna realizó una auditoría de las actividades del ACNUR de recaudación de fondos del sector privado a fin de determinar si se habían establecido políticas y procedimientos adecuados y si las actividades se ejecutaban de forma eficiente y eficaz. Los resultados principales fueron los siguientes:

- Sigue siendo necesario definir más claramente las políticas y los procedimientos en algunas esferas y desarrollarlos en otras para mejorar la economía y eficacia y velar por la gestión coherente y sistemática de las actividades;
- La autosostenibilidad es un indicador esencial de toda operación de recaudación de fondos, pero ni ésta ni la consecución de objetivos financieros quedó establecida explícitamente como meta de la mayoría de las operaciones de recaudación de fondos del sector privado;
- El rendimiento de las inversiones es el indicador más importante para medir el éxito de toda operación de recaudación de fondos. Por consiguiente, a fin de aumentar el valor de la comparación analítica y permitir una adopción de decisiones más informada, es preciso que se defina la metodología para calcular el rendimiento de las inversiones.

- No se disponía fácilmente de datos completos sobre los gastos generales de las actividades del ACNUR de recaudación de fondos del sector privado. Tales datos figuraban en parte en los presupuestos de la sede y las oficinas sobre el terreno, en parte en los presupuestos de proyectos financiados por el ACNUR conjuntamente con asociaciones nacionales y en parte directamente en la información sobre las contribuciones obtenidas;
- Se asentaron en cifras inferiores a las reales las contribuciones y los gastos conexos a la recaudación de fondos; las asociaciones nacionales retuvieron las contribuciones destinadas a fines específicos; y no se definió claramente la situación de las cuotas pagadas por los miembros;
- Las asociaciones nacionales se han convertido en el modelo preferido del ACNUR y el instrumento principal para la recaudación de fondos del sector privado. No obstante, todavía no se ha demostrado la eficacia del concepto puesto que la nueva orientación del ACNUR es muy reciente;

El ACNUR ha adoptado medidas positivas para atender las cuestiones planteadas y las recomendaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna;

- Para finales de 2001 se completarán las directrices revisadas relativas a la recaudación de fondos, en las que se tendrán en cuenta las cuestiones normativas señaladas en la auditoría;
- Se preparará un marco mundial aceptable para todas las operaciones en los países con el propósito de alcanzar la autosostenibilidad. Se han fijado las metas financieras para 2001 y 2002 en 15 millones de dólares y 18 millones de dólares, respectivamente;
- Se definirá y aplicará de forma coherente la noción del rendimiento de las inversiones;
- Se mantendrá el concepto de las asociaciones nacionales, pero el ACNUR reconoció que debía contarse con una vigilancia y evaluación apropiada a fin de velar por la inversión eficiente de los fondos del ACNUR. El ACNUR se centrará en las asociaciones nacionales existentes con miras a que alcancen los niveles previstos de recaudación de fondos y se aproximen a la autosostenibilidad;
- Se definirán las políticas y los procedimientos que han de aplicar las asociaciones nacionales, que se incluirán en los acuerdos nuevos que se firmen para fines de 2001.

Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1-4	5
II. Políticas	5-11	5
III. Presupuestación y contabilidad	12-16	7
IV. Las asociaciones nacionales como modelo preferido	17	8
V. Asignación de contribuciones a fines específicos	18-20	9
VI. Presentación de informes, vigilancia y auditoría	21-23	9
VII. Conclusiones	24-25	10

I. Introducción

1. La recaudación de fondos del sector privado se ha convertido en uno de los principales componentes de la estrategia de comunicación del ACNUR y en un elemento importante de sus actividades de recaudación de fondos. Tiene por objeto complementar los fondos obtenidos del sector público, que han demostrado ser insuficientes para atender las necesidades de los refugiados. En el presente informe se analiza la gestión de la recaudación de fondos del sector privado por el ACNUR. Dada la relación creciente de las Naciones Unidas con el sector privado y la función cada vez mayor de la recaudación de fondos del sector privado en toda la Organización, la experiencia del ACNUR es de interés general.

