



Naciones Unidas

**Fondos de contribuciones voluntarias
administrados por el Alto Comisionado
de las Naciones Unidas para los Refugiados**

Informe financiero y estados financieros auditados

**correspondientes al ejercicio terminado
el 31 de diciembre de 2019**

e

informe de la Junta de Auditores

Asamblea General

Documentos Oficiales

Septuagésimo quinto período de sesiones

Suplemento núm. 5F



**Fondos de contribuciones voluntarias administrados
por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas
para los Refugiados**

**Informe financiero y estados financieros
auditados**

**correspondientes al ejercicio terminado
el 31 de diciembre de 2019**

e

informe de la Junta de Auditores



Nota

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

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
Cartas de envío	4
I. Informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros: opinión de auditoría	7
II. Informe detallado de la Junta de Auditores	11
A. Mandato, alcance y metodología	17
B. Constataciones y recomendaciones	18
C. Información presentada por la administración	77
D. Agradecimientos	78
Anexo	
Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018	79
III. Exposición de las responsabilidades del Alto Comisionado y aprobación y certificación de los estados financieros	126
IV. Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019	127
A. Introducción	127
B. Contexto operacional y panorama general de las actividades	127
C. Análisis financiero	129
D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales	136
E. Empresa en marcha	140
F. Sistema de control interno	141
V. Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019	151
I. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2019	151
II. Estado de rendimiento financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019	152
III. Estado de cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019	153
IV. Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019	154
V. Estado de comparación de los importes presupuestados y reales correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019	155
Notas a los estados financieros	156

Cartas de envío

Carta de fecha 31 de marzo de 2020 dirigida al Presidente de la Junta de Auditores por el Contralor y Director de la División de Gestión Financiera y Administrativa de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

De conformidad con el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (A/AC.96/503/Rev.10), tenemos el honor de presentar los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, certificados como correctos y aprobados de conformidad con el artículo 11.3 de dicho reglamento.

Confirmamos, a nuestro leal saber y entender, y habiendo sido informados debidamente por otros funcionarios de la organización, las siguientes declaraciones relativas a su auditoría de los estados financieros del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019:

1. Somos responsables de la preparación de estados financieros que reflejen fielmente las actividades de la organización y de proporcionarles información precisa a ese respecto. A efectos de su auditoría, se han puesto a su disposición todos los registros contables y la información conexas, y todas las transacciones efectuadas en el ejercicio económico han sido debidamente reflejadas en los estados financieros y asentadas por la organización en los registros contables y otros registros.
2. Los estados financieros se han preparado y presentado de conformidad con:
 - a) Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS);
 - b) El Reglamento Financiero de las Naciones Unidas;
 - c) El reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados;
 - d) Las políticas contables de la organización, reseñadas en la nota 2 de los estados financieros.
3. Los activos de propiedades, planta y equipo, los activos intangibles y las existencias indicados en las notas 3.5, 3.6 y 3.3 de los estados financieros, respectivamente, son de propiedad de la organización y están libres de cargas.
4. El valor del efectivo, los equivalentes de efectivo y las inversiones contabilizados no se ha deteriorado y, en nuestra opinión, se ha presentado correctamente.
5. Todas las cuentas por cobrar de importancia relativa se han incluido en los estados financieros y representan créditos válidos reclamables a los deudores. Aparte de las cantidades incobrables estimadas, que se registran en la provisión para cuentas de dudoso cobro, prevemos que se pagarán todas las cuentas por cobrar importantes pendientes al 31 de diciembre de 2019.

-
6. En los estados financieros se han incluido todas las cuentas por pagar y obligaciones devengadas de que se tiene conocimiento.
 7. Los compromisos contraídos por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para la adquisición de bienes y servicios, así como los compromisos de gastos de capital contraídos pero no cumplidos al 31 de diciembre de 2019, se indican en la nota 9.2 de los estados financieros. Los compromisos de gastos futuros no se han reconocido como obligaciones.
 8. Todos los pasivos contingentes o por acciones legales conocidos al 31 de diciembre de 2019 se indican en la nota 9.3 de los estados financieros.
 9. Todos los gastos contabilizados en el ejercicio se efectuaron de conformidad con el reglamento financiero de la organización y las especificaciones de los donantes.
 10. Todas las pérdidas de efectivo o cuentas por cobrar, los pagos graciables y los casos de fraude y presunto fraude que se han producido se han comunicado a la Junta de Auditores.
 11. En los estados financieros se han incluido todos los datos necesarios para que en ellos se presenten objetivamente los resultados de las transacciones efectuadas en el ejercicio.
 12. Desde la fecha de cierre de ejercicio del ACNUR de 31 de diciembre de 2019 no se han producido acontecimientos que exijan revisar la información presentada en los estados financieros.

(Firmado) Hans G. **Baritt**
Contralor y Director
de la División de Gestión Financiera y Administrativa

(Firmado) Filippo **Grandi**
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

**Carta de fecha 21 de julio de 2020 dirigida a la Presidencia
de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores**

Tengo el honor de transmitirle el informe de la Junta de Auditores sobre los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019.

(Firmado) Kay **Scheller**
Presidente del Tribunal de Cuentas de Alemania
Presidente de la Junta de Auditores

Capítulo I

Informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros: opinión de auditoría

Opinión

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, que comprenden el estado de situación financiera (estado financiero I) al 31 de diciembre de 2019 y el estado de rendimiento financiero (estado financiero II), el estado de cambios en el activo neto (estado financiero III), el estado de flujos de efectivo (estado financiero IV) y el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) correspondiente al ejercicio terminado en esa fecha, así como las notas a los estados financieros, que incluyen un resumen de las principales políticas contables.

A nuestro juicio, los estados financieros adjuntos presentan fielmente, en lo esencial, la situación financiera de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados al 31 de diciembre de 2019, así como su rendimiento financiero y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

Fundamento de la opinión

La auditoría se ha realizado de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Las responsabilidades que nos corresponden en virtud de esas normas se describen en la sección titulada “Responsabilidades de los auditores en lo que respecta a la auditoría de los estados financieros”. De conformidad con los requisitos éticos pertinentes a la auditoría de los estados financieros, somos independientes de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, y hemos cumplido las demás responsabilidades éticas que nos corresponden con arreglo a esos requisitos. Consideramos que la evidencia de auditoría obtenida es suficiente y adecuada y podemos fundamentar nuestra opinión en ella.

Cuestión de interés

Señalamos a la atención la nota 12 de los estados financieros, titulada “Hechos posteriores al cierre del ejercicio”, en la que se describen los efectos que la pandemia de coronavirus ha tenido en la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. También queremos destacar la nota 6.1 de los estados financieros, en la que se brinda información sobre los gastos de los asociados en la ejecución de proyectos. Nuestra opinión no se ve alterada respecto de estas cuestiones. En el párrafo 14 y en los párrafos 176 y 177 del informe detallado figura más información al respecto.

Información distinta de los estados financieros y el informe de los auditores al respecto

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es responsable de la demás información, que comprende el informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019 y la declaración de control interno, que figuran en el capítulo IV, pero no incluye los estados financieros ni nuestro informe de auditoría al respecto.

Nuestra opinión sobre los estados financieros no abarca esa información, y no expresamos ningún tipo de garantía sobre ella.

En lo que respecta a nuestra auditoría de los estados financieros, nuestra responsabilidad consiste en leer la demás información y, al hacerlo, considerar si presenta incoherencias significativas con los estados financieros o con los conocimientos que hemos obtenido durante la auditoría, o si de algún otro modo parece presentar alguna inexactitud significativa. Si, sobre la base del trabajo que hemos realizado, llegamos a la conclusión de que esa otra información contiene alguna inexactitud significativa, tenemos la obligación de comunicarlo. No tenemos nada que informar a ese respecto.

Responsabilidades de la administración y de los encargados de la gobernanza en lo que respecta a los estados financieros

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es responsable de la preparación y la presentación adecuada de los estados financieros de conformidad con las IPSAS, así como de los controles internos que la administración estime necesarios para permitir la preparación de estados financieros que no contengan inexactitudes significativas, ya sea debidas a fraude o a error.

Al preparar los estados financieros, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es responsable de evaluar los fondos de contribuciones voluntarias administrados por él o ella respecto a la capacidad del Comisionado para continuar en funcionamiento, presentando información, en su caso, sobre las cuestiones que afectan a su continuidad y aplicando el principio contable de empresa en marcha, salvo que la administración tenga la intención de liquidar los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado o de poner fin a sus actividades, o no tenga ninguna otra alternativa realista sino hacerlo.

Los encargados de la gobernanza son responsables de la supervisión de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados a los que se aplica el proceso de presentación de informes financieros.

Responsabilidades de los auditores en lo que respecta a la auditoría de los estados financieros

Nuestros objetivos son obtener una garantía razonable de que los estados financieros en conjunto no contienen inexactitudes significativas, ya sea por fraude o por error, y emitir un informe de auditoría que incluya nuestra opinión. Una garantía razonable es un nivel elevado de garantía, pero no sirve para asegurar que una auditoría llevada a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría vaya siempre a detectar una inexactitud significativa cuando esta exista. Las inexactitudes pueden ser resultado de fraude o de error y se consideran significativas si es razonable esperar que estas, de forma individual o en conjunto, influyan en las decisiones económicas que adopten los usuarios basándose en los estados financieros.

En una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos un escepticismo profesional a lo largo de toda la auditoría. También hacemos lo siguiente:

- Determinamos y evaluamos el riesgo de que haya inexactitudes significativas en los estados financieros, ya sea por fraude o por error, formulamos y aplicamos los procedimientos de auditoría adecuados para responder a esos riesgos, y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y apropiada para fundamentar nuestra opinión. El riesgo de no detectar una inexactitud significativa derivada de fraude es mayor que el de no detectar una inexactitud que es producto de un

error, dado que el fraude puede entrañar connivencia, falsificación, omisiones intencionales, declaraciones falsas o elusión de los controles internos.

- Procuramos comprender los controles internos pertinentes para la auditoría, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, pero sin el propósito de expresar una opinión sobre la eficacia de los controles internos de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.
- Evaluamos la idoneidad de las políticas contables utilizadas y en qué medida las estimaciones contables y los datos conexos incluidos en los estados financieros por la administración son razonables.
- Extraemos conclusiones sobre si es adecuado que la administración utilice el criterio contable de empresa en marcha y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, sobre si existe alguna incertidumbre significativa relacionada con acontecimientos o condiciones que puedan arrojar dudas importantes sobre la capacidad de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados para continuar en funcionamiento. Si determinamos que existe una incertidumbre significativa, estamos obligados a señalar en nuestro informe de auditoría la información adicional conexas que se presenta en los estados financieros o, si dicha información es insuficiente, a emitir una opinión con comentarios. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe. No obstante, los acontecimientos o condiciones futuros podrían hacer que los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado dejaran de existir como empresa en marcha.
- Evaluamos la presentación, la estructura y el contenido generales de los estados financieros, incluida la información adicional, y si los estados financieros representan las transacciones y actividades a que se refieren de manera que se logre una presentación fiel.

Nos comunicamos con los encargados de la gobernanza para tratar, entre otras cosas, el alcance y el calendario previstos de la auditoría, así como las conclusiones de auditoría importantes, incluidas cualesquiera deficiencias significativas en los controles internos que observamos al realizar la auditoría.

Información sobre otros requisitos jurídicos y reglamentarios

A nuestro juicio, las transacciones de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados de que se nos ha dado cuenta o que hemos comprobado como parte de nuestra auditoría se ajustan en lo sustancial a lo dispuesto en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas y el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

De conformidad con el artículo VII del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, también hemos preparado un informe detallado sobre nuestra auditoría de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

(Firmado) Kay **Scheller**
Presidente del Tribunal de Cuentas de Alemania
Presidente de la Junta de Auditores
(Auditor Principal)

(Firmado) Rajiv **Mehrishi**
Contralor y Auditor General de la India

(Firmado) Jorge **Bermúdez**
Contralor General de la República de Chile

21 de julio de 2020

Capítulo II

Informe detallado de la Junta de Auditores

Resumen

Opinión de auditoría

La Junta de Auditores ha auditado los estados financieros y ha examinado las operaciones de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019. En opinión de la Junta, los estados financieros presentan fielmente, en lo esencial, la situación financiera de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados al 31 de diciembre de 2019, así como su rendimiento financiero y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

Conclusión general

La situación financiera del ACNUR sigue siendo sólida, con altos niveles de activos líquidos. En 2019, los ingresos totales disminuyeron ligeramente en comparación con los de 2018. Como en ejercicios anteriores, la liquidez se ve afectada por la inclusión de los compromisos de los donantes y los acuerdos con ellos para los próximos años.

Más del 80 % de las donaciones se destinan a fines específicos y solo pueden utilizarse si se ajustan a restricciones geográficas o temáticas, o se limitan al menos a objetivos estratégicos. La asignación de fondos a fines específicos sigue dificultando que la administración se centre en las prioridades y utilice los recursos con flexibilidad para atender la demanda en todas las esferas de actividad.

Al mismo tiempo, las situaciones de emergencia como la pandemia de coronavirus y el número cada vez mayor de personas de interés para el ACNUR requieren una preparación operacional sin precedentes.

Entretanto, el ACNUR está llevando a cabo una serie de iniciativas paralelas de reforma que plantean problemas a la fuerza de trabajo. En particular, la descentralización y la regionalización, así como el proyecto de reforma de la gestión basada en los resultados, necesitan atención y tiempo para adaptarse.

Sinopsis de la situación financiera

Las contribuciones voluntarias tuvieron una leve disminución, de 166,9 millones de dólares (3,9 %), y totalizaron 4.093,8 millones de dólares, lo que representa un 97,9 % de los ingresos totales de la organización, que ascendieron a 4.183,1 millones de dólares. Los gastos aumentaron en 175,8 millones de dólares y ascendieron a 4.258,3 millones de dólares. El incremento se debió principalmente al aumento de los sueldos y las prestaciones de los empleados (127,9 millones de dólares) y de la asistencia en efectivo a los beneficiarios (97,3 millones de dólares), mientras que los gastos de los asociados en la ejecución y las pérdidas por diferencias cambiarias disminuyeron en 30,1 millones de dólares y 18,5 millones de dólares, respectivamente. En 2019 se registró un déficit de 75,1 millones de dólares, frente a un superávit de 255,8 millones de dólares en 2018.

El nivel de activos corrientes del ACNUR es suficiente para hacer frente a sus pasivos corrientes. Sin embargo, esta buena situación de liquidez aparente se ve considerablemente afectada por el hecho de que se han incluido 1.102,4 millones de

dólares en acuerdos de los donantes para los ejercicios futuros. También sigue habiendo limitaciones en lo que respecta a la utilización de los recursos. Los fondos de libre disponibilidad representaron solo el 18 % de las contribuciones de 2019.

Además, se sigue dependiendo mucho de un número limitado de donantes, ya que el 80 % de las contribuciones de 2019 procedieron de diez donantes, y un donante aportó casi la mitad de todas las contribuciones.

Constataciones principales

Constataciones relacionadas con las finanzas

Teniendo en cuenta las constataciones de la Junta que figuran en el informe de auditoría anterior, en 2019 el ACNUR volvió a calcular las obligaciones en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio y las aumentó en 21,1 millones de dólares. La razón por la que fue necesario volver a calcularlas fue que el ACNUR no tenía información exhaustiva sobre el historial de afiliación al plan de atención médica o el servicio de sus funcionarios. Para el cálculo de 2019, el ACNUR utilizó una fuente alternativa de datos y obtuvo datos adicionales de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas para cotejar la cifra. Sin embargo, los elementos actuales de los datos censales siguen sin ser adecuados para este fin. El requisito de tiempo se determina teniendo en cuenta las fechas de ingreso en el servicio. En estos casos, si bien la fecha de ingreso en el servicio puede ser cronológicamente correcta, no es adecuada para valorar los pasivos en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio. Para la valoración del seguro médico posterior a la separación del servicio, sería útil contar con un campo de datos como “meses de afiliación acumulados en planes reconocidos”.

La Junta formuló una serie de observaciones en que se indicaba que el proceso de inventario podía mejorarse. La Junta comprobó, entre otras cosas, que no se conocía con precisión el paradero de un grupo de artículos registrados en la cuenta “en tránsito” por valor de 16,6 millones de dólares y era necesario llevar a cabo un procedimiento de verificación engorroso y prolongado para verificarlo. En varios casos, los artículos del inventario se habían procesado completamente por fuera del módulo de inventario del sistema de planificación de los recursos institucionales. En algunos casos, se distribuyeron existencias en tránsito de los proveedores sin el pedido de existencias obligatorio y los procesos de verificación física del inventario no revelaron las discrepancias existentes entre las cantidades reales y las del sistema. La Junta sostiene que es necesario adoptar medidas adicionales para asegurar que los mecanismos de control funcionen eficazmente a fin de evitar deficiencias en el proceso.

La Junta observó que la actualización de los roles en el proceso de adquisición a pago y el examen de la incompatibilidad de roles se llevaban a cabo en forma manual, eran engorrosos y entrañaban el riesgo de errores. La Junta sostiene que una herramienta electrónica y sistematizada sería útil para simplificar el proceso, ahorrar tiempo y recursos, tener mayores garantías mediante controles integrados en el sistema y mejorar la supervisión.

Iniciativas de reforma

En 2019, el proceso de descentralización y regionalización se centró en la reestructuración de las oficinas regionales. En agosto de 2019, el ACNUR publicó nuevos procedimientos de asignación de recursos para la planificación y la gestión de los recursos en una estructura orgánica regionalizada. En octubre de 2019, el ACNUR publicó tres documentos en los que se establecían los roles, las responsabilidades y las facultades de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones. A partir de enero de 2020, las siete oficinas regionales entraron en funcionamiento.

La Junta examinó la nueva estructura a la luz del modelo de las tres líneas de defensa y observó aspectos que podían estar más claros. La Junta observó que las mismas esferas de responsabilidad se asignaban a las operaciones en los países como primera línea de defensa y a las oficinas como segunda línea de defensa. Además, las mismas funciones se asignaban a las oficinas y divisiones de la sede como segunda línea de defensa. La Junta sostiene que el ACNUR debe revisar los roles, las responsabilidades y las facultades en estas esferas para eliminar las superposiciones y aclarar los roles respectivos.

Con las nuevas oficinas regionales, se crearon nuevas plazas. La Junta constató que los roles y las responsabilidades concretos de esas nuevas plazas no estaban definidos de manera clara y transparente.