2. La recaudación de fondos del sector privado, pese a no ser una actividad nueva del ACNUR, se ha intensificado recientemente. La estrategia del ACNUR relativa a la recaudación de fondos del sector privado consiste en ampliar la base de donantes del ACNUR, desarrollar estructuras y establecer alianzas en el plano nacional, sobre todo con el sector empresarial, en apoyo de sus actividades de recaudación de fondos. Ello ofrece la posibilidad de aumentar los ingresos del ACNUR mediante la diversificación de su recaudación de fondos.

3. Las actividades de recaudación de fondos del sector privado ya se han convertido en una importante fuente complementaria de ingresos del ACNUR. En 1999, los ingresos acumulados procedentes de tales actividades alcanzaron un máximo de casi 33 millones de dólares debido a la crisis de Kosovo. Así pues, los fondos recaudados del sector privado ocupaban el octavo lugar en importancia en la lista de donantes al ACNUR. No se observa una tendencia constante en las donaciones, puesto que aumentan en situaciones de emergencia como la ex Yugoslavia en 1993 (37 millones de dólares), los Grandes Lagos en 1994 (28 millones de dólares) y Kosovo en 1999 (33 millones de dólares), y disminuyen en épocas de "calma" relativa. En 2000, se obtuvo un total de 15 millones de dólares del sector privado. En términos generales, las actividades de recaudación de fondos del sector privado parecen ser satisfactorias, con un rendimiento de las inversiones de 5:1 en las nueve operaciones examinadas para el período comprendido entre 1995 y 2000. No obstante, el análisis más a fondo revela que el éxito varía considerablemente entre las operaciones. A nivel de las oficinas en los países, la recaudación de fondos del sector privado se realiza directamente por conducto de las

oficinas en los países del ACNUR (como en Italia y hasta hace poco en el Japón) o por conducto de asociaciones nacionales, que son organizaciones creadas por el ACNUR para ejecutar actividades de recaudación de fondos, por lo general en calidad de institución de beneficencia con arreglo a la legislación nacional. En la actualidad hay siete asociaciones nacionales en la Argentina, Australia, España, los Estados Unidos de América, Francia, el Japón y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

4. En 2000, la Oficina de Supervisión Interna realizó una auditoría de las actividades del ACNUR de recaudación de fondos del sector privado. Los objetivos principales de la auditoría eran determinar si se habían establecido políticas y procedimientos adecuados y si las actividades se ejecutaban de forma eficiente y eficaz. La auditoría se realizó de conformidad con las normas generales y concretas para la práctica profesional de la auditoría interna en las organizaciones de las Naciones Unidas. La auditoría se centró en el período comprendido entre 1995 y 2000.

II. Políticas

5. Pese a la creciente importancia de la recaudación de fondos del sector privado, el ACNUR no ha definido aún varias de las cuestiones normativas fundamentales. Las directrices existentes sobre la planificación y organización de la recaudación de fondos del sector privado son muy valiosas al iniciar actividades de recaudación de fondos del sector privado. Sin embargo, es preciso que se aclaren muchas de las políticas y procedimientos a fin de mejorar la economía y la eficacia y velar por que se cuente con un criterio coherente. Ello se aplicaba en particular a la gestión financiera, donde era preciso establecer políticas relativas a la sostenibilidad, metas financieras, el cálculo del rendimiento de las inversiones y otras cuestiones de contabilidad y presentación de informes. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna estimaba que el ACNUR debía conceder prioridad a las cuestiones normativas y a la preparación de directrices más amplias. *El ACNUR se propone remediar las deficiencias normativas en las directrices revisadas para la recaudación de fondos del sector privado, que se prevé completar para finales de 2001.*

6. La autosostenibilidad es un indicador importante de toda operación de recaudación de fondos. Según las directrices vigentes del ACNUR, a los tres años del inicio de una operación de recaudación de fondos del sector privado debe saberse ya si las actividades pueden

tener éxito. No obstante, ese indicador no se fijó explícitamente como objetivo como tampoco se fijaron las metas financieras ni los plazos para alcanzarlas. Hasta el momento, sólo la asociación nacional del ACNUR en España logró la autosostenibilidad, en el segundo año de su creación. El éxito se debe en parte al papel que desempeñan en la financiación las cuotas que pagan los miembros y al carácter de las contribuciones obtenidas; más de un tercio de ellas provienen del sector público. No obstante, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna reconoció que de las seis asociaciones nacionales que existían cuando se realizó el examen, tres eran de reciente creación y, en consecuencia, no estaban aún en posición de llegar a la autosostenibilidad.

7. El ACNUR no ha determinado aún cuáles son las razones de que no se alcance la autosostenibilidad ni del éxito o fracaso posible de las asociaciones nacionales. En enero de 2000, el ACNUR realizó una evaluación general de proyectos de recaudación de fondos del sector privado, pero no se evaluó la sostenibilidad ni se llegó a conclusión alguna sobre la viabilidad de las actividades. Tal ejercicio habría permitido adoptar decisiones más informadas sobre la estrategia para los proyectos de recaudación de fondos. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna señaló que si no se disponía de metas e indicadores financieros claramente definidos y de una medición periódica del éxito, era difícil lograr la sostenibilidad. *El ACNUR indicó que los criterios y plazos para alcanzar la autosostenibilidad variaban de un país a otro. Sin embargo, el ACNUR tiene previsto desarrollar un marco mundial que sea aceptable para todos, con el mecanismo fundamental para alcanzar ese objetivo. Se tiene la intención de que los acuerdos con las asociaciones nacionales incluyan la definición de los criterios pertinentes y un calendario con puntos de referencia. El ACNUR ha fijado objetivos financieros mundiales para 2001 y 2002, de 15 millones de dólares y 18 millones de dólares, respectivamente. Además, se han establecido metas financieras para 2002 a nivel de los países.*

8. El rendimiento de las inversiones es uno de los indicadores más importantes para medir el éxito de toda operación de recaudación de fondos. Revela la relación entre los ingresos obtenidos y los gastos de la recaudación de fondos. Un rendimiento de las inversiones de menos de 1 significa que los fondos obtenidos no cubren siquiera los gastos de la recaudación de fondos. En las nueve operaciones examinadas, el rendimiento general de las inversiones fue de 5,0 para el período comprendido entre 1995 y 2000. Sin embargo, ese cálculo no incluye los gastos de personal de la de-

pendencia de recaudación de fondos del sector privado en la sede, estimados en 0,9 millones de dólares. El análisis anual no muestra tendencia permanente alguna, aunque sí revela un aumento obtenido en 1999 en relación con la emergencia de Kosovo seguido por una acentuada disminución en 2000 resultante de un nivel marcadamente inferior en las contribuciones recaudadas en el año posterior a la emergencia y un aumento marcado de los gastos de la recaudación de fondos al invertir el ACNUR en actividades nuevas o ampliadas de recaudación de fondos.

Rendimiento de las inversiones por año

Año	Contribuciones recibidas por el ACNUR (en millones de dólares EE.UU.)	Gastos del ACNUR relacionados con la recaudación de fondos (en millones de dólares EE.UU.)	Rendimiento de las inversiones
1995	4,2	0,5	7,9
1996	5,2	1,2	4,2
1997	4,6	1,3	3,5
1998	4,9	0,9	5,2
1999	19,1	1,4	13,3
2000	8,8	3,9	2,3
1995-2000	46,8	9,3	5,0

9. No obstante, el rendimiento de las inversiones por países variaba considerablemente desde 8,5 hasta menos de 1, como se muestra en el cuadro siguiente:

Rendimiento de las inversiones en el período comprendido entre 1995 y 2000, por países

País	Contribuciones recibidas por el ACNUR (en millones de dólares EE.UU.)	Porcentaje del total de contribuciones	Gastos del ACNUR relacionados con la recaudación de fondos (en millones de dólares EE.UU.)	Porcentaje del total de gastos	Rendimiento de las inversiones
España	7,5	16,1	1,4	15,1	5,4
Estados Unidos	2,3	4,9	1,6	17,2	1,5
Italia	28,5	61,0	3,5	37,6	8,2
Japón	6,2	13,3	0,7	7,5	8,5
Reino Unido	1,6	3,4	1,0	10,8	1,5
Otros países (Argentina, Australia, Francia y Grecia)	0,6	1,3	1,1	11,8	0,5
Total	46,8	100	9,3	100	5,0