La evaluación es un aspecto importante de cualquier proyecto de reforma o cambio. Las organizaciones necesitan un mecanismo para medir los progresos y los cambios, los costos y los beneficios. Solo entonces la organización podrá rendir cuentas a su personal, los órganos rectores y otras partes interesadas de lo que se ha logrado y lo que se ha gastado. La Junta constató que el ACNUR únicamente había supervisado los aspectos relativos a los progresos del proyecto de descentralización y regionalización. Sin embargo, el ACNUR no ha comenzado la evaluación general.

Asociados en la ejecución

En 2019, un total de 784,7 millones de dólares (58 %) de los gastos de las asociaciones para la ejecución correspondió a la adquisición de bienes y servicios por parte de los asociados. Antes de encomendar actividades de adquisición a un asociado, las oficinas en los países deben analizar si realizar las adquisiciones por medio de un asociado tendría una ventaja comparativa. La Junta examinó una muestra de esos análisis y observó que las operaciones en los países no habían cuantificado la ventaja comparativa. En los casos en que los asociados no estaban exentos del impuesto sobre el valor añadido, las operaciones en el país tampoco cuantificaban las consecuencias financieras.

La descripción del proyecto en el acuerdo de asociación proporciona información detallada sobre el proyecto que se va a ejecutar y su vínculo con el plan de operaciones. La descripción incluye indicadores de impacto con parámetros de referencia, metas y productos asociados con indicadores del desempeño y objetivos de desempeño para medir el progreso y el impacto del proyecto. La Junta examinó una muestra de acuerdos de asociación y detectó deficiencias en la definición de indicadores y productos. Por ejemplo, no siempre se definía un parámetro de referencia o una meta. En un acuerdo, los productos no se habían adaptado, aunque el presupuesto del proyecto había aumentado.

Gestión global del parque automotor

La gestión global del parque automotor se concibió para funcionar como un fondo, de modo que el presupuesto no se restringe a un ciclo presupuestario sino que los recursos pueden arrastrarse al ejercicio siguiente. La Junta constató que la gestión global del parque automotor no estaba funcionando como un fondo. La dependencia actúa más bien como un programa y depende de un engorroso proceso de asignación presupuestaria dirigido por el Servicio de Presupuesto del Programa y el comité de presupuesto. Por lo tanto, la dependencia funciona en un entorno de liquidez incierta. La Junta constató que el proceso de asignación de ingresos que se utilizaba no se ajustaba a la instrucción interna pertinente ni al elemento central de funcionamiento como fondo del parque automotor con arreglo a los cuales se había establecido una dependencia de gestión global del parque automotor. Entre 2016 y 2019, los ingresos procedentes del alquiler y la venta de vehículos ligeros, de casi 9 millones de dólares,

no se asignaron al presupuesto de gestión global del parque automotor. Eso afectó negativamente la eficiencia del funcionamiento de la dependencia. La Junta sostiene que el proceso presupuestario debe simplificarse y ajustarse a la instrucción así como al elemento central de funcionamiento como fondo del parque automotor global.

La Junta constató que, en más del 50 % de los casos, las operaciones hacen los pedidos de vehículos ligeros nuevos con poca antelación, sin ninguna planificación previa. No existe una evaluación fiable de las necesidades. Esto hace que haya un número poco rentable de vehículos almacenados en el centro de Tailandia. Al mes de marzo de 2020, había 688 vehículos en existencias, con fondos inmovilizados de unos 15 millones de dólares. La Junta sostiene que el ACNUR debería agotar todas las posibilidades de mejorar la evaluación de las necesidades de vehículos ligeros y establecer un plan general de adquisiciones adecuado.

Procedimientos de contratación y gastos a través de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

El ACNUR recurre a los servicios de contratistas individuales en virtud de acuerdos con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS). El ACNUR gastó 62,4 millones de dólares en 2018 y 87,8 millones de dólares en 2019 para la prestación de servicios. La Junta observó que el ACNUR no registraba en su sistema de planificación de los recursos institucionales todos los datos necesarios para la presentación de informes sobre esos acuerdos y la supervisión de estos. Por consiguiente, el ACNUR no disponía de datos fiables sobre esos acuerdos. La falta de coherencia de los datos entraña el riesgo de que el método utilizado para el procesamiento de datos sea engorroso, se preste a errores y exija numerosas intervenciones manuales.

El ACNUR utilizó órdenes de compra para comprometer fondos del presupuesto para los trabajos contratados con la UNOPS. La Junta observó que el ACNUR no siempre daba de baja el saldo restante de las órdenes de compra después de liquidar las facturas de la UNOPS. Se considera necesario que los fondos se comprometan de manera adecuada. A juicio de la Junta, es importante que el ACNUR supervise periódicamente el saldo comprometido de las órdenes de compra para garantizar un reconocimiento exacto de los gastos.

Según el ACNUR, en 2019 se celebraron 3.063 acuerdos con contratistas. La Junta observó que en el marco del ACNUR no se definen suficientes condiciones previas para la utilización de contratistas en virtud de acuerdos con la UNOPS. La contratación de contratistas a través de la UNOPS debería estar basada en una idea clara de la calidad y la cantidad exigidas a los servicios externos. El ACNUR debería definir más claramente en qué circunstancias se considera que la contratación de esos contratistas es razonable y necesaria para sus operaciones.

Implantación de un nuevo sistema de registro y gestión de casos y protección de datos

En 2015, el ACNUR comenzó a implantar la versión 4 del sistema de registro y gestión de casos (proGres v4) en las operaciones en los países. Cada una de las oficinas en los países es responsable del mantenimiento y la actualización de los sistemas locales de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), incluido el sistema de registro anterior, y de hacer copias de seguridad de sus propios datos. Según observó la Junta, el ACNUR no tiene información sobre los procesos de desactivación y sobre los casos en que se han eliminado por completo los datos del anterior sistema de registro y los casos en que esos datos se siguen utilizando.

Cuando se elaboran nuevos sistemas, proyectos o políticas que pueden incidir negativamente en la protección de los datos personales de las personas de interés para el ACNUR, este debe llevar a cabo una evaluación del impacto en la protección de los

datos. Aunque el sistema proGres v4 ya se había puesto en marcha en 2015, nunca se había realizado una evaluación del impacto en la protección de datos. La Junta sostiene que las evaluaciones del impacto en la protección de datos ayudan a detectar las dificultades en materia de protección de datos en una etapa temprana y a diseñar y construir salvaguardias. La política de protección de datos no establece qué función o entidad es responsable de los datos cuando hay que llevar a cabo evaluaciones del impacto en la protección de datos a nivel mundial o regional.

Principales recomendaciones

Sobre la base de su auditoría, la Junta ha formulado una serie de recomendaciones que se recogen en el cuerpo del informe. Las principales recomendaciones son que el ACNUR:

Finanzas

- a) Obtenga y mantenga datos exactos sobre el historial de servicio y de afiliación al plan de atención médica de sus funcionarios, utilizando campos de datos mejorados;**
- b) Aplique medidas adicionales para garantizar el funcionamiento de los controles clave en el proceso de inventario;**
- c) Estudie la posibilidad de adoptar un proceso electrónico de delegación de autoridad que sea parte esencial del sistema de planificación de los recursos institucionales y comprenda todos los módulos del sistema;**

Iniciativas de reforma

- d) Establezca una distinción más clara entre la primera y segunda línea de defensa en el nuevo marco de roles, responsabilidades y facultades;**
- e) Establezca una distinción clara entre los roles y las responsabilidades de las oficinas regionales y los de las divisiones como segunda línea de defensa;**
- f) Defina los roles y las responsabilidades de las nuevas funciones en las oficinas regionales de manera clara y transparente;**
- g) Mida, vigile y evalúe los resultados previstos y los costos de la descentralización y la regionalización;**

Asociados en la ejecución

- h) Examine las plantillas en las que se encargan las adquisiciones a los asociados en la ejecución a fin de garantizar un análisis adecuado, un cálculo de los costos y una decisión justificada. Esto debería incluir un cálculo de los costos cuando un asociado no esté exento del impuesto sobre el valor añadido;**
- i) Analice las deficiencias en la selección y definición de los indicadores de impacto, los productos y los indicadores del desempeño y estudie las opciones que permitan prestar un mejor apoyo a las operaciones en los países para la preparación de los acuerdos de asociación;**

Gestión global del parque automotor

- j) Simplifique el proceso presupuestario para la gestión global del parque automotor y se ajuste a la instrucción interna pertinente y el elemento central de funcionamiento como fondo del parque automotor, según los cuales los ingresos**

del alquiler y las ventas generados por el parque automotor deben ponerse a disposición del fondo autónomo de gestión global del parque automotor;

k) **Adopte medidas para establecer un plan general de adquisición de vehículos ligeros adecuado basado en la evaluación de las necesidades y el plan de disposición de cada operación;**

Procedimientos de contratación y gastos a través de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

l) **Establezca controles de cumplimiento a fin de garantizar que su personal introduzca datos fiables en el sistema de planificación de los recursos institucionales para la presentación de informes y la supervisión de los acuerdos de la UNOPS y a fin de evitar que haya incongruencias en los datos;**

m) **Adopte medidas para garantizar la supervisión y el seguimiento periódicos de los fondos del presupuesto comprometidos en las órdenes de compra, en particular para liberar los saldos restantes de las órdenes de compra una vez que se hayan liquidado las facturas de la UNOPS;**

n) **Defina más claramente en qué circunstancias se considera razonable y necesario recurrir a contratistas particulares con arreglo a acuerdos de la UNOPS;**

Implantación de un nuevo sistema de registro y gestión de casos y protección de datos

o) **Siga elaborando las orientaciones provisionales sobre la desactivación del sistema de registro anterior y establezca un proceso para confirmar la desactivación a la sede para que esta pueda supervisar el proceso de desactivación;**

p) **Realice una evaluación del impacto en la protección de datos en una etapa temprana para garantizar que los resultados de esa evaluación puedan tenerse en cuenta al planificar y diseñar nuevos sistemas de TIC y mejorar las principales características de los sistemas de TIC existentes, y para asegurar la interoperabilidad de los sistemas para el procesamiento de datos personales;**

q) **Designe a los responsables del tratamiento de datos a nivel mundial y regional en la política de protección de datos.**

Recomendaciones anteriores

Al 15 de mayo de 2020, de las 96 recomendaciones formuladas para 2018 y ejercicios anteriores, 48 (50 %) se habían aplicado, 43 (45 %) estaban en vías de aplicación y 5 (5 %) no se habían aplicado o habían quedado superadas por los acontecimientos (véase el anexo). La Junta acoge con beneplácito los progresos generales realizados en la aplicación de las recomendaciones de ejercicios anteriores.

Cifras clave	
8.640 millones de dólares	Presupuesto final basado en una evaluación de las necesidades globales
4.180 millones de dólares	Ingresos declarados (incluyen 1.100 millones de dólares para ejercicios futuros)
4.260 millones de dólares	Gastos efectuados en 2019
86,5 millones	Personas de interés para el ACNUR
12.833	Funcionarios del ACNUR
130	Países en los que opera el ACNUR, a través de 507 oficinas

A. Mandato, alcance y metodología

1. En 2019, el ACNUR brindó protección y asistencia a unos 86,5 millones de personas desplazadas por la fuerza dentro o fuera de sus países de origen. El ACNUR es una organización autónoma que cuenta con más de 12.800 personas que trabajan en 507 oficinas situadas en 130 países. Su mandato abarca la prestación de apoyo en situaciones prolongadas y a largo plazo, y la respuesta a emergencias humanitarias. Los desplazamientos de personas en gran escala han continuado, no solo como resultado de la situación en Bangladesh y Myanmar, así como las situaciones en la República Democrática del Congo, la República Árabe Siria, Sudán del Sur, el Yemen y la República Bolivariana de Venezuela, sino también por la crisis en el Sahel, donde la violencia y la inestabilidad siguieron desplazando a cientos de miles de personas en Burkina Faso, Malí y el Níger. El ACNUR se financia casi exclusivamente con contribuciones voluntarias, que ascendieron a 4.090 millones de dólares de un total de ingresos de 4.180 millones de dólares. Los ingresos contabilizados procedentes de acuerdos con los donantes incluyeron 1.100 millones de dólares vinculados a ejercicios futuros. El total de gastos fue de 4.260 millones de dólares.

2. La Junta de Auditores auditó los estados financieros del ACNUR y examinó sus operaciones correspondientes al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2019 con arreglo a lo dispuesto en la resolución 74 (I) de la Asamblea General, de 1946. La auditoría se hizo de conformidad con el Reglamento Financiero de las Naciones Unidas, el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y, en su caso, la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, así como de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Con arreglo a estas últimas, la Junta debe cumplir una serie de requisitos éticos y planificar y realizar la auditoría de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas.

3. La auditoría se llevó a cabo, ante todo, para que la Junta pudiera determinar si los estados financieros del ACNUR presentaban fielmente su situación financiera al 31 de diciembre de 2019 y su rendimiento financiero y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). En el marco de ese proceso, se determinó si los gastos registrados en los estados financieros se habían efectuado con los fines aprobados por los órganos rectores y si los ingresos y los gastos estaban debidamente clasificados y registrados de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2013/4) y el reglamento financiero para los fondos de contribuciones

voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados (A/AC.96/503/Rev.10). La auditoría incluyó un examen general de los sistemas financieros y los controles internos, así como una verificación por muestreo de los registros contables y otros documentos justificativos, en la medida en que la Junta lo consideró necesario para formarse una opinión acerca de los estados financieros.

4. La Junta examinó también las operaciones del ACNUR con arreglo al párrafo 7.5 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas, que dispone que la Junta debe formular observaciones acerca de la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y gestión de las operaciones. La Junta ha formulado observaciones, entre otras cosas, sobre las iniciativas de reforma del ACNUR, la asistencia en efectivo a los beneficiarios, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión global del parque automotor, los acuerdos con contratistas particulares de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), la implantación de un nuevo sistema de registro y de gestión de casos y la protección de datos.

5. En el transcurso de la auditoría, la Junta visitó la sede del ACNUR en Ginebra y las oficinas en Budapest y Copenhague. La Junta examinó las operaciones sobre el terreno en Bangladesh, Belice, el Ecuador y Panamá, y visitó las oficinas regionales del Senegal, Sudáfrica y Tailandia. A partir del 16 de marzo de 2020, la Junta ha realizado los procedimientos de auditoría necesarios a distancia debido a la pandemia de coronavirus. Esto incluyó algunas semanas de la fase final de la auditoría, en la que el equipo de auditoría no pudo viajar a Budapest y Ginebra. La Junta siguió trabajando en colaboración con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para lograr una cobertura coordinada. En el presente informe se tratan las cuestiones que, a juicio de la Junta, deben señalarse a la atención de la Asamblea General. El informe de la Junta se trató con la administración del ACNUR, cuyas opiniones se han recogido debidamente.

B. Constataciones y recomendaciones

1. Recomendaciones anteriores

6. La Junta observó que, al momento de elaborar su informe correspondiente al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2018, había 96 recomendaciones pendientes. Según la evaluación de la Junta, 48 recomendaciones (50 %) se habían aplicado y 43 recomendaciones (45 %) se consideraban en vías de aplicación. En el cuadro II.1 y en el anexo del presente informe figura información detallada sobre el estado de la aplicación de las 96 recomendaciones.

Cuadro II.1
Recomendaciones anteriores

<i>Ejercicio</i>	<i>Total</i>	<i>Aplicadas totalmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>No aplicadas</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>
2014	1	0	0	0	1
2015	1	0	0	0	1
2016	3	2	0	0	1
2017	27	14	13	0	0
2018	64	32	30	2	0
Total	96	48	43	2	3
Porcentaje	100	50	45	2	3

7. De las 43 recomendaciones en vías de aplicación, 30 corresponden a 2018 y 13 a 2017. La Junta sigue observando avances en la aplicación de las recomendaciones pendientes. La Junta acoge con beneplácito los progresos generales realizados en la aplicación y el cierre de las recomendaciones de ejercicios anteriores. Algunas recomendaciones en vías de aplicación se refieren a proyectos e iniciativas que aún se están implementando o elaborando, como el desarrollo de una versión revisada del sistema de gestión basada en los resultados.

2. Sinopsis de la situación financiera

8. Los activos netos disminuyeron en 212 millones de dólares y ascendieron a 2.110 millones de dólares en 2019. Las reservas y los saldos de los fondos acumulados ascendieron a 2.560 millones de dólares (2018: 2.740 millones de dólares), incluido un monto de 1.310 millones de dólares en concepto de efectivo e inversiones (2018: 1.220 millones de dólares).

9. En general, los principales indicadores financieros siguen siendo relativamente sólidos. En su informe financiero, la administración del ACNUR indica que la liquidez ha mejorado por la inclusión de los acuerdos con los donantes por 1.102,4 millones de dólares para ejercicios futuros (véase el cap. IV, párr. 36). El análisis realizado por la Junta de los principales coeficientes financieros demuestra que el ACNUR está cumpliendo todas sus obligaciones (véase el cuadro II.2).

Cuadro II.2
Análisis de los coeficientes

Descripción de los coeficientes	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Coefficiente de liquidez general ^a (activos corrientes : pasivos corrientes)	7,9	9,5	9,9	8,1	8,6
Total del activo : total del pasivo ^b	2,7	3,4	3,0	2,7	2,7
Coefficiente de caja ^c (efectivo + inversiones : pasivos corrientes)	3,7	4,0	4,3	4,0	4,6
Coefficiente de liquidez inmediata ^d (efectivo + inversiones + cuentas por cobrar a corto plazo : pasivos corrientes)	6,7	8,1	8,4	6,9	7,5

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

^a Un coeficiente alto refleja la capacidad de la entidad para pagar sus pasivos a corto plazo.

^b Un coeficiente alto es un buen indicador de solvencia.

^c El coeficiente de caja es un indicador de la liquidez de una entidad. Sirve para medir la cantidad de efectivo, equivalentes de efectivo y fondos invertidos que hay en los activos corrientes para cubrir los pasivos corrientes.

^d El coeficiente de liquidez inmediata es una valoración más prudente que el de liquidez general porque no incluye las existencias ni otros activos corrientes, que son más difíciles de convertir en efectivo. Un coeficiente más alto refleja una mayor liquidez del activo corriente.