10. Sólo las oficinas del ACNUR en Italia y el Japón y la asociación nacional en España obtuvieron resultados eficaces en función de los costos todos los años a lo largo del período 1995-2000, pues los fondos recaudados por ellos fueron siempre superiores a los fondos invertidos en sus actividades de recaudación de fondos. El rendimiento general de las inversiones para el período fue de 8,2 para la oficina del ACNUR en Italia, 8,5 para la oficina del ACNUR en el Japón y 5,4 para España con el ACNUR. En efecto, del total de 46,8 millones de dólares en contribuciones del sector privado al ACNUR, obtenidos entre 1995 y 2000, la oficina del ACNUR en Italia por sí sola recibió 28,5 millones de dólares (el 61%), la oficina del ACNUR en el Japón recibió 6,2 millones de dólares (el 13%) y España con el ACNUR recibió 7,5 millones de dólares (el 16%). Las asociaciones nacionales de los Estados Unidos y el Reino Unido alcanzaron un rendimiento global de las inversiones de 1,5, mientras que las asociaciones nacionales de los cuatro países restantes, que iniciaron sus actividades apenas en 1999, no habían llegado aún al punto de equilibrio. *El ACNUR explicó que inicialmente, no se pedía a las asociaciones nacionales que hicieran llamamientos para la contribución de fondos. Sólo desde 2000 en adelante fue que la recaudación de fondos del sector privado se convirtió en el objetivo principal de las asociaciones nacionales. De acuerdo con el ACNUR, ello explica en gran medida que el rendimiento de las inversiones no haya alcanzado un nivel más alto en algunos países.*

11. Asimismo, la metodología aplicada y los datos de base utilizados variaban significativamente. Además, no se incluyeron determinados fondos retenidos por las asociaciones nacionales, lo que distorsionó el cálculo del rendimiento de las inversiones y arrojó resultados al parecer más favorables. El cálculo del rendimiento de las inversiones tampoco se aplicó sistemáticamente como indicador para medir la eficacia en función de los costos de las actividades de recaudación de fondos, ni como un instrumento de comparación analítica que permitiera una adopción de decisiones más informada. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que se formulara y aplicara sistemáticamente una metodología para el cálculo y se incluyeran todos los gastos realizados por el ACNUR sobre el terreno y en la sede. *El ACNUR indicó que se proponía elaborar una definición pertinente del rendimiento de las inversiones.*

III. Presupuestación y contabilidad

12. No se disponía fácilmente de datos completos sobre el costo general de las actividades del ACNUR de recaudación de fondos del sector privado. En relación con las asociaciones nacionales, algunos gastos se registraban en los presupuestos de los proyectos financiados por el ACNUR, otros gastos se sufragaban con cargo a fondos retenidos de las contribuciones que se habían obtenido. Asimismo, en determinadas circunstancias las asociaciones nacionales estaban ubicadas en oficinas del ACNUR y contaban con la infraestructura y los servicios de oficina, cuyo costo se cargaba al presupuesto administrativo del ACNUR. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que los presupuestos de recaudación de fondos incluyeran créditos para sufragar los gastos de las instalaciones y servicios que proporcionaban las oficinas del ACNUR a las asociaciones nacionales. *El ACNUR convino en aplicar la recomendación.*

13. No se observó tendencia general alguna por países en los gastos de recaudación de fondos financiados por el ACNUR. No obstante, en 2000 hubo un incremento marcado en la mayoría de las operaciones, cuando los gastos generales alcanzaron los 3,9 millones de dólares, es decir el triple que en 1999. Habida cuenta del principio del capital generador (la inversión inicial) y el objetivo de autosostenibilidad, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna esperaba que disminuyera gradualmente la financiación de tales actividades por el ACNUR. *Según el ACNUR, el incremento refleja la inversión en una expansión marcada de las actividades de recaudación de fondos del sector privado, incluido el costo de puesta en marcha de las nuevas asociaciones nacionales.*

14. Asimismo, la práctica vigente de las asociaciones nacionales de retener hasta el 10% de cada contribución antes de transferir los fondos al ACNUR daba como resultado que las contribuciones y los gastos conexos de recaudación de fondos se asentaran en cifras inferiores a las reales en los estados financieros y otros informes del ACNUR. Tal deducción dificulta la comparación exacta entre los países de las actividades de recaudación de fondos del sector privado y los resultados obtenidos. Además, la utilización directa de las contribuciones para pagar los gastos de las asociaciones nacionales reduce la capacidad de control y supervisión del ACNUR. Los fondos retenidos, que naturalmente pertenecían al ACNUR, no se registraban como

tales y no figuraban en los acuerdos sobre los proyectos. En consecuencia, el ACNUR prácticamente no tenía control alguno de la utilización de los fondos ni datos completos sobre los montos retenidos para los gastos operacionales de las asociaciones nacionales. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que se volviera a examinar esa política y se diera preferencia a la contabilización de las contribuciones brutas en combinación con un incremento correspondiente del apoyo financiero del ACNUR a las asociaciones nacionales. Ello aumentaría notablemente la transparencia del nivel de fondos obtenidos y los gastos conexos, y aumentaría la capacidad del ACNUR de supervisión de sus asociados. *El ACNUR está de acuerdo con la necesidad de registrar todos los recursos recibidos como contribuciones brutas.*

15. Por otra parte, algunas asociaciones nacionales consideraban que los fondos no destinados a fines concretos que recibían eran fondos de uso ilimitado y, en consecuencia, los retenían. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna estima que todos los fondos recaudados por las asociaciones nacionales en nombre del ACNUR y con el uso del logotipo del ACNUR deben considerarse ingresos destinados al ACNUR, cuyo objetivo es apoyar los programas generales y especiales del ACNUR, a menos que el donante exprese lo contrario. Dadas las consecuencias financieras de la actual interpretación de los fondos no destinados a fines concretos y la falta de control de esos fondos por el ACNUR, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomienda que el ACNUR aclare esa cuestión en los acuerdos concertados con las asociaciones nacionales. *El ACNUR conviene en que las asociaciones nacionales sólo deben retener los fondos destinados concretamente a sus actividades.*

16. La actual falta de transparencia de los gastos efectivos relacionados con las actividades de recaudación de fondos realizadas por conducto de las asociaciones nacionales exige un cambio en las modalidades de financiación. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que el ACNUR, en lugar de financiar determinadas actividades con arreglo a acuerdos sobre proyectos, examinara la posibilidad de cofinanciar el presupuesto de las asociaciones nacionales. El ACNUR debe proporcionar un subsidio a las asociaciones nacionales y contribuir a la financiación general de su presupuesto. A su vez, es preciso que los presupuestos de recaudación de fondos de las asociaciones nacionales incluyan todas las actividades previstas y

todas las fuentes de financiación, que deben presentarse al ACNUR para su examen y aprobación, independientemente de la fuente de financiación. *El ACNUR está de acuerdo en que es importante que pueda examinar todas las actividades de las asociaciones nacionales, ya que las asociaciones nacionales se han establecido principalmente con el fin de recaudar fondos para los proyectos del ACNUR. El ACNUR tiene previsto elaborar los mecanismos pertinentes en este sentido.*