10. En 2019, las contribuciones voluntarias recibidas registraron una leve disminución, del 3,9 %, y ascendieron a 4.093,8 millones de dólares (2018: 4.260,8 millones de dólares). Las contribuciones voluntarias representan el 97,9 % de los ingresos totales del ACNUR (4.183,1 millones de dólares).

11. Los gastos (incluidas las ganancias/pérdidas por diferencias cambiarias) aumentaron en 175,8 millones de dólares y ascendieron a 4.258,3 millones de dólares, frente a 4.082,5 millones de dólares en 2018. Los principales aumentos de gastos correspondieron a los sueldos y las prestaciones de los empleados (127,9 millones de dólares), en particular el seguro médico posterior a la separación del servicio y los sueldos.

12. En 2019, el ACNUR tuvo un déficit de 75,1 millones de dólares, frente a un superávit de 255,8 millones de dólares en 2018. La disminución de 330,9 millones de dólares se debió principalmente a la reducción de los ingresos por contribuciones voluntarias (166,9 millones de dólares), el aumento de los sueldos y las prestaciones de los empleados (127,9 millones de dólares) y el aumento de los gastos en concepto de asistencia en efectivo a los beneficiarios (97,3 millones de dólares). Los gastos relacionados con las asociaciones para la ejecución disminuyeron en 30,1 millones de dólares.

13. En 2019, las necesidades estimadas globales del ACNUR ascendieron a 8.640 millones de dólares, frente a 8.220 millones de dólares en 2018. Teniendo en cuenta los fondos disponibles, de 4.830 millones de dólares en 2019 (4.710 millones de dólares en 2018), el déficit de financiación ascendió a 3.810 millones de dólares (3.510 millones de dólares en 2018). El nivel de la demanda de intervenciones del ACNUR siguió aumentando debido a las emergencias en curso, a un mayor número de personas de interés para el ACNUR y a un entorno para los donantes que sigue siendo difícil. Es probable que dichas circunstancias generen presión adicional en 2020 y en el futuro.

14. Al igual que en ejercicios anteriores, hasta un 80 % de las contribuciones voluntarias proceden de un número limitado de grandes donantes. Uno de esos donantes representaba más del 40 % de todos los ingresos en concepto de contribuciones al 30 de septiembre de 2019. El brote de coronavirus continúa, lo que podría dar lugar a limitaciones de financiación e incertidumbres en relación con los programas de asistencia humanitaria. En vista de que el ACNUR depende en gran medida de un número limitado de donantes y de que se han concertado acuerdos con donantes por valor de 1.100 millones de dólares para los próximos ejercicios, la Junta pone de relieve las incertidumbres y limitaciones relacionadas con la pandemia de coronavirus.

15. El 82 % de las contribuciones al ACNUR están asignadas a fines específicos (véase el cuadro II.3). En 2019, las contribuciones para fines generales aumentaron en tres puntos porcentuales respecto de 2018. Las contribuciones para fines específicos restringen la capacidad de la administración para asignar los recursos con flexibilidad y atender la demanda en todas las esferas de actividad. La Junta observa que los compromisos de los donantes disminuyeron ligeramente, en un 4 %, en 2019 en comparación con 2018. Los principales donantes del ACNUR siguieron siendo Gobiernos y organizaciones intergubernamentales.

Cuadro II.3

Contribuciones monetarias por tipo de asignación en 2019

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Tipo de asignación	2019	2018	2019 (porcentaje)	2018 (porcentaje)
Para fines específicos	2 111	2 141	52	51
Asignación estricta a fines específicos ^a	736	841	18	20
Para fines generales	713	647	18	15
Asignación flexible ^b	502	601	12	14
Total de contribuciones monetarias	4 062	4 230	100	100

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

^a Las contribuciones estrictamente asignadas a fines específicos solo pueden utilizarse para un proyecto determinado o están restringidas desde el punto geográfico y temático.

^b Las contribuciones de asignación flexible pueden utilizarse únicamente para una región geográfica o un objetivo estratégico determinados.

3. Constataciones, observaciones y recomendaciones de auditoría

Pasivo correspondiente al seguro médico posterior a la separación del servicio

16. El pasivo correspondiente al seguro médico posterior a la separación del servicio influye en gran medida en la situación financiera del ACNUR. Estos pasivos, por valor de 800 millones de dólares, representaban el 63 % del pasivo total al 31 de diciembre de 2019. El pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio aumentó en 200 millones de dólares respecto del ejercicio económico anterior. Las principales razones del aumento fueron las pérdidas actuariales, de 119,7 millones de dólares (incluidos los efectos de las tasas de descuento más bajas), y los costos por servicios prestados en períodos anteriores, de 47,4 millones de dólares. En la nota 3.8 de los estados financieros figuran más detalles al respecto.

Valoración del seguro médico posterior a la separación del servicio – costo por servicios prestados en períodos anteriores

17. En su informe anterior, la Junta recomendó que el ACNUR examinara el tratamiento de los períodos de servicio anteriores para la valuación del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio (A/74/5/Add.6, párrs. 27 a 33). Para los estados financieros de 2019, el ACNUR estimó los períodos de servicio anteriores y la afiliación a planes de atención médica basándose en una fuente alternativa de datos, a saber, los formularios de solicitud de empleo en los que figuraban los antecedentes de servicio anterior indicados por los funcionarios. Por recomendación de la Junta, el ACNUR también obtuvo datos sobre el servicio anterior de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) en relación con los períodos anteriores de aportaciones jubilatorias y los utilizó para verificar la estimación. A raíz de la estimación de los períodos de servicio anteriores, el ACNUR aumentó en 21,1 millones de dólares el pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio.

18. Si bien los datos de la Caja de Pensiones sirven para hacer una estimación, no coinciden exactamente con los períodos de tiempo que se computan para tener derecho al seguro médico posterior a la separación del servicio. Por ejemplo, es posible que los funcionarios estén afiliados a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas pero no a un plan de atención médica de las Naciones Unidas. Sigue siendo necesario obtener datos precisos sobre el servicio y la afiliación del personal. Actualmente, el ACNUR no tiene información completa sobre el historial de afiliación al plan de atención médica o el servicio de todos sus funcionarios. Esa información no solo es necesaria para la valuación del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio, sino que también facilitaría diversos procesos institucionales. Por ejemplo, cuando un funcionario se va o se jubila, la División de Gestión de Recursos Humanos podría calcular sin demora diversas prestaciones.

19. Además, los elementos actuales de los datos censales no sirven para reflejar la variedad de casos que pueden presentarse. El requisito de tiempo se determina teniendo en cuenta las fechas de ingreso en el servicio. Sin embargo, hay casos en que los funcionarios interrumpen el servicio y se vuelven a incorporar al ACNUR en una fecha posterior. Además, a menudo los funcionarios empiezan a trabajar en el ACNUR con un contrato que no da derecho a seguro médico posterior a la separación del servicio. En esos casos, si bien la fecha de ingreso en el servicio puede ser cronológicamente correcta, no es adecuada para valorar los pasivos en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio. Para la valoración del seguro médico posterior a la separación del servicio, sería útil contar con un campo de datos como “meses de afiliación acumulados en planes reconocidos”.

20. La Junta recomienda que el ACNUR obtenga y mantenga datos exactos sobre el historial de servicio y de afiliación al plan de atención médica de sus funcionarios, utilizando campos de datos mejorados.

21. El ACNUR aceptó la recomendación y afirmó que el nuevo cálculo del pasivo realizado con la fuente alternativa de datos ofrecía las garantías necesarias de que los pasivos y los gastos de 2019 eran sustancialmente correctos. Se prevé una mayor depuración y verificación de los datos en 2020 para mejorar la base de los cálculos de los pasivos en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio en los ejercicios futuros.

Valoración del seguro médico posterior a la separación del servicio – hipótesis actuariales

22. Para la valoración del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio se utilizan hipótesis actuariales como las variables demográficas (por ejemplo, la rotación o la mortalidad del personal) y las variables financieras (por ejemplo, las tendencias de los costos médicos). El pasivo se calcula en cifras descontadas, ya que se liquida muchos años después de que los empleados presten el servicio correspondiente, lo que exige el uso de hipótesis sobre las tasas de interés utilizadas para el descuento.

23. Las hipótesis actuariales tienen una repercusión importante en la valoración del pasivo. Un análisis de sensibilidad, indicado en la nota 3.8, párrafo 106, de los estados financieros, muestra que, por ejemplo, un aumento del 1 % en las tendencias de los costos de la atención médica aumentaría el pasivo en 240 millones de dólares, mientras que una disminución del 1 % en la tasa de descuento aumentaría el pasivo en 253 millones de dólares.

24. Uno de los objetivos de la aplicación de las IPSAS era mejorar la comparabilidad de la información financiera entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La Junta observó que se había encargado al Grupo de Trabajo sobre Normas de Contabilidad dependiente de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación que armonizara los principios que rigen la valoración del pasivo (véase la resolución [71/272 B](#), sección IV, de la Asamblea General; [A/71/698](#), párrs. 47 a 56; [A/71/815](#), párrs. 22 a 26). Si bien el Grupo de Trabajo observó que algunas hipótesis actuariales no serían universalmente aplicables en todo el sistema de las organizaciones de las Naciones Unidas, dada la diversidad de perfiles demográficos y políticas contractuales, el Grupo de Trabajo convino en armonizar una serie de hipótesis. Entre esas hipótesis armonizadas figuraban las tasas de descuento, las tasas de inflación y las tendencias de los costos de la atención médica, los tipos de cambio y las previsiones de los fondos de pensiones (véase [A/73/662](#), párrs. 9 a 18). El Presidente del Grupo de Trabajo distribuyó a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas un memorando con información sobre las hipótesis armonizadas para 2019.

25. La Junta comparó las hipótesis actuariales relativas al pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio utilizadas por el ACNUR con las hipótesis sugeridas por el Grupo de Trabajo. La Junta observó importantes desviaciones en las hipótesis actuariales subyacentes. La tasa de tendencia de los costos de la atención médica utilizada por el ACNUR se desvió en un 1,7 % de la tasa propuesta por el Grupo de Trabajo, lo que tuvo un efecto aproximado de 415 millones de dólares. La Junta observó también que, en lo que respecta a las tasas de descuento, la base de cálculo se desviaba de la propuesta por el Grupo de Trabajo. El ACNUR indicó que las tasas de descuento propuestas por el Grupo de Trabajo se habían utilizado cuando correspondía. El ACNUR dijo además que había presentado (como en años anteriores) una tasa de descuento media equivalente única que se había basado en la aplicación de esas tasas comunes para cada grupo de pasivos (por moneda y duración).

26. La Junta sostiene que las principales hipótesis actuariales, como las tendencias de los costos de la atención médica y las tasas de descuento, deberían armonizarse en la medida de lo posible. Un pequeño cambio en esas hipótesis tiene repercusiones importantes en la valoración del pasivo. La Junta sostiene que el ACNUR debería adherirse a las hipótesis armonizadas propuestas por el Grupo de Trabajo en la medida de lo posible. Algunas hipótesis dejan margen para desviaciones justificadas, mientras que otras no. La Junta observó que, en los estados financieros, el ACNUR no ha comunicado de manera transparente que se ha desviado de las hipótesis armonizadas ni cuál es la razón para ello. Los lectores deben poder evaluar la valoración en comparación con otras entidades.

27. La Junta recomienda que el ACNUR dé a conocer de manera transparente los motivos de las desviaciones respecto de las hipótesis armonizadas del Grupo de Trabajo sobre Normas de Contabilidad para mejorar la comparabilidad en cuanto a la valoración del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio.

28. El ACNUR no aceptó esta recomendación. El ACNUR sostiene que, de hecho, utilizó las hipótesis armonizadas sobre la tasa de descuento como base para calcular sus pasivos en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio. En lo que respecta a las hipótesis sobre las tendencias de los costos de la atención médica, tras un análisis exhaustivo y un debate con los actuarios expertos se llegó a la conclusión de que el uso de la hipótesis común habría dado lugar a una reserva excesiva respecto del método de hipótesis elegido. Esto se debe al uso por el ACNUR de “factores de utilización por edad” comparativamente prudentes. Estos factores describen cuánta más atención médica recibe una persona promedio después de jubilarse que mientras está en actividad. En el contexto de las estimaciones realizadas con asesoramiento actuarial, el ACNUR sostiene que la administración aplicó un criterio esencial y apropiado al elegir las estimaciones para cada población pertinente y única. El ACNUR considera que utilizar un enfoque único respecto de las hipótesis sobre las prestaciones de los empleados en todo el sistema de las Naciones Unidas a efectos de una comparabilidad superficial reduciría la calidad de los estados financieros del ACNUR. Al mismo tiempo, el ACNUR es consciente de que las diferencias de estilo y detalle en la presentación de la información contable de las entidades del sistema de las Naciones Unidas hacen difícil la comparación, por lo cual reconoce las ventajas de armonizar las prácticas de presentación de información en todo el sistema de las Naciones Unidas. El ACNUR está dispuesto a participar en cualquier actividad dirigida a armonizar la presentación de información a nivel de todo el sistema.

29. La Junta sigue sosteniendo que actualmente los lectores de los estados financieros no disponen de información sobre las desviaciones respecto de las hipótesis armonizadas del Grupo de Trabajo y que esta información debería incluirse en el futuro.

Puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario

30. Con respecto al costo por servicios prestados en períodos anteriores, 36,5 millones de dólares corresponden a la inclusión por primera vez de puestos financiados parcialmente con cargo al presupuesto ordinario en el pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio. El ACNUR no solo devengó el pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio correspondiente a esos puestos, sino que también empezó a financiar ese pasivo. Eso significa que se reservan contribuciones voluntarias para financiar el seguro médico posterior a la separación del servicio para puestos que deben financiarse con cargo al presupuesto ordinario. La reserva de fondos para cubrir las obligaciones

correspondientes al seguro médico posterior a la separación del servicio de puestos financiados exclusivamente con contribuciones voluntarias es una práctica que se viene siguiendo desde hace varios años (véase la nota 3.14 de los estados financieros, que contiene más información al respecto).

31. No obstante, la Junta recuerda que, en lo que respecta al presupuesto ordinario, la Asamblea General decidió mantener el sistema de financiación con cargo a ingresos corrientes de las obligaciones de las Naciones Unidas en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio (véase la resolución 73/279 B, secc. II, párr. 8, de la Asamblea General). En el presente caso, es posible que el costo del seguro médico posterior a la separación del servicio de los puestos financiados parcialmente con cargo al presupuesto ordinario tenga que pagarse con contribuciones voluntarias. La Junta confía en que se informe a los órganos rectores sobre esta situación particular.

Reconocimiento, valoración y presentación de activos

Proceso de reconocimiento de activos

32. El ACNUR ha iniciado un proceso para seleccionar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. El sistema actual, conocido como Gestión de Sistemas, Recursos y Personal (MSRP) será reemplazado en un futuro próximo. Por lo tanto, las unidades que utilizan el MSRP están preparando una lista de requisitos que debería cumplir el nuevo sistema. El ACNUR tiene previsto iniciar el proceso de licitación para fines de 2020.

33. En el marco del proceso actual de reconocimiento de activos del MSRP, se procesan tres etapas en relación con la capitalización de activos en el registro de activos. En primer lugar, la recepción de un bien crea una adición en el módulo de gestión de activos y genera un asiento contable correspondiente en el libro mayor en una cuenta de compensación. En segundo lugar, la factura del proveedor se registra como pasivo con el asiento contable correspondiente en una cuenta de gastos. En tercer lugar, a fin de mes, el Servicio Financiero y de Contabilidad reúne los gastos de las transacciones de cuentas por pagar relacionadas con propiedades, planta y equipo y los transfiere a la cuenta de compensación para compensar las transacciones que se crearon a partir del módulo de gestión de activos. El ACNUR indicó que esos ajustes de fin de mes se realizaban manualmente para cada informe de gestión mensual conforme a las IPSAS a fin de poder tener los importes correctos de los gastos al final de cada mes. El ACNUR dijo además que se necesitaban controles coordinados para mitigar el riesgo de que hubiera errores en el proceso de cierre de fin de mes.

34. Desde el punto de vista de la contabilidad conforme a las IPSAS, los artículos que se ajustan a la definición de activo deben capitalizarse. Dichos artículos no deben registrarse como gastos. La Junta observó que en el actual proceso de reconocimiento de activos se mezclaban los registros de activos y gastos. Se utilizaban cuentas de gastos en el proceso con el fin de facilitar el seguimiento diario de los gastos verificados con arreglo al presupuesto, algo de importancia fundamental para el ACNUR. Por lo tanto, el MSRP se había configurado de modo de usar las cuentas de gastos en lugar de, por ejemplo, cuentas de compensación.

35. La Junta considera que el procedimiento actual de ajustes manuales a fin de mes es engorroso y se presta a errores. La Junta cree que el proceso se debería simplificar para aprovechar al máximo los recursos disponibles. La Junta observó que el motivo de ese proceso era la comparabilidad a nivel de cuentas individuales a efectos presupuestarios. La Junta sostiene que el ACNUR debería tomar en cuenta las necesidades presupuestarias al estudiar las opciones de simplificación del proceso contable en la nueva solución de planificación de los recursos institucionales.

36. La Junta recomienda que, al seleccionar una nueva solución de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR opte por un proceso simplificado de reconocimiento de activos con una menor necesidad de ajustes manuales a fin de mes.

37. El ACNUR aceptó parcialmente la recomendación. Si bien el ACNUR reconoce la necesidad de buscar maneras de simplificar el modelo de contabilización de activos como parte de la implantación de una nueva solución de planificación de los recursos institucionales, sostiene que los mecanismos existentes reflejan la necesidad actual de mantener tanto la contabilidad presupuestaria como la contabilidad conforme a las IPSAS.

38. La Junta toma nota de la aceptación parcial y sigue manteniendo que el proceso de reconocimiento de activos debería simplificarse en el marco del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

Costo de la segunda etapa de transporte

39. Con arreglo a las IPSAS, los elementos de propiedades, planta y equipo se deben registrar a su costo, que incluye también cualquier costo de trasladar el elemento hasta el lugar y de ponerlo en las condiciones necesarias para que funcione de la manera prevista. La Junta observó que los costos de traslado desde el proveedor hasta el depósito o directamente al terreno (primera etapa de transporte) se vinculaban a las órdenes de compra del transporte, y por lo tanto el sistema los asignaba automáticamente. En lo que respecta al traslado de los activos desde el depósito hasta las operaciones en el país (segunda etapa de transporte), la Junta observó que los gastos de transporte correspondiente se asignaban manualmente. La sección de gestión del parque automotor presentaba un informe con las órdenes de compra que se expedían, y el Servicio Financiero y de Contabilidad determinaba los gastos de transporte y ajustaba manualmente el costo de adquisición. La Junta considera que la asignación manual de los gastos de transporte es engorrosa y se presta a errores.