IV. Las asociaciones nacionales como modelo preferido

17. En la guía del ACNUR sobre la planificación y organización de la recaudación de fondos del sector privado se describe a las asociaciones nacionales como un modelo atractivo para las actividades de recaudación de fondos, y el ACNUR ha decidido crear una red armonizada de asociaciones nacionales que podría servir como el instrumento principal. No obstante, a excepción de España, en general las asociaciones nacionales no han sido nada eficaces. Por el contrario, los mejores resultados en la recaudación de fondos los obtuvieron las oficinas del ACNUR en Italia y el Japón mediante la ejecución directa de las actividades de recaudación de fondos del sector privado. Así pues, los resultados obtenidos hasta el momento no han confirmado aún la conveniencia del modelo de las asociaciones nacionales. A juicio de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, sería prematuro pues aplicar exclusivamente este concepto como modelo preferido de recaudación de fondos hasta que las asociaciones existentes hubiesen demostrado que podían alcanzar sus metas en un período razonable de tiempo y lograr la autosostenibilidad. *El ACNUR indicó que el fomento de las asociaciones nacionales solía ser el modelo preferido puesto que, en su calidad de instituciones de beneficencia con arreglo a la legislación nacional, las asociaciones nacionales proporcionaban certificados de exención de impuestos a los donantes mientras que el ACNUR, en su condición de organización internacional, no siempre lo podía hacer. Sin embargo, el ACNUR reconoció que era preciso establecer mecanismos apropiados para la vigilancia y los exámenes de evaluación con miras a velar por que los fondos del ACNUR se invirtieran de forma eficaz. Asimismo, antes de crear asociaciones nacionales nuevas el ACNUR se concentrará en las asociaciones nacionales existentes con el propósito de que alcancen los niveles previstos de recaudación de fondos y se acerquen*

a la autosostenibilidad. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna es consciente de que la situación impositiva de las asociaciones nacionales representa un aliciente importante para posibles donantes. Por lo tanto, el ACNUR deberá intensificar sus esfuerzos por obtener esa misma situación en otros países.

V. Asignación de contribuciones a fines específicos

18. Según los datos proporcionados por el ACNUR, el 87% de las contribuciones obtenidas en las nueve operaciones de recaudación de fondos del sector privado que se examinaron durante el período comprendido entre 1995 y 1999 estaban destinadas a programas especiales, el 4% a programas generales, mientras que sólo el 9% del total de contribuciones no se asignaron a fines específicos. Habida cuenta de que algunas de las asociaciones nacionales reclaman el derecho a retener todos los fondos no asignados a fines específicos para financiar sus gastos de funcionamiento, las contribuciones no asignadas que se remitieron al ACNUR fueron insignificantes.

19. Lo anterior es importante cuando se evalúa el rendimiento de las inversiones, ya que los fondos invertidos por el ACNUR en la recaudación de fondos del sector privado suelen ser fondos no asignados a fines específicos, mientras que los fondos recibidos casi siempre están asignados a fines específicos. Tales fondos son de valor inferior al de los fondos invertidos dada su utilización restringida que limita la flexibilidad. Así pues, si se han de obtener resultados positivos generales para el ACNUR, el rendimiento de las inversiones tiene que ser muy superior al punto de equilibrio aritmético a fin de que el monto de los fondos asignados a fines específicos compense los fondos no asignados invertidos por el ACNUR.

20. Asimismo, dada la utilización restringida de los fondos asignados a fines específicos, el ACNUR debe examinar con las asociaciones nacionales y otras operaciones de recaudación de fondos del sector privado la forma de evitar una asignación demasiado estricta de las contribuciones y determinar esferas prioritarias que puedan beneficiarse de los fondos asignados a fines específicos. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que además del Llamamiento Mundial se estableciera una estrategia anual de recaudación de fondos del sector privado que incluyera prioridades por

países y programas. *El ACNUR convino en que era preciso definir y comunicar a las oficinas sobre el terreno y a las asociaciones nacionales las prioridades para la financiación posible del sector privado con miras a centrarse en proyectos concretos destinados a mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades de recaudación de fondos del sector privado. Para el otoño de 2001 el tema prioritario fue el de los niños refugiados, en consonancia con el período extraordinario de sesiones de la Asamblea General sobre la infancia. Para el primer semestre de 2002, el tema será el de las mujeres refugiadas y culminará el Día Mundial de las Refugiadas, el 20 de junio de 2002. Los temas posteriores se han de definir más adelante en consulta con las asociaciones nacionales y a las oficinas del ACNUR sobre el terreno.*

VI. Presentación de informes, vigilancia y auditoría

21. Otro asunto de interés fue la presentación de informes sobre los ingresos derivados de las actividades de recaudación de fondos del sector privado en los estados financieros del ACNUR y el Informe Mundial del ACNUR, donde figuraban las asociaciones nacionales como donantes. Ello ponía de relieve la necesidad de que se aclarara su papel y el carácter de las contribuciones obtenidas, ya que la cuestión principal era determinar si las asociaciones nacionales eran donantes que contribuían sus propios fondos al ACNUR o se encargaban de la recaudación de fondos en nombre del ACNUR. En términos generales, la donación se define como contribución voluntaria. Puesto que las asociaciones nacionales, en la mayoría de los casos están vinculadas jurídicamente a transferir al ACNUR las contribuciones obtenidas, los fondos no pueden considerarse como donaciones suyas. A juicio de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, el clasificar a las asociaciones nacionales como donantes es una falta de transparencia que produce incoherencia en la presentación de informes. El ACNUR no reconoce a los principales donantes del sector privado, que canalizan fondos por conducto de las asociaciones nacionales, mientras que otros donantes que han contribuido fondos directamente por conducto de la oficina del ACNUR en el país respectivo figuran como donantes. Además, es posible que reconocer a las asociaciones nacionales como donantes les otorgue una función que no pueda justificarse y que debilite la posición del ACNUR respecto

de ellas. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que se aclarara este asunto fundamental. *El ACNUR ha adoptado ya medidas correctivas con el fin de presentar todos los ingresos del sector privado primero por países y posteriormente desglosados según convenga.*

22. A nivel del terreno, es preciso que se aclare la separación entre la presentación de informes y la aprobación de las actividades de recaudación de fondos del sector privado, a fin de que la autoridad de los representantes del ACNUR en los países no se vea debilitada cuando los asociados se comuniquen directamente con la sede del ACNUR. En consecuencia, debe definirse la función de vigilancia de la oficina del ACNUR sobre el terreno y establecerse la rendición de cuentas a ese nivel. Las asociaciones nacionales que examinó la Oficina de Servicios de Supervisión Interna actuaban con bastante independencia y sin comprender realmente la función de supervisión del ACNUR. En más de una oportunidad, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se vio obligada a explicar que el ACNUR tenía el derecho a comprobar no solamente la utilización de los fondos recibidos del ACNUR sino también los ingresos recaudados en nombre del ACNUR. *El ACNUR indicó que en las próximas directrices se aclararía esta cuestión.*

23. Por último, en los certificados de comprobación de cuentas presentados por los asociados del ACNUR debería indicarse claramente la entrega y utilización de fondos del ACNUR de conformidad con los requisitos del ACNUR. En el caso concreto de los proyectos de recaudación de fondos, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna estima que el informe de comprobación de cuentas no sólo debe abarcar los gastos registrados sino también los ingresos recaudados en nombre del ACNUR, así como el cumplimiento de las políticas y procedimientos pertinentes de los acuerdos firmados entre el ACNUR y las asociaciones nacionales. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna recomendó que el ACNUR definiera los requisitos para la presentación de certificados de auditoría por las asociaciones nacionales. *El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación, que habría de incorporarse en futuros acuerdos con asociaciones nacionales.*

VII. Conclusiones

24. El ACNUR ha tomado la iniciativa de ampliar su estrategia de recaudación de fondos al sector privado. Si bien la orientación general ha sido satisfactoria hasta el momento, todavía no lo es para algunos países. Con el propósito de determinar las razones del éxito o fracaso y, en consecuencia, vigilar los factores que lo determinan, es preciso que se establezcan indicadores clave y puntos de referencia, como la autosostenibilidad y la metodología para el cálculo del rendimiento de las inversiones. Ello habrá de permitir al ACNUR medir la consecución de los objetivos, tanto en términos individuales como generales, en el contexto de la estrategia anual, a fin de poder generar luego medidas correctivas, según convenga.

25. El ACNUR ya ha adoptado medidas positivas para dar cumplimiento a las recomendaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. Para fines de 2001 se completarán las directrices revisadas en relación con cuestiones normativas fundamentales tanto para el ACNUR como para las asociaciones nacionales. Se mantendrá el concepto de las asociaciones nacionales, aunque antes de crear nuevas asociaciones, el ACNUR se cerciorará de que las asociaciones existentes alcancen sus niveles previstos de recaudación de fondos y se acerquen a la autosostenibilidad.

(Firmado) Dileep Nair
Secretario General Adjunto de Servicios
de Supervisión Interna