40. La Junta recomienda que, al seleccionar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR estudie distintas opciones de asignación automática de los gastos de la segunda etapa de transporte de los activos.

41. El ACNUR aceptó la recomendación.

Valoración de propiedades, planta y equipo

42. Según la norma 21 de las IPSAS, el deterioro del valor se define como una pérdida de los beneficios económicos o el potencial de servicio futuros de un activo, por encima del reconocimiento sistemático de la pérdida de los beneficios económicos o del potencial de servicio futuros del activo mediante amortización. En el marco de las IPSAS, a cada fecha de cierre, las entidades deben evaluar si hay indicios de que el valor de los activos se ha deteriorado. En caso de encontrar esos indicios, la entidad debe realizar una estimación formal del importe de servicio recuperable del activo. El daño físico de un activo es uno de los indicadores de deterioro del valor que se mencionan en la norma 21 de las IPSAS.

43. La Junta localizó 768 activos con un valor contable neto de 2,3 millones de dólares y un estado “dañado” o “inutilizado”. Otros 388 activos con un valor contable neto total de 14,0 millones de dólares tenían el estado “en tránsito” y “recibido (inoperativo)”. Esos activos se adquirieron en los ejercicios económicos comprendidos entre 2012 y 2018, por lo que tienen de uno a siete años de antigüedad. Hasta el momento, no se ha registrado ninguna amortización respecto de esos activos. La antigüedad es un factor que puede disminuir el valor de los activos aunque aún no se hayan puesto en funcionamiento. Por lo tanto, la Junta sostiene que se debe llevar a cabo un procedimiento encaminado a reconocer el deterioro del valor de esos activos. El ACNUR señaló que la pérdida total de

valor en relación con los activos clasificados como dañados o inutilizados no fue significativa en 2019, y por consiguiente no había habido un deterioro sustancial del valor. Además, indicó que las normas contables sobre deterioro del valor no se aplicaban a activos individuales (no significativos) sino a grandes clases enteras de activos, emplazamientos o activos individuales de gran importancia (significativos). La Junta no encontró evidencia de que se hubiera realizado una prueba del deterioro del valor. Teniendo en cuenta los indicadores de deterioro del valor, la Junta sostiene que los procedimientos de prueba del deterioro del valor podrían fortalecerse.

44. La Junta recomienda que el ACNUR incorpore, como elemento obligatorio de los procedimientos de cierre de fin de ejercicio, el examen de propiedades, planta y equipo para determinar si hay pruebas de deterioro o reducción del valor.

45. El ACNUR aceptó parcialmente la recomendación y dijo que, si bien se había realizado un procedimiento de examen del deterioro del valor, que había confirmado que no se necesitaba reconocer un deterioro del valor de propiedades, planta y equipo, en el cuestionario de autocertificación distribuido al final del ejercicio se mencionaría más explícitamente la obligación de llevar a cabo el proceso anual de examen de deterioro del valor. Además, el ACNUR dijo que el Servicio Financiero y de Contabilidad incorporaría en el plan de cierre de fin de ejercicio un requisito formal que exigiera que las operaciones comunicaran cualquier posible indicador de deterioro del valor para una clase de activos.

46. La Junta cree que la referencia más explícita en el formulario de autocertificación y la exigencia oficial de que las operaciones informen sobre cualquier posible indicador de deterioro del valor en el proceso de cierre de ejercicio parecen ser medidas apropiadas para aplicar la recomendación.

Estado de los bienes redistribuidos de propiedades, planta y equipo

47. Según observó la Junta, hay dos categorías distintas de propiedades, planta y equipo con el mismo estado de activos “en tránsito”: una categoría se refiere a activos nuevos que son distribuidos por primera vez desde un depósito a una operación en un país. Después de ser distribuidos, el estado de los activos cambia de “recibido (inoperativo)” a “en tránsito”. Aún no se calcula la amortización de esos activos en tránsito. La amortización comienza en cuanto los bienes son puestos en uso por la operación que los recibe. Otra categoría se refiere a los activos que son redistribuidos de una operación sobre el terreno a otra. En el caso de esos activos, el estado pasa de “en uso” a “en tránsito”. Esos activos ya han comenzado a amortizarse en la fecha de puesta en servicio. El estado “en tránsito” no da lugar a una suspensión de la amortización. Por lo tanto, la amortización sigue corriendo para esos activos.

48. La fase “en tránsito” para ambos tipos de tránsito puede prolongarse durante un tiempo determinado, en algunos casos incluso años, debido a restricciones a la importación u otras formalidades. Un bien que no está listo para ser usado, por ejemplo porque está en tránsito, no debería amortizarse. El ACNUR debería asegurar que los activos que estén en tránsito durante períodos más prolongados no se amorticen.

49. La Junta recomienda que el ACNUR distinga claramente entre los activos que se distribuyen por primera vez y los activos redistribuidos, y asegure que los activos que no se utilicen durante un período considerable no se amorticen.

50. El ACNUR no aceptó la recomendación, ya que mantiene que el estado “en tránsito” de los bienes redistribuidos no detenía, y no debería detener, la amortización con arreglo a las IPSAS. No obstante, el estado “en tránsito” era necesario a efectos operacionales para los bienes que se estaban redistribuyendo en ese momento. El ACNUR indicó, lo que es fundamental para la exactitud de la recomendación, que era apropiado que la amortización no se iniciara o detuviera por el cambio de estado a

“en tránsito” en el caso de las redistribuciones. El ACNUR especificó que si el bien no había sido amortizable antes del envío, no se pondría en uso con el cambio de estado a “en tránsito”. De modo similar, si el activo ya había estado en uso, el cambio de estado no detendría la amortización.

51. La recomendación de la Junta tiene por objeto aclarar el proceso. Es más fácil detectar las incongruencias si las combinaciones de estados de los activos son únicas y significativas. En la configuración de activos actual, el estado “en tránsito” no permite verificar la congruencia del estado de amortización. La Junta sigue sosteniendo que, en los casos en que la redistribución lleva mucho tiempo, la amortización se debería suspender.

Existencias

Proceso de inventario

52. En 2019, el ACNUR distribuyó artículos del inventario a los beneficiarios por un monto de 238,2 millones de dólares. La Junta seleccionó 57 muestras y examinó los procesos de inventario en detalle mediante un cuestionario y entrevistas. La Junta constató que, de 10 muestras clasificadas como “existencias disponibles”, 7 ya no estaban disponibles y ya se habían distribuido. Mientras tanto, las existencias se habían distribuido sin que se activara un asiento de distribución en la categoría de inventario del sistema MSRP. La Junta seleccionó otras 17 muestras, que revelaron más discrepancias en cuanto a la cantidad, documentación y correspondencia entre los documentos clave y el procesamiento de documentos en el sistema MSRP. Sin embargo, las muestras adicionales seguían estando disponibles y no se habían distribuido. Previa solicitud, el ACNUR presentó un informe en el que figuraban 16,6 millones de dólares de existencias respecto de las cuales se había iniciado un procedimiento de verificación en el cuarto trimestre de 2019 para determinar si esos artículos aún estaban disponibles. Para fines de 2019, el ACNUR había comprobado que, de esos 16,6 millones de dólares, había artículos por un valor de hasta 5,0 millones de dólares que ya no estaban disponibles y tuvieron que corregirse en el módulo de inventario del MSRP. Para fines de febrero de 2020, la cantidad pendiente era de 1,7 millones de dólares. Por último, el ACNUR registró una provisión aproximada de 2,1 millones de dólares.

53. Las principales constataciones de la Junta se exponen a continuación:

- a) Se examinaron detalladamente artículos en inventario por un monto de 5 millones de dólares y, de ese importe, 2,1 millones de dólares se registraron como provisión aproximada;
- b) El saldo inicial de las existencias se sobrevaloró en 0,6 millones de dólares. Los artículos ya se habían distribuido en 2018;
- c) Varios artículos del inventario se habían procesado completamente por fuera del módulo de inventario del sistema MSRP;
- d) Algunos artículos del inventario en tránsito de los proveedores se habían distribuido sin el pedido de existencias obligatorio;
- e) Los procesos de verificación física del inventario no revelaron las discrepancias entre la cantidad real y la cantidad del sistema durante los recuentos físicos de cierre de ejercicio y los diversos recuentos físicos trimestrales;
- f) Las notas de recepción de artículos no se enviaron o asentaron de manera oportuna en algunos casos;
- g) En varios casos, la información sobre documentos clave no coincidía con los datos correspondientes, no era comprensible o simplemente no existía.

54. Sobre la base de las constataciones, la Junta considera que el proceso de inventario podría mejorarse. La Junta acoge con agrado el hecho de que el ACNUR haya emprendido un proceso engoroso y prolongado para verificar el paradero de artículos de inventario por valor de 16,6 millones de dólares. La Junta reconoció el nuevo proyecto de procedimiento operativo estándar para notificar entregas incompletas, pérdidas, daños y rechazo de bienes, determinar responsabilidades y ajustar las existencias en el MSRP. El procedimiento establece medidas para verificar más rápidamente los casos de entrega incompleta en la cuenta en tránsito. El procedimiento operativo estándar todavía estaba en fase de proyecto en el momento de la auditoría y su aplicación se aplazó hasta septiembre debido a la pandemia de coronavirus. La Junta acoge con agrado que se haya finalizado el procedimiento y sostiene que debería ponerse en práctica lo antes posible. Puesto que el procedimiento operativo estándar solamente trata los casos de entrega incompleta, es necesario adoptar medidas adicionales para asegurar que los mecanismos de control funcionen eficazmente para evitar deficiencias como las mencionadas.

55. La verificación por muestreo reveló un caso en que se usó la fecha de una factura comercial (factura proforma) para consignar la cuenta por pagar, en lugar de la fecha de la factura final. A raíz de esto, el tipo de cambio utilizado no fue el correcto. En el proceso actual, la distribución de los artículos del inventario comienza con el pedido de existencias, que es iniciado por la dependencia de programas. Sobre la base de la solicitud inicial de la dependencia de programas, la dependencia de suministros eleva el pedido de existencias en MSRP. La dependencia de programas lo aprueba antes de que los artículos salgan físicamente del almacén. El pedido de existencias firmado tiene por objeto documentar la solicitud de la dependencia de programas. Sin embargo, en ninguno de los pedidos de existencias de las muestras examinadas se incluía la información explícita exigida respecto de, por ejemplo, la persona que había hecho la solicitud, la persona que la había aprobado, o la fecha de aprobación. El pedido inicial es un elemento obligatorio de la documentación integral del proceso de inventario. La Junta celebraría que el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que el ACNUR tiene previsto adquirir en el futuro contara con soluciones a prueba de auditoría para casos como estos.

56. La Junta recomienda que el ACNUR aplique medidas adicionales para garantizar el funcionamiento de los controles clave en el proceso de inventario. Al seleccionar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR debería optar por uno que cuente con documentación integral del proceso y funcionalidades a prueba de auditoría.

57. El ACNUR no aceptó la recomendación y señaló que ya se disponía de documentación integral del proceso y de funcionalidades a prueba de auditoría en el sistema existente, MSRP, y que en general las notas de recepción de artículos, los pedidos de existencias y los ajustes del inventario se habían registrado de manera oportuna. Los errores y las inexactitudes señaladas por la Junta se resolverían a través de una mejor supervisión, por ejemplo, con exámenes periódicos del inventario. El ACNUR reconoció que se deberían tener en cuenta mejoras del sistema y simplificaciones del proceso en el diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, que estaba previsto para 2021.

58. La Junta considera que las constataciones demuestran que es necesario que se adopten medidas de control adicionales.

Artículos del inventario almacenados al cuidado de asociados en la ejecución

59. En general, el ACNUR envía artículos del inventario a los asociados en la ejecución para que estos los distribuyan a los beneficiarios. Estos artículos son almacenados por los asociados en la ejecución hasta que sea necesario distribuirlos.

Los artículos se tratan como si se distribuyeran a los beneficiarios y se contabilizan como gastos en la categoría “suministros y bienes fungibles para los beneficiarios” cuando son enviados directamente por el proveedor o por el ACNUR a los asociados en la ejecución. A partir de entonces, los artículos dejan de estar registrados como inventario del ACNUR en el sistema MSRP. No obstante, los asociados encargados de la distribución necesitan la aprobación del ACNUR antes de distribuir los artículos. Independientemente de la aceptación general del procedimiento de contabilidad, la Junta considera que el ACNUR debería tener información sobre los artículos que están al cuidado de los asociados y aún están disponibles para distribución. La información también es útil para la adopción de decisiones en cuanto a las adquisiciones para reponer artículos.

60. La Junta recomienda que el ACNUR examine su proceso contable relativo al envío de artículos del inventario a los asociados encargados de distribuirlos y vele por que se cuente con información sobre los artículos almacenados al cuidado de los asociados que aún están disponibles para distribución.

61. El ACNUR aceptó la recomendación y señaló que estaba elaborando directrices para que las operaciones supervisaran y examinaran sistemáticamente los artículos del inventario al cuidado de los asociados antes de las nuevas entregas.

Capitalización del combustible

62. Con arreglo al manual del ACNUR, las existencias en inventario incluyen también otros materiales y suministros como el combustible, si los artículos son de un valor considerable. Actualmente, 18 operaciones del ACNUR en los países tienen la capacidad de almacenar unos 2 millones de litros de combustible por un monto máximo de aproximadamente 5,2 millones de dólares. Para fines de 2019, el combustible almacenado tenía un valor aproximado de 2,0 millones de dólares. Las dos operaciones con la mayor capacidad y existencias de combustible eran las de Chad y Sudán del Sur, por valor de 0,5 millones de dólares cada una. El ACNUR considera que el valor total del combustible no es significativo. Por consiguiente, en la actualidad el combustible se lleva a gastos de inmediato y no se capitaliza como bien de inventario.

63. La Junta sostiene que el combustible tiene un valor considerable en los países en los que el ACNUR opera y almacena grandes cantidades. En esas circunstancias, es importante mantener controles adecuados sobre la cantidad disponible y el consumo. El ACNUR obtendría un control y una supervisión adicionales si las operaciones tuvieran que comunicar las cantidades físicas como parte de su proceso de verificación de inventario y tuvieran que notificar las cifras respectivas en sus informes a la sede.

64. La Junta recomienda que el ACNUR mejore los controles de las existencias de combustible, por ejemplo, clasificando como inventario el combustible que se mantiene en las operaciones en cantidades considerables.

65. El ACNUR aceptó la recomendación e indicó que era posible mejorar los controles de las existencias de combustible en las operaciones en las que se mantenían cantidades considerables de combustible. Además, el ACNUR señaló que una forma de lograrlo podía ser considerar al combustible como inventario, y añadió que tenía previsto realizar un estudio de viabilidad sobre la optimización de la gestión del combustible en que se examinarían los aspectos operacionales, contables y de control antes de tomar una decisión al respecto.

Obligaciones devengadas

Proceso de devengo al cierre del ejercicio

66. En las IPSAS se establece que se debe reconocer una obligación devengada por bienes y servicios entregados a una entidad y aceptados por esta para los que no se ha recibido una factura del proveedor. Además de los procedimientos habituales de devengo de fin de ejercicio, el ACNUR registra un devengo general de 3,0 millones de dólares para cubrir casos que exigirían la contabilización de sumas devengadas pero que no han sido captados a través del proceso habitual de cierre de ejercicio debido al retraso en la recepción. La Junta examinó la exactitud de los devengos de 2019 usando muestras, que se seleccionaron de los gastos registrados en 2019 y 2020, los desembolsos de 2020 y las órdenes de compra abiertas. La Junta también llevó a cabo exámenes analíticos de los datos relativos al devengo, como una comparación de las sumas devengadas y los gastos a nivel operacional.

67. La Junta observó cinco casos para los que se tendría que haber registrado una obligación devengada total de 2,8 millones de dólares, pero para los cuales no se había devengado ninguna suma. Otros exámenes analíticos revelaron cifras devengadas poco verosímiles en una serie de centros de costo; la Junta comparó los gastos en que se incurrió durante el ejercicio con el importe devengado al cierre del ejercicio en 48 centros de costos y observó que la ratio era menor al 2 %, lo que parecía poco verosímil desde el punto de puramente analítico.

68. El ACNUR indicó que el devengo de la suma global de 3,0 millones de dólares tenía la finalidad explícita de cubrir los casos no detectados en los procedimientos de supervisión del cierre a fin de ejercicio. Sin embargo, la Junta considera que, si el número limitado de casos en la muestra ya casi totalizan el monto del devengo global, es probable que la suma devengada esté subestimada. Esto se aplica en particular al análisis adicional de la ratio que llevó a cabo la Junta. Por consiguiente, la Junta tiene motivos para creer que el devengo de la suma global y las medidas adicionales adoptadas por el ACNUR no son suficientes para asegurar un registro exacto de los importes devengados al final del ejercicio.

69. La Junta recomienda que el ACNUR realice procedimientos adicionales de examen de los valores devengados al cierre del ejercicio, como el análisis de la relación entre gastos y sumas devengadas, el análisis del período medio de las órdenes de compra pendientes, la recepción de bienes y servicios y la recepción de facturas, para garantizar una contabilización exacta de las sumas devengadas al cierre del ejercicio. Las operaciones en los países con cifras devengadas poco verosímiles deberían examinarse sistemáticamente.

70. El ACNUR no aceptó la recomendación. El ACNUR señaló que no estaba clara la utilidad de realizar exámenes analíticos adicionales y un seguimiento e investigación detallados a nivel operacional, en lugar del método que se venía utilizando, habida cuenta de los amplios esfuerzos que ya se habían realizado para asegurar que los importes devengados fueran sustancialmente razonables para la organización en su conjunto. No obstante, el ACNUR dijo que reflexionaría sobre las ideas recomendadas por la Junta y seguiría asegurando que el proceso de análisis de las sumas devengadas al cierre del ejercicio se adecuara a su objetivo.

71. Sobre la base de las constataciones de la Junta y los posibles casos adicionales detectados, la Junta sostiene que sería beneficioso para el proceso que se realizara un análisis adicional de las ratios seguido por un examen de las operaciones en los países con ratios poco verosímiles.

Acumulación de vacaciones anuales

72. Las vacaciones anuales acumuladas al 31 de diciembre de 2019 ascienden a 76,6 millones de dólares. La Junta constató que el ACNUR había incluido erróneamente en este cómputo a funcionarios que habían sido transferidos, estaban en régimen de adscripción o se habían cedido en préstamo a otras organizaciones. Esos funcionarios llevan su crédito por vacaciones anuales acumuladas a las organizaciones que los reciben, por lo que no deberían ser incluidos en el cómputo.

73. La Junta recomienda que el ACNUR examine y modifique el cómputo de vacaciones anuales acumuladas y excluya al personal que haya sido transferido, adscrito o cedido en préstamo a otras organizaciones.

74. El ACNUR aceptó la recomendación. Sin embargo, añadió que las sumas devengadas correspondientes a funcionarios transferidos, adscritos y cedidos en préstamo no eran significativas, teniendo en cuenta el monto total de las vacaciones anuales acumuladas.

75. La Junta coincide en que un error estimado de aproximadamente 1 millón de dólares no tiene importancia relativa en comparación con el importe total devengado. No obstante, dado que esto representa un error sistemático y repetitivo, la Junta consideró que la recomendación era necesaria.

Diversas correcciones en el proyecto de estados financieros

76. El ACNUR incluyó a funcionarios con nombramientos temporales en el cálculo preliminar del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio. La Junta señaló que no se cumplían los criterios de reconocimiento de pasivos. En esos casos, el ACNUR no tiene una obligación actual derivada de un hecho pasado. Los servicios prestados en virtud de nombramientos temporales no se computan para tener derecho al seguro médico posterior a la separación del servicio y no hay obligación de convertir contratos temporales en contratos ordinarios. El ACNUR accedió a corregir la valoración. Esto dio lugar a un ajuste del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio por 20,9 millones de dólares.

77. La Junta indicó que, según la norma 39 de las IPSAS, cada entidad debe presentar un análisis de sensibilidad para cada hipótesis actuarial significativa al final del período sobre el que se informa. El análisis de sensibilidad tiene por objeto determinar cómo se vería afectada la obligación por prestaciones definidas a raíz de cambios en la hipótesis actuarial pertinente que son razonablemente posibles a esa fecha. En la norma 39 de las IPSAS se establece que la tasa de descuento es una de las hipótesis actuariales significativas. Teniendo en cuenta la observación de la Junta, el ACNUR complementó la información presentada en la nota 3.8 incluyendo un análisis de sensibilidad para las tasas de descuento del seguro médico posterior a la separación del servicio y para las tasas de descuento y las tasas de aumento de los sueldos para los pasivos en concepto de prestaciones de repatriación.

78. Sobre la base de las constataciones de la Junta, se corrigió la nota 9.1 a fin de incluir arrendamientos operativos adicionales por 8,5 millones de dólares. Asimismo, el ACNUR corrigió la información incluida en el cuadro 3.2.2 bajo la nota 3.2 presentando 17,4 millones de dólares en contribuciones por recibir con la fecha correcta de 2020, en lugar de 2019. El ACNUR también complementó los datos de la nota 5.1 proporcionando información adicional sobre la naturaleza de la asignación de las contribuciones en vista de una presentación modificada.

79. La Junta observó un pequeño número de errores por el cierre contable, y uno de ellos, por valor de 5,7 millones de dólares, se ajustó. Un error en el ámbito de los gastos de los asociados en la ejecución reveló un problema de comunicación entre la

operación sobre el terreno y la sede. Debido a una falta de información, la sede difirió gastos por valor de 1,3 millones de dólares. La Junta considera que se deberían mejorar los controles en este ámbito.

80. La Junta recomienda que el ACNUR aplique un mecanismo de control en la esfera de los gastos de los asociados en la ejecución para garantizar que las operaciones en los países no puedan desviarse de una prórroga concedida del período de liquidación o ejecución sin una transmisión de información obligatoria a la sede.

81. El ACNUR aceptó la recomendación.

Delegación de autoridad en el proceso de adquisición a pago

82. De conformidad con el manual del ACNUR, la separación de funciones en el proceso de adquisición a pago (“procure-to-pay”) es una de las medidas de control interno más importantes del ACNUR. La separación de funciones en el proceso de adquisición a pago se refiere al concepto de que se necesita a más de una persona para realizar cada transacción de compra. El proceso exige que:

- a) Los roles estén claramente definidos y separados a fin de evitar los conflictos de intereses;
- b) Algunos roles de adquisición a pago no puedan ser cumplidos por la misma persona.

83. El proceso tiene dos elementos esenciales: la separación de roles (separación horizontal) y el examen de cada acción de un funcionario por otro funcionario (separación vertical o principio de verificación cruzada). En lo que respecta a la separación horizontal, es sumamente importante asegurar que no se asignen roles incompatibles a una misma persona.

84. Para cada una de las operaciones en los países, el ACNUR usa hojas de Excel individuales para definir y documentar los roles en el proceso de adquisición a pago. Cada vez que un empleado que sea importante para el proceso de adquisición a pago se incorpore o deje una operación en un país, es necesario actualizar la hoja de Excel. El proceso es iniciado por una operación en un país, que envía una solicitud a la Dependencia de Cuentas por Pagar en Budapest. Desde allí, la hoja de Excel actualizada es reenviada a una dependencia técnica, que ingresa los roles en el sistema MSRP. La Dependencia verifica manualmente 30 conflictos posibles en la hoja de Excel para cada incorporación. Entre enero y septiembre de 2019, la Dependencia procesó 1.351 solicitudes de actualización. Además, la Contraloría lleva a cabo un examen automatizado de los conflictos entre roles en el MSRP. Se informó a la Junta de que cada día se verificaban 20 de esos posibles conflictos entre roles en el MSRP para cada operación en los países.

85. La junta observó que la actualización de los roles en el proceso de adquisición a pago se hacía manualmente y, por consiguiente, era un procedimiento bastante engorroso. El examen de los roles incompatibles en la hoja de Excel se hace en forma manual. Teniendo en cuenta el número de posibles roles incompatibles, el hecho de que este proceso sea manual supone la posibilidad de que se cometan errores. El examen de las muestras confirmó la existencia de al menos tres casos de conflictos en las hojas de Excel y, posteriormente, en el sistema MSRP. La Junta sostiene que una herramienta electrónica y sistematizada sería útil para simplificar el proceso, ahorrar tiempo y recursos, tener mayores garantías mediante controles y verificaciones integrados en el sistema y mejorar la supervisión.

86. Además, la Junta observó que la delegación de autoridad se vinculaba a la personal pertinente y no a la función. En vista del proyecto de armonización de las descripciones de puestos que se está llevando a cabo, cuyo fin es definir descripciones de puestos coherentes en toda la organización, la Junta considera que sería conveniente que la delegación de autoridad se vinculara a las funciones. Esto haría que las actualizaciones realizadas como consecuencia de los movimientos de los funcionarios quedaran obsoletas.

87. Además, la Junta observó que los exámenes y controles existentes se centraban exclusivamente en las funciones del sistema MSRP relacionadas con el proceso de adquisición a pago. Sin embargo, la arquitectura del sistema MSRP tiene varios módulos, que pueden interferir con las funciones del proceso de adquisición a pago en los módulos básicos. La Junta constató que no se realizaba ningún examen global de esos roles incompatibles entre los distintos módulos.

88. La Junta recomienda que el ACNUR estudie la posibilidad de adoptar un proceso electrónico de delegación de autoridad integrado en el sistema. El proceso debería comprender todos los módulos de planificación de los recursos institucionales y garantizar que se hiciera un control general de los conflictos en toda la arquitectura de planificación de los recursos institucionales.

89. La Junta recomienda que el ACNUR vincule la delegación de autoridad del proceso de adquisición a pago a funciones y no a personas determinadas, en función de los avances del proyecto en curso de armonización de las descripciones de puestos.

90. El ACNUR reconoció las recomendaciones y señaló que no era posible que un nuevo marco de delegación y el sistema que lo sustentaba se diseñaran de forma independiente, y que estos serían una parte indisoluble del proyecto general de planificación de los recursos institucionales y examen de los procesos.

Descentralización y regionalización de la iniciativa de reforma

91. Uno de los elementos clave de la iniciativa de reforma del ACNUR es la transformación de la estructura y la configuración orgánica del ACNUR para que responda mejor a los compromisos de la organización. El ACNUR decidió acercarse al terreno de las capacidades, las autoridades y los recursos en el elemento de descentralización y regionalización del proceso de cambio.

92. Además, la visión del ACNUR a mediano y largo plazo no se limita a los cambios asociados a la descentralización y regionalización. Se establecieron líneas de trabajo paralelas para crear un nuevo sistema de gestión basada en los resultados y una estrategia global de datos y digitalización, reformar los procesos y sistemas institucionales, renovar la gestión de los riesgos y mejorar los sistemas de gestión y apoyo a los colegas.

El proceso de descentralización y regionalización

93. El objetivo esencial de la descentralización era mejorar la rapidez y la capacidad de respuesta de la prestación de servicios mediante un acercamiento del personal y las autoridades encargadas de adoptar decisiones al terreno y a las personas de su interés. Lo que se pretendía era que los representantes de los países y sus equipos pudieran tomar decisiones más rápidas sobre el terreno, simplificar los procesos de adopción de decisiones y hacerlos más eficientes. El elemento de regionalización del proceso se refiere a la reubicación de las oficinas en sus regiones respectivas. El objetivo esencial de la regionalización era ajustarse mejor a los arreglos de los principales asociados de las Naciones Unidas, mejorar la supervisión y el diálogo y

colaborar más estrechamente con los principales agentes políticos de los órganos intergubernamentales regionales.

94. En el equipo ejecutivo superior y en el Comité de la Administración Superior se examinaron consideraciones fundamentales sobre la descentralización y la regionalización, y el Alto Comisionado adoptó una decisión al respecto en el cuarto trimestre de 2018. El proceso de descentralización y regionalización tenía el objetivo de mejorar la prestación de protección y soluciones para las personas de interés para el ACNUR de las formas siguientes:

- a) Permitiendo que los representantes en los países y sus equipos tomaran decisiones más rápidas sobre el terreno;
- b) Simplificando los procesos de adopción de decisiones y haciéndolos más eficientes, dando una mayor agilidad operacional a los funcionarios que trabajan en contextos de gran estabilidad y garantizando más tiempo para centrar los esfuerzos en los puntos más importantes, trabajando directamente con las personas de interés;
- c) Permitiendo que los representantes y las oficinas convirtieran los objetivos globales en estrategias regionales efectivas y establecieran alianzas duraderas con los asociados tradicionales, el sector privado, los órganos regionales y las autoridades nacionales para asegurar protección y soluciones;
- d) Ajustando la presencia y autoridad del ACNUR a nivel regional con las de los organismos hermanos de las Naciones Unidas.

95. En 2019, el objetivo principal del proceso de descentralización y regionalización fue la reestructuración de las oficinas y el despliegue en las regiones. Se definieron cuatro funciones básicas de las nuevas oficinas regionales: planificación y asociación estratégicas, coordinación de la protección, apoyo a las operaciones y participación externa. Se hicieron prescriptivos dos pilares (planificación y asociación estratégicas; coordinación de la protección) con funciones clave fijas y obligatorias. A los otros dos pilares (apoyo a las operaciones y participación externa) se les dio flexibilidad para permitir la adaptación de las capacidades de esos pilares al contexto regional respectivo.

96. Las siete oficinas tienen diferentes organigramas, dependiendo de las necesidades y las flexibilidades. Para sostener la nueva estructura orgánica, hasta el 30 de junio de 2021, los cambios estructurales en las oficinas deben ser aprobados por el equipo ejecutivo superior. Los directores de las oficinas regionales están obligados a fundamentar el cambio propuesto, incluidas las consecuencias financieras estimadas y el resultado de las consultas con las divisiones en los casos en que un cambio propuesto afecte a una de las funciones clave específicas vinculadas a las divisiones.

97. Las oficinas regionales deben abarcar todo el espectro de la supervisión administrativa, gestionar la ejecución y el cumplimiento de las normas y reglamentos del ACNUR y asegurar que las oficinas en los países que estén bajo su competencia reciban el apoyo técnico y la orientación necesarios. Las oficinas deberían garantizar el establecimiento de prioridades regionales estratégicas y el aseguramiento de la calidad a nivel general. Con unas pocas excepciones, todo el personal de una oficina regional está bajo la autoridad del director de la oficina. Además, los jefes de determinadas dependencias funcionales o técnicas integradas en las oficinas tienen una relación jerárquica funcional con sus divisiones en la sede. La autoridad administrativa sigue pasando del Alto Comisionado, por conducto del Alto Comisionado Auxiliar (Operaciones), a los directores regionales, a los representantes en los países y a los jefes de suboficinas u oficinas sobre el terreno.

98. En agosto de 2019, el ACNUR publicó el nuevo marco de asignación de recursos (UNHCR/AI/2019/7). El marco establece la delegación de autoridad para las estructuras administrativas, y los recursos financieros y de personal durante la ejecución de los programas.

99. En vista del proceso de descentralización y regionalización, el nuevo marco de asignación de recursos delegó más autoridad en los directores de las oficinas para gestionar situaciones regionales como la apertura o el cierre de oficinas sobre el terreno. Anteriormente, esas decisiones exigían la aprobación del comité de presupuesto. Además, el marco de asignación de recursos delega ahora la autoridad en los jefes de las suboficinas, que tienen ciertas atribuciones delegadas oficiales para la gestión de las plazas y el presupuesto y para aceptar contribuciones en especie. Anteriormente, la autoridad delegada a nivel de país se confería únicamente a los representantes.

100. En octubre de 2019 se publicaron tres documentos en los que se establecían los roles, las responsabilidades y las facultades de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones. Ya en una etapa temprana de planificación del proceso de regionalización y descentralización, el ACNUR había observado que era necesario definir más claramente los roles, las responsabilidades y las facultades a todos los niveles para lograr el cambio previsto.

101. El 1 de enero de 2020 entró en vigor la nueva estructura de las oficinas regionales. Las oficinas regionales están situadas en Ammán, Bangkok, Dakar, Ginebra, Nairobi, Panamá y Pretoria, mientras que las divisiones de la sede y los centros de servicios siguen estando en Ginebra, Budapest y Copenhague.

102. En 2020, el ACNUR deberá centrar los esfuerzos de reforma y transformación en curso en reconfigurar las divisiones y adaptarlas a la nueva estructura regional. El 1 de enero de 2010 se estableció la nueva División de Planificación Estratégica y Resultados, que incorpora tres nuevos servicios: un servicio de planificación estratégica y de programas, un servicio de examen anual y análisis presupuestario y un servicio de gestión y garantía de la ejecución.

103. Las principales funciones de la División de Planificación Estratégica y Resultados consistirán en orientar y apoyar la planificación estratégica y asegurar que los procesos de planificación anual y de asignación de recursos se simplifiquen, tengan una base empírica y sean coherentes. Por el momento, el proyecto de gestión basada en los resultados se mantendrá por fuera de los tres servicios, pero se integrará en ellos en el futuro. El ACNUR tiene previsto completar la reconfiguración de las divisiones para finales de 2021.

104. El ACNUR inició una serie de diálogos regionales entre las oficinas y los funcionarios de categoría superior de las oficinas en los países para apoyar la puesta en marcha coordinada de la descentralización y la regionalización. El primero se celebró en Panamá a principios de febrero de 2020. Se había previsto realizar la serie de mesas redondas en todas las regiones en el primer semestre de 2020, para que coincidiera con el período inicial de aprendizaje y ajuste en el marco del nuevo sistema. Sin embargo, hubo que aplazar esos planes debido a la pandemia de coronavirus.

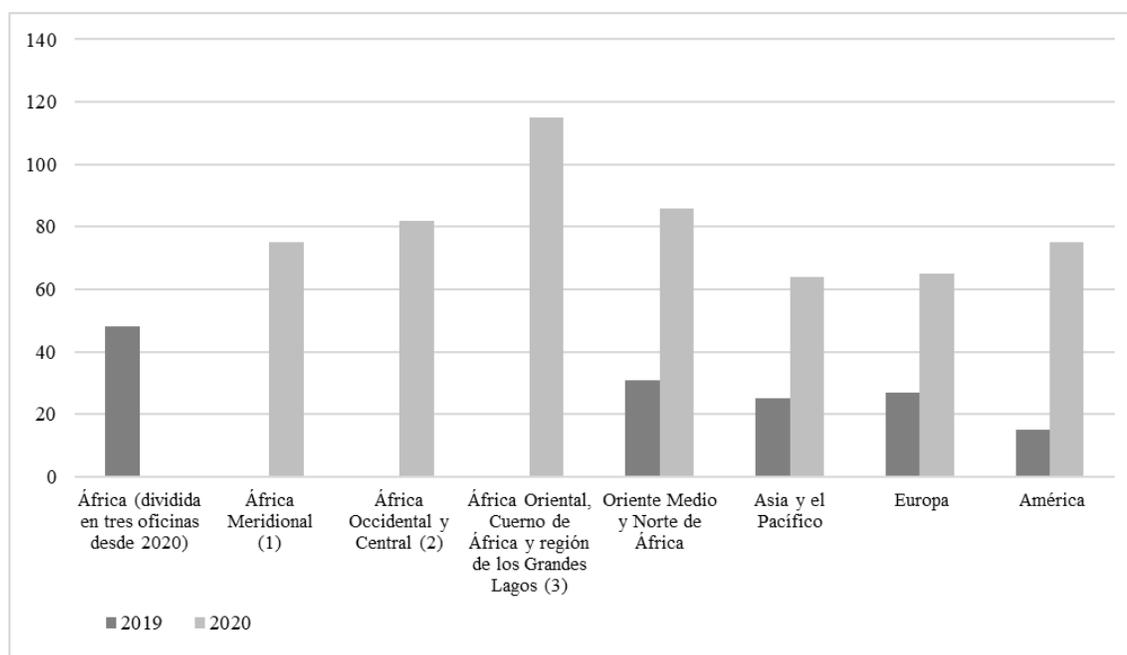
Evaluación provisional de la situación

105. Como señaló la Junta en su informe de 2018, el proceso de descentralización y regionalización incluye oportunidades y riesgos (véase [A/74/5/Add.6](#), cap. II, párr. 64). La Junta indicó que las nuevas plazas y facultades de las oficinas regionales debían estar bien coordinadas e integradas en las estructuras actuales del ACNUR. Para el éxito del proyecto será fundamental contar con relaciones jerárquicas, responsabilidades y facultades bien concebidas y aplicadas.

106. Para el presente informe, la Junta analizó además el estado del proceso de descentralización y regionalización. La Junta visitó tres de las oficinas recién establecidas en enero y febrero de 2020 (Bangkok, Pretoria y Dakar). Si bien el proceso de descentralización y regionalización comenzó en 2018, las visitas de la Junta tuvieron lugar en una etapa temprana de la puesta en marcha efectiva sobre el terreno. La Junta también discutió las próximas etapas y las opiniones sobre el proceso con el equipo de cambio de la sede.

107. Durante las visitas a las tres oficinas, la Junta pudo hacerse una idea del cambio que suponía tener una presencia más cercana del ACNUR en las regiones en comparación con la situación anterior en que las oficinas estaban situadas en Ginebra. En general, el número de plazas aumentó de 146 en las 5 antiguas oficinas de Ginebra a 562 en las 7 nuevas oficinas. Cabe señalar que el ACNUR consideraba que la oficina del Director en Ammán era una extensión *de facto* de la oficina de Ginebra. Antes de la descentralización, había una oficina común para África. Debido a la magnitud y las distancias geográficas de las operaciones en África, esa oficina se ha transformado en tres oficinas distintas. En la figura II.1 se muestra la evolución del número de plazas en las oficinas de 2019 a 2020.

Figura II.1
Número de plazas en las oficinas en 2019 y 2020



Fuente: ACNUR.

108. Antes de la descentralización, el ACNUR tenía 22 oficinas y plataformas regionales en todo el mundo. Las oficinas regionales cumplían funciones de segunda línea de defensa, como apoyo estratégico, control de calidad y supervisión. En 2020, con la nueva estructura, solo quedó en Hungría una oficina regional, que, según se prevé, se eliminará progresivamente a fines de 2021. Catorce de las oficinas regionales se transformaron en oficinas multipaís y las 7 restantes se disolvieron. Las oficinas multipaís abarcan varios países con poca o ninguna presencia del ACNUR. En la nueva estructura, las oficinas han absorbido las funciones estratégicas y de supervisión que antes desempeñaban las oficinas regionales. La consolidación de las

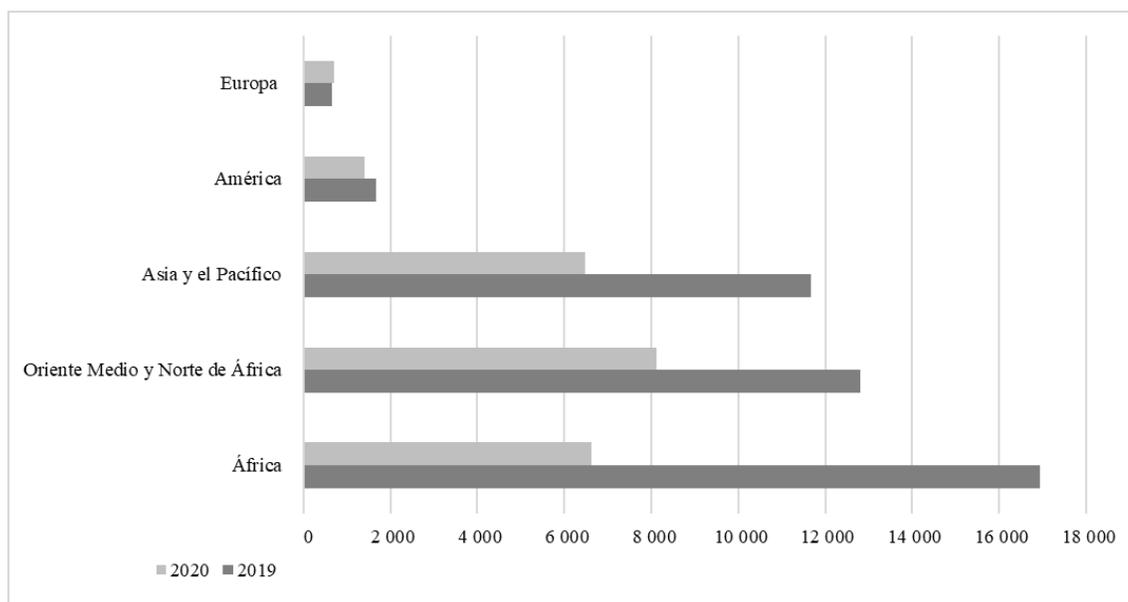
oficinas regionales permitió ahorrar recursos que se pudieron invertir en las nuevas plazas creadas en las oficinas.

109. La presencia del ACNUR en las regiones ha aumentado considerablemente, al igual que la relación entre el número de funcionarios del ACNUR y el número de personas de su interés. En la figura II.2 se presentan detalles sobre el número de personas de interés por funcionario.

Figura II.2

Relación entre el número de personas de interés para el ACNUR y sus funcionarios en 2019 y 2020

(Personas de interés por funcionario)



Fuente: ACNUR.

110. En la auditoría de 2019, la Junta se centró en el estado general del proceso de descentralización y regionalización, la información proporcionada por el personal de las oficinas visitadas, el logro de los objetivos y las próximas etapas del proceso. La Junta formuló varias observaciones y señaló en qué esferas del proceso de descentralización y regionalización era necesario prestar atención, hacer modificaciones y corregir el rumbo.

Planificación y dirección del proceso

111. La Junta trató de comprender cómo se estaba planificando, aprobando y dirigiendo el proceso de descentralización y regionalización, y cómo estaba previsto evaluarlo. Con ese fin, la Junta pidió al ACNUR los documentos pertinentes.

112. El ACNUR señaló que los progresos se visualizaban en detalle mediante los paneles de equipos y de planificación de una herramienta dinámica de gestión de proyectos. En los paneles se hizo un seguimiento de la reducción gradual acordada de las oficinas de la sede y la creación de nuevas oficinas en las regiones. Aunque constituían un resumen de alto nivel para el personal directivo superior, estos paneles resumían los planes de trabajo y procesos detallados por región, como las negociaciones de los acuerdos de los países con los Gobiernos de acogida, el establecimiento de locales de oficinas, la dotación de personal, la tecnología de la

información y las comunicaciones (TIC) y la seguridad. Un equipo de tareas de transición compuesto por miembros de las siete oficinas, las divisiones principales y el equipo de cambio se reunió cada dos semanas durante todo el período de transición para examinar la ejecución de las actividades acordadas y elevar las cuestiones al personal directivo superior según fuera necesario.

113. El ACNUR señaló que los siguientes mensajes clave se habían utilizado para dirigir y comunicar el proceso de descentralización:

a) Correo electrónico de difusión general sobre regionalización y descentralización de fecha 14 de junio de 2018, en el que el Alto Comisionado comunicó la orientación general que se había elegido para el proceso de regionalización y descentralización sobre la base del prototipo inicial, y en el que se pedía al equipo de cambio que siguiera desarrollando el proceso;

b) Mensaje de fecha 2 de julio de 2018, en que el Director de la División de Gestión de Recursos Humanos comunicó el resultado del examen de los recursos humanos encargado como parte del proceso de cambio;

c) Correo electrónico de difusión general de fecha 27 de septiembre de 2018, en el que el Alto Comisionado comunicó decisiones clave sobre la descentralización y la regionalización y pidió que se elaborara una hoja de ruta para aplicar esas decisiones;

d) Documento elaborado por el equipo de cambio sobre el reposicionamiento del ACNUR sobre el terreno y consideraciones clave para orientar la descentralización y la regionalización;

e) Correo electrónico de difusión general sobre descentralización y regionalización de fecha 30 de octubre de 2018 en el que el Alto Comisionado proporcionó información actualizada sobre la regionalización.

114. La Junta está convencida de que contar con una hoja de ruta detallada en que se desglose el proceso en sus líneas de trabajo básicas en un documento consolidado sería esencial y muy útil para dirigir y supervisar los complejos procesos de reestructuración. Este es el procedimiento utilizado en todos los proyectos de reforma que han tenido éxito. La Junta observó que el ACNUR había adoptado un enfoque diferente para dirigir y supervisar el proceso de descentralización y regionalización.

115. El ACNUR señaló que la última etapa del proceso de descentralización y regionalización, que consistía en la armonización de las divisiones de la sede, concluiría mediante el proceso de asignación de recursos para la sede, con la presentación de los planes de la sede para 2021 con fecha límite 19 de junio de 2020 y la decisión del Alto Comisionado prevista para agosto de 2020.

116. La Junta observó que, además de la armonización de las divisiones de la sede, todavía debían finalizarse algunas medidas adicionales en el marco del proceso de descentralización y regionalización. Por ejemplo, es necesario aclarar algunos aspectos relacionados con los roles, las responsabilidades y las facultades. Las oficinas están operando actualmente con arreglo a una moratoria de dos años. Durante la moratoria, las estructuras de las oficinas solo pueden cambiarse con la aprobación del equipo ejecutivo superior. Una vez terminada la moratoria, se hará un inventario completo y se discutirán nuevas correcciones de rumbo. Además, es posible que la asignación de tareas entre las oficinas y las divisiones deba regirse por acuerdos de prestación de servicios o por otros medios.

117. La Junta sostiene que, para las próximas etapas, sería conveniente tener una hoja de ruta consolidada que resumiera las líneas de trabajo en un documento y estableciera hitos claramente definidos para cada una de las líneas de trabajo, ya que así se facilitaría la coordinación de los proyectos y la medición de los logros.

118. La Junta recomienda que el ACNUR utilice una hoja de ruta para la ejecución de actividades que incluya hitos a fin de dirigir y orientar de manera transparente todas las próximas etapas del proceso de descentralización y regionalización y que la use como base para la medición de los logros.

119. El ACNUR aceptó la recomendación.

Roles y responsabilidades

120. El modelo de las tres líneas de defensa del ACNUR afecta a las estructuras descentralizadas. La arquitectura descentralizada debe asegurar una interacción armonizada y coordinada de las tres líneas de defensa en cada uno de los nuevos elementos estructurales. El modelo está compuesto por:

a) La primera línea es responsable de los riesgos y los gestiona (principalmente operaciones en los países que incluyen oficinas multipaís);

b) La segunda línea hace un seguimiento del desempeño y el cumplimiento, detecta y controla las cuestiones y los riesgos emergentes y proporciona apoyo técnico y orientación a las operaciones en los países (las oficinas regionales sobre el terreno y las divisiones de la sede);

c) La tercera línea ofrece una garantía independiente (funciones independientes de supervisión interna y entidades independientes de supervisión externa).

121. Como se indicó, el ACNUR promulgó un nuevo marco de roles, responsabilidades y facultades en octubre de 2019. Hay tres documentos en los que se establecen los roles, las responsabilidades y las facultades a nivel de país, oficina y división. En la actualidad, los tres documentos constituyen el único repositorio actualizado en el que se definen los roles y las responsabilidades.

i) Distinción entre la primera y la segunda línea

122. Según los documentos sobre roles, responsabilidades y facultades, las oficinas en los países son responsables de los riesgos y los gestionan, definen, evalúan, controlan y mitigan, e informan sobre la elaboración y aplicación de políticas y procedimientos.

123. Las oficinas en los países son la piedra angular de la presencia del ACNUR sobre el terreno y de la ejecución de los programas, ya que permiten mantener un estrecho contacto con las personas de interés para el ACNUR. A juicio de la Junta, los documentos sobre los roles, las responsabilidades y las facultades dejan sin respuesta cuestiones esenciales en lo que respecta a las funciones operacionales de las oficinas en los países. Aunque los controles eficaces y la gestión de riesgos son un aparte esencial de la primera línea de defensa, no se debe dejar de lado la parte operacional de los roles de las oficinas en los países. Dado que, por el momento, esos son los únicos documentos en los que se describen los roles, las responsabilidades y las facultades, la Junta sostiene que deberían revisarse y complementarse con los roles básicos de las oficinas en los países.

124. Además, la Junta constató que los roles, las responsabilidades y las facultades de las operaciones y las oficinas en los países se definen en esferas idénticas. Estas esferas, organizadas en torno a la estructura de cuatro pilares de las nuevas oficinas

regionales, son: planificación y gestión estratégicas, participación externa, protección, respuesta y soluciones, apoyo y coordinación de operaciones, y gestión y supervisión.

125. La Junta opina que no es correcto asignar las mismas esferas de responsabilidad a la primera y segunda línea de defensa. Por ejemplo, en la actualidad, el rol de supervisión se asigna al mismo tiempo a las oficinas en los países y a las oficinas creadas en el marco de la nueva estructura. La supervisión es una función que obviamente corresponde a la segunda línea de defensa. La Junta sostiene que es necesario revisar los documentos sobre roles, responsabilidades y facultades para eliminar la superposición y la duplicación indebida de roles entre la primera y la segunda línea de defensa.

126. La Junta recomienda que el ACNUR establezca una distinción más clara entre la primera y la segunda línea de defensa en el nuevo marco de roles, responsabilidades y facultades.

127. El ACNUR aceptó la recomendación e indicó que debía distinguir más claramente las responsabilidades de supervisión en cada nivel.

ii) Distinción dentro de la segunda línea

128. Las divisiones están siendo objeto de un examen sustancial y es probable que cambien su estructura y *modus operandi* en un futuro próximo. Por consiguiente, los comentarios sobre las estructuras actuales constituyen notas complementarias del reajuste que se está llevando a cabo. Las versiones actuales de los documentos sobre roles, responsabilidades y facultades ya incluyen las divisiones.

129. La Junta observó que las oficinas y las divisiones tenían asignadas las mismas funciones. Por ejemplo, las divisiones deben proporcionar orientación y apoyo funcionales a las operaciones en los países. Al mismo tiempo, la orientación y el apoyo técnico a las operaciones en los países son funciones primordiales de las oficinas.

130. Durante las visitas sobre el terreno, los funcionarios de las oficinas indicaron que no les quedaba claro qué papel desempeñaban las divisiones. Aún no se ha establecido la colaboración entre las oficinas y las divisiones.

131. La Junta considera que existe un riesgo de interferencia entre las oficinas y divisiones y de duplicación del trabajo en esferas específicas. Además, es necesario examinar la capacidad de las divisiones y oficinas en lo que respecta a la dotación de personal. Los conocimientos técnicos de las divisiones no pueden superponerse a las funciones de las oficinas. En los documentos sobre roles, responsabilidades y facultades se menciona que en los acuerdos de prestación de servicios se deben aclarar las facultades de las divisiones para la prestación directa. Hasta ahora, no se han celebrado acuerdos de ese tipo.

132. La Junta sostiene que el ACNUR debería agilizar el proceso para aclarar y separar los roles de las oficinas y las divisiones y concertar acuerdos de prestación de servicios coherentes cuando sea necesario.

133. La Junta observó que en cuatro de los siete registros de riesgos de las nuevas oficinas regionales se indicaba que los roles, las responsabilidades, las funciones y la rendición de cuentas eran causas de riesgo con una calificación de riesgo medio a alto y consecuencias graves para la organización en su conjunto. En las cuatro oficinas, el tratamiento de los riesgos figuraba como “en curso” al mes de marzo de 2020.

134. Si bien el ACNUR dijo que no creía que hubiera un gran riesgo de superposición, convino en que era necesario esforzarse más para establecer una distinción más clara entre las responsabilidades a cada nivel.

135. La Junta recomienda que el ACNUR establezca una distinción clara entre los roles y las responsabilidades de las oficinas regionales y los de las divisiones como segunda línea de defensa.

136. El ACNUR aceptó la recomendación. El problema de la superposición se trataría de resolver mediante una mayor armonización del marco de roles, responsabilidades y facultades y el reajuste de la sede.

iii) Roles y responsabilidades de las nuevas plazas de las oficinas

137. Un análisis de los tres documentos sobre los roles, las responsabilidades y las facultades de las oficinas en los países, las nuevas oficinas y las divisiones, respectivamente, indicó que los equipos tienen roles, mientras que los representantes y los directores de las oficinas y las divisiones tienen responsabilidades y facultades. Los roles, las facultades y las responsabilidades específicos relacionados con las funciones de las personas no están definidos en los documentos. El ACNUR señaló que se había abandonado el anterior enfoque de un marco de rendición de cuentas de la gestión global. El ACNUR dijo que la nueva descripción estándar de puestos incluye obligaciones y una cláusula tipo sobre responsabilidades, complementada por el contexto operacional específico de cada plaza y ubicación.

138. La Junta observó que existen descripciones de puestos específicas para las nuevas plazas a nivel regional, como la de contralor regional. Otras descripciones de puestos se aplican a todos los niveles (operaciones, oficinas y sede), como la de oficial de control de proyectos y oficial de intervenciones en efectivo.

139. Durante las visitas a las tres oficinas, la Junta observó que los funcionarios todavía estaban definiendo y conociendo sus roles y responsabilidades. Por ejemplo, un funcionario encargado de las intervenciones en efectivo entendía que su rol consistía en garantizar la supervisión y los controles de calidad en relación con las actividades de las operaciones en el país. Sin embargo, ni la descripción del puesto ni el contexto operacional preveían esas responsabilidades. El contexto operacional en los casos examinados contenía normalmente detalles específicos sobre la ubicación y las competencias necesarias. Sin embargo, el contexto operacional no ayudaba a comprender los detalles de la función.

140. La descentralización dio lugar a la creación de nuevas plazas con nuevas responsabilidades. La Junta opina que los roles y las responsabilidades de las nuevas plazas de las oficinas aún no están claras. Las descripciones de los puestos y el contexto operacional no ofrecen suficiente claridad. Como los directivos contratantes pueden decidir si quieren utilizar un contexto operacional y qué tipo de contexto operacional quieren usar, el contexto no dará lugar a un entendimiento armonizado. Además, la Junta sostiene que los roles y las responsabilidades relativos a las nuevas plazas de las oficinas deben definirse de manera clara, accesible y transparente. No se puede esperar que el personal sobre el terreno examine cada una de las descripciones de los puestos y los contextos operacionales específicos para comprender la segunda línea de defensa.

141. La Junta recomienda que el ACNUR defina los roles y las responsabilidades de las nuevas funciones en las oficinas regionales de manera clara y transparente.

142. El ACNUR aceptó la recomendación.

Capacidad de la primera línea de defensa

143. En marzo de 2019, un equipo asesor del cambio examinó la estructura de personal en las regiones. El examen tenía por objeto ayudar a los nuevos directores de las oficinas y al equipo ejecutivo superior a encontrar la mejor manera de ubicar o

reubicar al personal técnico y específico a cada contexto a fin de fortalecer las oficinas en los países y garantizar una capacidad adecuada de segunda línea de defensa en las nuevas oficinas. El equipo reconoció que el número de plazas propuestas podía exceder los recursos disponibles. El equipo propuso establecer:

- 184 plazas para reforzar las oficinas en los países, 36 de las cuales serían plazas itinerantes al servicio de más de un país;
- 48 plazas específicas al contexto en las siete oficinas (de 2 a 14 plazas por oficina).

En mayo de 2020, el ACNUR indicó que las operaciones en los países se habían reforzado con la adición de 115 plazas.

i) Deficiencias de capacidad

144. Tras la puesta en marcha de las nuevas oficinas regionales, las oficinas constataron que algunas operaciones en los países todavía no estaban funcionando a plena capacidad. Las oficinas señalaron que sería difícil supervisar las operaciones en los países si estas no estaban en condiciones de cumplir su función de primera línea de defensa. Las oficinas comenzaron a analizar la capacidad de las operaciones en los países. Algunas oficinas ya habían detectado las deficiencias, mientras que otras estaban reuniendo datos.

145. Las oficinas también estaban estudiando las opciones para hacer frente a la situación. Una de las oficinas propuso subsanar las carencias de funciones en la región para asegurar la eficacia de la primera línea de defensa. La oficina calculó que se necesitaban aproximadamente 45 plazas nuevas. Otra oficina había empezado a redistribuir plazas de la oficina al terreno a fin de resolver el problema de deficiencia de capacidad. Si bien algunas oficinas consideraban que debían desempeñar funciones de primera línea de defensa para dar apoyo a las operaciones en los países, otras sostenían que esas actividades de apoyo no estaban permitidas, ya que ello contravendría la separación de funciones entre las dos líneas de defensa.

146. La eficacia de la segunda línea de defensa depende del funcionamiento de la primera línea de defensa. Si bien el equipo de asesoramiento sobre los cambios ya había analizado la capacidad de la primera línea de defensa, las oficinas creían que aún había algunos problemas. El examen del equipo se llevó a cabo un año antes y se basó en varios supuestos. Aparentemente, es necesario repetir este procedimiento para las operaciones en los países.

147. Actualmente, cada oficina regional analiza la capacidad de las operaciones individualmente, sin directrices ni criterios comunes. Además, toda medida para subsanar las carencias depende de la evaluación individual de cada oficina. La Junta considera importante que ese procedimiento se lleve a cabo de manera coordinada y que se utilice una definición común de la capacidad necesaria. Si el ACNUR llegara a la conclusión de que a las operaciones en los países les falta capacidad en determinadas esferas, debería estudiar diversas opciones para subsanar esas carencias, teniendo en cuenta las consecuencias financieras. Por ejemplo, el ACNUR debería analizar si las funciones para las que las operaciones no tienen capacidad deben realizarse *in situ*. Las funciones que no necesariamente tienen que cumplirse *in situ* podrían centralizarse en una oficina, por ejemplo, en una oficina multipaís o en un pilar independiente de las oficinas con una clara separación de la segunda línea de defensa.

148. El ACNUR aclaró que en el pasado se habían establecido parámetros de referencia pero que se habían considerado de poca utilidad, en parte porque eran demasiado ambiciosos dadas las limitaciones presupuestarias y la amplitud de otras necesidades que había que atender. El ACNUR indicó que las oficinas tenían previsto

examinar la capacidad junto con el proceso de asignación anual de recursos y la planificación detallada para 2021.

149. La Junta considera importante que el ACNUR lleve a cabo un examen amplio de la capacidad de las oficinas en los países, que debería ir más allá del procedimiento habitual usado en el proceso anual de asignación de recursos.

150. La Junta recomienda que el ACNUR examine la capacidad de las oficinas en los países como primera línea de defensa y estudie opciones eficaces en función de los costos para subsanar posibles carencias.

151. El ACNUR aceptó la recomendación.

ii) Plazas contextualizadas

152. El ACNUR había previsto que, además de unas 60 plazas básicas, las oficinas tendrían 30 plazas específicas al contexto o técnicas, en conjunto denominadas también plazas contextualizadas. Esas plazas podrían asignarse a las operaciones en los países, podrían utilizarse como plazas para funcionarios itinerantes, podrían compartirse entre los países o podrían asignarse a la oficina si se justificara. En los casos en que se compartiera la fuerza de trabajo entre los países, los directores de las oficinas tendrán plena autoridad.

153. El número total de plazas variaba entre 64 y 114 por oficina. La Junta observó que el número de plazas contextualizadas era mucho menor y que casi no había ninguna plaza asignada al terreno. Además, los datos disponibles eran contradictorios. De las 562 plazas de las oficinas, 8 se habían registrado en un lugar de destino diferente al de la oficina que figuraba en el MSRP. La Oficina Regional para Europa comunicó que tenía siete plazas contextualizadas y sobre el terreno. Sin embargo, en el MSRP solo figuraban dos plazas sobre el terreno. La Oficina para África Occidental y Central informó de que había ubicado todas las plazas contextualizadas en la oficina y ninguna sobre el terreno. La Oficina para África Meridional dijo que no tenía ninguna plaza contextualizada.

154. En cambio, el ACNUR notificó 121 plazas contextualizadas. La descripción no se ajustaba a las responsabilidades de las nuevas oficinas. El número de plazas contextualizadas variaba considerablemente de una región a otra.

Cuadro II.4

Número de plazas contextualizadas en las regiones abarcadas por las oficinas

<i>Región</i>	<i>Número de plazas contextualizadas</i>
América	12
Asia y el Pacífico	16
Europa	8
Región de Oriente Medio y Norte de África	2
África Oriental, Cuerno de África y región de los Grandes Lagos	39
África Meridional	25
África Occidental y África Central	19
Total	121

Fuente: ACNUR.

155. Las operaciones en los países parecen carecer de capacidad en ciertas áreas; la Junta sostiene que un uso estratégico de las plazas contextualizadas podría ayudar a resolver esa cuestión. El ACNUR debería examinar las plazas contextualizadas y formular un plan para darles un uso eficiente.

156. El ACNUR indicó que todas las plazas de una región determinada estaban bajo el control del director de la oficina pertinente, que tenía autoridad para hacer cumplir la distribución de los recursos de personal. Habría que evaluar si se trata de un problema estructural o derivado de la cultura de gestión dentro del ACNUR.

157. El concepto de plazas contextualizadas no parece claro. La Junta sostiene que el hecho de compartir plazas contextualizadas podría ayudar a subsanar las carencias de capacidad de las oficinas en los países en la primera línea de defensa, en particular dadas las limitaciones de financiación.

158. La Junta recomienda que el ACNUR examine las plazas específicas al contexto y las plazas contextualizadas y formule un plan para dar un uso eficiente a esas plazas, teniendo en cuenta también las carencias de capacidad en la primera línea de defensa.

159. El ACNUR aceptó la recomendación.

Evaluación

160. La evaluación es un aspecto importante de cualquier proyecto de reforma o cambio. Las organizaciones necesitan un mecanismo para medir los progresos y los cambios, para medir los costos y los beneficios, para aprender durante una reforma y a partir de ella, y para rendir cuentas al personal, a los órganos rectores y a otros interesados sobre lo que se ha logrado con lo que se ha gastado. El seguimiento y la evaluación de los progresos y el desempeño deberían basarse en un marco que incluya las medidas más importantes que se han de adoptar, los resultados previstos, los riesgos que se corren y las hipótesis formuladas. Esto incluye un análisis de la relación costo-beneficio, que debería mostrar que los beneficios reales y tangibles pueden medirse claramente y son mayores que los costos.

161. En febrero de 2019, el ACNUR organizó un taller con el apoyo de una empresa de consultoría para evaluar cómo podía hacer un seguimiento del proyecto de descentralización y regionalización. El taller dio lugar a la elaboración de un mapa estratégico e indicadores clave del desempeño. El mapa, diseñado como un “mapa mental”, incluía varios niveles de resultados y posibles indicadores asociados. El mapa no incluía parámetros de referencia ni metas numéricas. En junio de 2019, el ACNUR seleccionó un subconjunto de indicadores clave del desempeño para hacer un seguimiento: 9 indicadores relacionados con encuestas y 12 indicadores no relacionados con encuestas. De los 9 indicadores relacionados con encuestas, 6 eran internos y 3 relacionados con los asociados. Mientras que 8 de los indicadores no relacionados con encuestas eran de naturaleza cuantitativa, 4 eran preguntas del tipo sí/no.

162. La Junta observó que el ACNUR no había determinado los resultados previstos y, por lo tanto, no había vinculado los indicadores a dichos resultados. Además, el ACNUR no había definido ni parámetros de referencia ni metas. No estaba claro de qué forma los indicadores medirían los progresos realizados. Por ejemplo:

a) Un indicador medía el número de decisiones presentadas al comité regional de contratos o al comité de contratos de la sede. La razón subyacente de este indicador no está clara;

b) Otro indicador contaba las nuevas facultades transferidas. Sin embargo, debido a la falta de un parámetro de referencia y una meta, el indicador no puede medir los progresos realizados;

c) Un indicador cubriría un aspecto menor de los costos y medía la parte de los gastos directamente relacionada con la sede y el gasto total. No se midieron los costos globales de la reforma;

d) El aspecto de simplificación no se concretó en absoluto.

163. En febrero de 2020, las oficinas regionales no sabían de qué manera el ACNUR supervisaría y evaluaría el proceso de descentralización y regionalización.

164. El ACNUR proporcionó información actualizada sobre los progresos realizados en el establecimiento de las nuevas oficinas regionales, por ejemplo, en lo que respecta al enlace con los Gobiernos, la incorporación de personal nacional e internacional y el examen amplio del registro de riesgos de las oficinas. Además, el ACNUR realizó dos encuestas al personal sobre el proyecto de descentralización y regionalización. La segunda encuesta se centró en si el personal se sentía informado sobre la reforma y por medio de qué canales había recibido información sobre la reforma.

165. El ACNUR afirmó que el subconjunto de indicadores debía leerse conjuntamente con el mapa estratégico. El parámetro de referencia era la situación anterior a la creación de las estructuras básicas de las oficinas en las regiones en septiembre de 2019.

166. La Junta observa que algunos de los indicadores del subconjunto ni siquiera están incluidos en el mapa estratégico. Esto es así, por ejemplo, en el caso del número de decisiones presentadas a los comités de contratos. Debido a la falta de una meta definida, sigue sin estar claro cómo se pueden medir los progresos.

167. Hasta ahora, el ACNUR únicamente ha supervisado los aspectos relativos a los progresos del proyecto de descentralización y regionalización. Sin embargo, no ha comenzado a medir los progresos y/o el desempeño en la preparación de una medición del impacto. La Junta considera importante que el ACNUR establezca un plan para evaluar el proyecto de manera exhaustiva. Esto debería incluir un sistema de seguimiento y evaluación del impacto y la definición de indicadores, parámetros de referencia y metas. Si el ACNUR no tiene una base para medir el cambio y no evalúa dicho cambio, no es muy posible probar el éxito o el fracaso.

168. La Junta recomienda que el ACNUR mida, vigile y evalúe los resultados previstos y los costos de la descentralización y la regionalización.

169. El ACNUR aceptó la recomendación. El ACNUR dijo que para aplicar la recomendación se rediseñarían las encuestas y se automatizaría el seguimiento de los indicadores clave del desempeño no relacionados con las encuestas.

Iniciativa de reforma: proyecto de gestión basada en los resultados

170. Para la dirección y orientación estratégicas sobre la gestión de las operaciones del ACNUR es necesario contar con una gestión basada en los resultados. Los nuevos criterios para medir el desempeño tienen como objetivo facilitar la medición de la eficacia en función de los costos y crear vínculos visibles con los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente a nivel de los efectos y los resultados.

171. Los nuevos enfoques de gestión basada en los resultados y la estructura de los resultados (impactos, efectos y producto) fueron aprobados por el equipo ejecutivo superior en julio de 2019. En marzo de 2020, el ACNUR dio a conocer el nuevo marco de resultados globales, que comprende cuatro esferas de impacto y 16 esferas de efectos. Las esferas de impacto son: la obtención de entornos de protección favorables, el ejercicio de los derechos básicos en entornos seguros, el empoderamiento de las comunidades y el logro de la igualdad de género, y la búsqueda de soluciones. Los indicadores básicos a nivel institucional (54 en total)

están compuestos por 12 indicadores que miden el impacto y 42 indicadores que miden los efectos.

172. Estos 54 indicadores básicos sirven para dar al ACNUR un panorama global de la organización centrado en el impacto sobre las personas de su interés y en las principales esferas de la contribución de la Oficina. Así pues, los resultados de las operaciones en los países deben vincularse al marco de resultados globales. Además, en el futuro, las operaciones en los países deberán trabajar con una cadena de resultados simplificada y específica para cada contexto a nivel de país, a fin de proporcionar más flexibilidad en la descripción de sus actividades planificadas y los efectos previstos. Este enfoque les permitirá trabajar con las partes interesadas y los Gobiernos para obtener resultados que estén en consonancia y sean compatibles con los planes nacionales, los organismos homólogos y los equipos de las Naciones Unidas en los países.

173. El ACNUR tiene previsto poner en marcha el nuevo sistema de TIC para la gestión basada en los resultados a principios de 2021, para la planificación de 2022 en adelante. El actual marco de gestión basada en los resultados seguirá aplicándose para el bienio 2020-2021. En 2022, el ACNUR tiene previsto empezar a utilizar el nuevo marco de resultados en sus actividades de respuesta.

174. Una vez que se estén aplicando el nuevo proceso de planificación estratégica plurianual y el nuevo marco de resultados, las oficinas deberán asumir una función de supervisión y apoyo en lo que respecta a su planificación estratégica y al seguimiento de los resultados a nivel de los países. Sin embargo, todavía no está claro cómo se diseñará y se llevará a la práctica esta función de supervisión. La Junta destaca la importancia de contar con procesos bien ajustados y coordinados, en particular, para la gestión basada en los resultados y las líneas de trabajo relativas a la descentralización y la regionalización. Los hitos de ambos procesos deberían formar parte de la hoja de ruta de planificación y dirección (véase el párr. 118). La Junta seguirá auditando el proyecto de gestión basada en los resultados.

Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos y acuerdos de asociación para proyectos

175. El ACNUR ejecuta una gran parte de sus proyectos a través de asociados en la ejecución. Los gastos de los asociados en la ejecución tuvieron una leve disminución de 30,1 millones de dólares (2,2 %), pero de todos modos representan el 32 % de los gastos totales de 2019. En 2019, los gastos de los asociados en la ejecución ascendieron a 1.345,0 millones de dólares (en 2018: 1.375,1 millones de dólares). En relación con cada proyecto, el ACNUR y sus asociados firman un acuerdo de asociación para proyectos, generalmente de una duración máxima de un año. En 2019, el ACNUR concertó 1.637 acuerdos con asociados en la ejecución y 66 acuerdos con organismos del sistema de las Naciones Unidas y la Organización Internacional para las Migraciones.

176. Del total de los gastos de los asociados en la ejecución, una suma de 1.022,0 millones de dólares fue objeto de auditorías independientes efectuadas por auditores externos. El ACNUR seleccionó los proyectos sobre la base de una evaluación de los riesgos de cada proyecto y de la organización asociada en la ejecución. Al 26 de junio de 2020, de la suma total para la que se necesitaba una certificación de auditoría, el ACNUR no había recibido los certificados correspondientes a 450,9 millones de dólares, es decir, el 44,1 %. En circunstancias normales, los informes de auditoría habrían debido presentarse a más tardar el 30 de abril de 2020. Sin embargo, debido a los efectos de la pandemia de coronavirus, los auditores externos independientes se vieron parcialmente imposibilitados de realizar su trabajo de auditoría sobre el terreno y los procedimientos de auditoría alternativos. Estas circunstancias excepcionales,

que escapan al control del ACNUR, hicieron que fuera difícil recibir los certificados de auditoría independiente de terceros de 2019. En 2019 no se pudo alcanzar el alto nivel de cobertura logrado en años anteriores (82 % en 2018).

177. En esas circunstancias excepcionales, la Junta ha obtenido pruebas de auditoría alternativas. Esto incluía un análisis adicional y la confirmación por parte de las operaciones de los países de las actividades de seguimiento y supervisión que habían llevado a cabo durante el ejercicio. Las operaciones resumieron los resultados de la verificación de los proyectos y el seguimiento basado en los riesgos de los proyectos llevados a cabo a lo largo de 2019 por equipos multifuncionales y el personal de control de los proyectos. Además, los auditores externos proporcionaron actualizaciones provisionales de la situación en los casos en que sus auditorías aún estaban en curso. Esto permitió a la Junta evaluar el riesgo de que hubiera inexactitudes significativas en los certificados de proyectos pendientes. En los últimos cuatro años, los auditores externos emitieron certificados de auditoría con comentarios para un promedio del 13,8 % de los proyectos auditados. Las auditorías externas han tenido una consecuencia financiera de 7,4 millones de dólares, en promedio, a lo largo de los últimos cuatro años. Al 26 de junio de 2020, había certificados de auditoría pendientes por valor de 450,9 millones de dólares que correspondían a 347 proyectos, lo que equivale a un monto presupuestario medio de 1,3 millones de dólares. La selección de los proyectos que se someterán a una auditoría externa se hace en función de los riesgos. Por esa razón, y a la luz de la experiencia de las auditorías de los últimos años, la Junta concluye que, teniendo en cuenta las circunstancias excepcionales relacionadas con la pandemia de coronavirus, la evidencia de auditoría que se ha obtenido es suficiente y adecuada.

Gastos de las comunidades de acogida

178. El pacto mundial sobre los refugiados pone de relieve, en particular, la importancia de prestar apoyo a los países y comunidades de acogida a fin de favorecer la protección de los refugiados y la búsqueda de soluciones duraderas. Para el ACNUR, eso significa, entre otras cosas, que el apoyo a las personas de su interés por medio de los asociados en la ejecución está interrelacionado con el apoyo a los países de acogida. Por consiguiente, los gastos de los asociados en la ejecución del ACNUR comprenden el apoyo tanto a los países de acogida como a las personas de su interés.

179. Durante las visitas sobre el terreno y el examen de la muestra, la Junta tuvo la impresión de que una parte considerable de los gastos de los asociados en la ejecución se relacionaban con el apoyo a los países y comunidades de acogida. La Junta examinó la forma en que el enfoque interrelacionado establecido en el pacto mundial sobre los refugiados aparecía en los registros del ACNUR.

180. La Junta observó que el ACNUR no tenía una visión general de la medida en que los gastos de los asociados en la ejecución estaban relacionados con los países y comunidades de acogida. Actualmente, el sistema MSRP no está configurado para informar de esos gastos por separado. Solo pueden determinarse caso por caso sobre la base de los acuerdos de asociación de los proyectos o las indicaciones de los campos de los gráficos del MSRP.

181. La Junta sostiene que la información sobre la forma en que los programas del ACNUR contribuyen al pacto mundial sobre los refugiados ayudará al ACNUR en su comunicación con los donantes y la comunidad humanitaria. Esa información también proporcionaría un mejor panorama general a efectos de recaudación de fondos, dirección y planificación.

182. **La Junta recomienda que el ACNUR analice los gastos relacionados con los países y comunidades de acogida y busque los medios de demostrar mejor la forma en que su asistencia beneficia a las comunidades de acogida, de conformidad con el principio establecido en el pacto mundial sobre los refugiados.**

183. El ACNUR aceptó la recomendación y dijo que se comprometía a mantener la transparencia en cuanto a la forma en que sus programas contribuían al pacto mundial sobre los refugiados. El ACNUR estaba estudiando posibles formas de destacar mejor la asistencia que presta a las comunidades de acogida habida cuenta de la transformación institucional en curso, que incluye la gestión basada en los resultados.

Seguimiento de los acuerdos de asociación

i) Seguimiento de los proyectos

184. El seguimiento es un aspecto crucial de la gestión de proyectos. Para los acuerdos de asociación, el Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución de la sede ha elaborado un conjunto de plantillas de seguimiento y control basados en los riesgos. Ese recurso incluye una plantilla de plan de seguimiento de proyectos y plantillas para registrar las actividades de seguimiento del desempeño y las finanzas. Las operaciones en los países son responsables de hacer un seguimiento de la ejecución y de cargar los documentos pertinentes para que la sede tenga acceso a ellos.

185. En el caso de una muestra de 15 acuerdos de asociación, la Junta solicitó documentos justificativos, como los informes financieros e informes de verificación de cada proyecto. La Junta examinó todos los documentos proporcionados por el ACNUR hasta el 17 de abril de 2020 y constató que faltaban varios documentos:

- En 2 de 15 casos (13 %), el asociado no había presentado el informe financiero final;
- En 10 de los 15 proyectos (67 %), las operaciones en los países no habían preparado el informe final de seguimiento del desempeño;
- En 5 de los 15 casos (33 %), faltaba el informe de seguimiento financiero de fin de ejercicio.

186. En el caso de un proyecto, cuyo presupuesto para el período de enero a diciembre de 2019 era de 5 millones de dólares, las partes no firmaron el acuerdo hasta junio de 2019. Las partes modificaron el acuerdo dos veces. Sin embargo, solo dos de las tres partes firmaron las modificaciones. Las modificaciones indican que, para diciembre de 2019, la tercera parte tampoco había firmado el acuerdo inicial.

187. El ACNUR indicó que la principal razón de las demoras en ultimar los documentos eran los problemas relacionados con la pandemia de coronavirus. Además, los sistemas basados en papel hacían difícil el manejo de la documentación. El ACNUR estaba estudiando un sistema de seguimiento y supervisión de proyectos que reduciría el uso de herramientas basadas en papel. Las oficinas regionales, en su papel de segunda línea de defensa, ayudarían a mejorar el cumplimiento.

188. La Junta aprecia las iniciativas en curso adoptadas por el ACNUR. La Junta observa que la insuficiencia de las actividades de seguimiento realizadas por las oficinas en el país es un problema que se viene planteando desde hace años. Por ejemplo, un examen del ACNUR reveló que, en 2018, solo el 28 % de las oficinas habían preparado los informes de seguimiento del desempeño requeridos. La Junta considera fundamental que la ejecución de los proyectos se supervise debidamente. En los casos en que los informes no se presenten a tiempo, el retraso debe tener consecuencias, por ejemplo, que se haga visible el incumplimiento, que se ajuste el proyecto o, en casos graves, que se suspenda la ejecución.

189. La Junta recomienda que el ACNUR establezca un mecanismo de control para asegurar que las oficinas en los países hagan un seguimiento de la ejecución de los acuerdos de asociación según lo convenido en el calendario de supervisión y de manera oportuna.

190. El ACNUR aceptó la recomendación y convino en que era necesario mejorar el cumplimiento de los requisitos de presentación de informes, seguimiento y verificación de las asociaciones. El ACNUR indicó que estaba examinando los requisitos establecidos en el conjunto de plantillas de seguimiento y control basados en los riesgos teniendo en cuenta la experiencia de las operaciones sobre el terreno en los últimos años. El ACNUR estaba diseñando un sistema que mejoraría la gestión y la supervisión de los proyectos. El ACNUR ampliaría la funcionalidad del sistema para incluir los controles necesarios a fin de dar respuesta a la recomendación.

ii) Seguimiento de los riesgos agregados

191. Las actividades de control de los proyectos para la gestión eficaz de los proyectos de los asociados en la ejecución son uno de los elementos clave del proceso relativo a los asociados en la ejecución. El control de los proyectos es responsable, entre otras cosas, de la evaluación de los riesgos y del plan de seguimiento de la ejecución de los proyectos. La evaluación de riesgos y el plan de seguimiento de la ejecución se utilizan para determinar la intensidad y la frecuencia de las visitas de seguimiento y el calendario de supervisión. En función de la magnitud y el volumen presupuestario de las operaciones, es práctica común que un oficial de control de proyectos supervise un número considerable de asociados y acuerdos de asociación. Algo similar sucede con los equipos de control de proyectos y multifuncionales de las oficinas regionales.

192. La Junta determinó que los acuerdos de asociación solamente se evaluaban y supervisaban de manera individual. Las normas y directrices relativas a las asociaciones para la ejecución no exigían que las operaciones en los países agregaran esa información para todos los acuerdos de asociación, y el Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución no brindaba herramientas para poder contar con ese tipo de información. La Junta observó que algunas operaciones en los países habían desarrollado sus propias herramientas para reunir y resumir la información necesaria, y para tener un panorama razonable de los acuerdos comprendidos en su ámbito de competencia.

193. La Junta sostiene que la asignación de recursos para el seguimiento basada en los riesgos es sumamente importante para asegurar que los acuerdos de asociación con riesgos más elevados y mayores volúmenes se vigilen con la intensidad necesaria. Los proyectos más pequeños y de menor riesgo pueden recibir menos atención. Solo es posible tener un calendario coordinado para todos los acuerdos de una operación en un país si las dependencias de control de proyectos y los equipos multifuncionales tienen un panorama general de todos los proyectos a su cargo. Esta es una condición indispensable para que los recursos puedan priorizarse y utilizarse de manera oportuna y con eficacia en función de los costos.

194. La Junta recomienda que el ACNUR elabore una plantilla agregada de seguimiento de los proyectos en función de los riesgos que resuma y priorice el enfoque de seguimiento de todos los acuerdos de asociación de una determinada operación en un país y en la región dentro del ámbito de competencia de una oficina determinada.

195. El ACNUR aceptó la recomendación. El ACNUR dijo que, durante el examen del conjunto de herramientas de seguimiento y control de los riesgos y los formularios conexos, el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados estudiaría la posibilidad de elaborar una

plantilla agregada de seguimiento de los proyectos en función de los riesgos. En particular, el Servicio se aseguraría de que la funcionalidad necesaria se incorporara al sistema de gestión y supervisión de proyectos que se estaba diseñando.

Adquisición por parte de los asociados

196. En 2019, 784,7 millones de dólares (58 %) de los gastos de las asociaciones para la ejecución correspondieron a la adquisición de bienes y servicios por parte de los asociados. En la instrucción administrativa sobre las adquisiciones realizadas por los asociados en el marco de acuerdos de asociación (UNHCR/AI/2018/1) se establece que, cuando el ACNUR considere la posibilidad de encomendar una adquisición a un asociado, deberá verificar que las normas, reglamentos y prácticas del asociado en materia de adquisiciones sean compatibles con: a) los principios fundamentales de las Naciones Unidas y el ACNUR en materia de adquisiciones; b) las normas éticas del ACNUR relativas a las adquisiciones; y c) un enfoque sistemático que mantenga medidas de control para la gestión eficaz de los procesos de adquisición.

197. En general, los asociados necesitan estar preautorizados por la sede si el valor previsto de la adquisición asciende a 100.000 dólares o más en virtud de un solo acuerdo de asociación (hay algunas excepciones, por ejemplo, las entidades gubernamentales). Además de la preautorización para la adquisición, la operación en cuestión debe evaluar si el socio tiene suficiente experiencia y capacidad en lo que respecta a adquisiciones efectivas y eficientes de magnitud similar, con especificaciones similares y dentro de un entorno operativo igual o similar.

i) Mecanismo de control para encargar adquisiciones por valor de más de 100.000 dólares

198. La Junta constató que el ACNUR había encomendado adquisiciones por valor de más de 100.000 dólares a 134 asociados que no habían sido preautorizados para la adquisición ni habían solicitado la preautorización. El valor total de las adquisiciones de esos asociados ascendía a 59,2 millones de dólares. Si bien era posible que algunos de esos asociados fueran sucursales de organizaciones comprendidas en la preautorización de su sede social, no se contaba con información que lo confirmara.

199. El ACNUR indicó que, con excepción de las situaciones de emergencia, las operaciones en los países tenían que asegurar que un asociado estaba preautorizado antes de que se delegara la autoridad para realizar adquisiciones. En situaciones urgentes y excepcionales, a un asociado que se haya comprometido a presentar su solicitud de preautorización dentro de los seis primeros meses del proyecto se le podría encomendar una adquisición superior a 100.000 dólares en el marco de un acuerdo de asociación.

200. La preautorización para las adquisiciones es un mecanismo de control interno cuyo objetivo es garantizar que las prácticas de adquisición del asociado se ajusten a las normas del ACNUR. Si esto no se verifica, el hecho de confiar adquisiciones financiadas por el ACNUR a los asociados puede dar lugar a una evasión de las normas y procedimientos de adquisición del ACNUR. La Junta sostiene que el cumplimiento de este requisito debe ser supervisado por la sede o las oficinas regionales.

201. La Junta recomienda que la sede del ACNUR o sus oficinas regionales supervisen las operaciones en los países para asegurar que las adquisiciones por un valor superior a 100.000 dólares se confíen únicamente a asociados que cuenten con una preautorización válida para la adquisición.

202. El ACNUR aceptó la recomendación.

ii) Deficiencias del proceso

203. Primero, la Junta examinó el proceso de preautorización en la sede. Los asociados pueden solicitar la preautorización para las adquisiciones a través del portal de asociados o mediante su operación en el país. A continuación, la sede del ACNUR analiza y evalúa si las políticas de adquisición del asociado son compatibles con las del ACNUR y le otorga la categoría que corresponda. La nota orientativa 4 incluye una lista de preguntas que deben responderse al verificar si se puede conceder la categoría de preautorización.

204. La Junta observó que algunas de esas preguntas eran vagas y que no había criterios de referencia claros que debieran cumplirse. Por ejemplo, el ACNUR tenía que evaluar si los asociados respetaban los cuatro principios de adquisición. Además, no se reflejaban ciertos aspectos de un procedimiento de adquisición adecuado, por ejemplo, la salvaguardia de las licitaciones y un procedimiento de apertura de ofertas, un comité de contratos como mecanismo de control de calidad, y un procedimiento para casos a posteriori. En la evaluación realizada por la sede no se tenían en cuenta las constataciones de auditoría ni los informes de seguimiento o verificación en la esfera de las adquisiciones.

205. La Junta examinó la documentación sobre el proceso de aprobación de cuatro asociados. La Junta observó que las políticas conexas diferían considerablemente: algunas eran muy detalladas, mientras que otras solo abarcaban los aspectos principales. En este último caso, no quedaba claro qué haría el asociado en relación con los aspectos que no estaban incluidos en la política. Por ejemplo, no en todas las políticas se contemplaba la evaluación de propuestas/ofertas, el procedimiento de recepción y apertura de ofertas o la gestión de proveedores. Además, los documentos planteaban dudas sobre si los asociados tenían políticas de adquisición adecuadas. En una de las políticas no se distinguía claramente entre los diversos métodos de licitación y había disposiciones contradictorias. Otro asociado había notificado un volumen medio de adquisiciones de 33.000 dólares al año. El asociado también había informado de que 5 de sus 36 funcionarios estaban encargados de las adquisiciones. La política indicaba que el solicitante aprobaba las actividades de adquisición, lo que violaba el principio de separación de funciones.

206. En segundo lugar, la Junta examinó las etapas del proceso a nivel de país. Antes de confiar las actividades de adquisición a un asociado, las oficinas en los países deben emprender y documentar un análisis para determinar si realizar las adquisiciones a través de un asociado tendría una ventaja comparativa. Una vez que la oficina en el país confirma la existencia de la ventaja comparativa, examina a los posibles asociados que podrían encargarse de la adquisición. El representante o el jefe de la oficina decide entonces confiar la adquisición al asociado sobre la base del análisis de la ventaja comparativa. La instrucción administrativa prevé tres plantillas para documentar las etapas de este proceso.

207. De una muestra de 15 acuerdos de asociación, el ACNUR no había proporcionado ningún documento sobre la selección de 6 asociados (40 %). Uno de esos asociados no había sido preautorizado para la adquisición y, por lo tanto, la operación en el país tendría que haber verificado la compatibilidad de las normas de adquisición de ese asociado. En el caso de 9 acuerdos, se disponía de registros de la decisión. Sin embargo, en el caso de 3 de ellos, las oficinas en los países habían documentado el proceso utilizando plantillas antiguas que no incluían toda la información necesaria. En el caso de 2 asociados, el ACNUR proporcionó dos de las tres plantillas actuales. El ACNUR había presentado las tres plantillas solamente en el caso de 4 de los 15 asociados (27 %). Aunque todos los proyectos habían comenzado en enero de 2019, ninguno de los documentos se había firmado a tiempo. La última de las decisiones fue firmada el 13 de septiembre de 2019.

208. La Junta observó que las oficinas en los países habían justificado la decisión sobre la modalidad de adquisición solamente en términos generales. Los supuestos generales eran que el asociado tendría acceso a los mercados locales y dispondría de suficiente personal y conocimientos técnicos. Las oficinas en los países también dieron por sentado que los posibles asociados serían preautorizados para las adquisiciones y estarían exentos del impuesto sobre el valor añadido.

209. En la plantilla para documentar la evaluación de un asociado determinado se requería información sobre, por ejemplo, la capacidad del asociado, sus exenciones fiscales y si había recibido una opinión de auditoría sin salvedades. Sin embargo, en la plantilla no se pedían detalles. Además, no estaba claro cómo debían tenerse en cuenta, ni cómo se tenían en cuenta en la práctica, las deficiencias detectadas durante las visitas de verificación y las auditorías, o la capacidad limitada de un asociado. Cinco de los nueve asociados no estaban exentos del impuesto sobre el valor añadido. Los documentos no cuantificaban las consecuencias financieras ni contenían una evaluación de la situación.

210. Las oficinas en los países justificaron la decisión final con el costo y los tiempos de respuesta y, sobre todo, con los conocimientos técnicos. En ninguno de los casos se indicó cuánto se había ahorrado. Las oficinas en los países no explicaron por qué el asociado tenía un tiempo de respuesta más rápido que el ACNUR o por qué los conocimientos técnicos del asociado eran superiores a los del personal del ACNUR.

211. La Junta sostiene que el ACNUR debería mejorar los procedimientos de adquisición mediante asociados. El proceso por el cual se otorga la categoría de preautorización se limita actualmente a un examen de la política de adquisiciones del asociado. Sin embargo, las oficinas en los países parecen fiarse de la categoría y no evalúan en detalle la capacidad del asociado ni las observaciones de examen de las visitas de verificación o las auditorías. La Junta considera que la información disponible de las auditorías e informes de verificación se debería tener en cuenta al otorgar la categoría de preautorización. El ACNUR debería velar por que se examinen todos los aspectos de las adquisiciones para garantizar que los asociados apliquen normas y procedimientos de adquisición adecuados. El proceso lograría una mayor coherencia si contara con criterios de referencia claramente establecidos. De ese modo, el ACNUR podría asegurar que todas las solicitudes se midieran usando los mismos parámetros y podría dar orientaciones adicionales a su personal.

212. La Junta considera importante que las operaciones en los países documenten sus decisiones y que la justificación sea significativa y esté fundamentada. Se debe cuantificar la ventaja comparativa de confiar la adquisición al asociado. En diversos registros se mencionaba que la operación no tenía la capacidad de llevar a cabo la adquisición. Aunque eso podría ser un argumento válido, no constituye una ventaja comparativa. El ACNUR debe analizar si las operaciones carecen de la capacidad necesaria y cómo se puede subsanar esa deficiencia de capacidad. Las operaciones en los países también deben tener en cuenta los acuerdos marco disponibles a nivel mundial, regional y local, así como los precios y las condiciones de entrega.

213. La Junta recomienda que el ACNUR examine de manera conjunta el proceso por el que se otorga la categoría de preautorización para las adquisiciones a los asociados y el proceso por el que se encomiendan adquisiciones a los asociados. El ACNUR debería velar por que los procesos abarquen todos los aspectos principales de un procedimiento de adquisición y exijan el examen de los resultados de las auditorías y las observaciones de seguimiento o verificación en la esfera de las adquisiciones de los asociados.

214. El ACNUR aceptó la recomendación pero añadió que, si bien las muestras podían haber presentado deficiencias, estas probablemente no estaban relacionadas con los procesos, que ya abarcaban todos los aspectos principales de la delegación de las adquisiciones. Aun así, como parte de su mejora continua, el ACNUR estudiaría posibles formas de seguir mejorando esos procesos.

215. La Junta sostiene que las constataciones muestran claramente que hay deficiencias. El ACNUR debería analizar las deficiencias detectadas para elaborar medidas correctivas. La Junta considera importante que los procesos abarquen todos los aspectos principales de un procedimiento de adquisición, como la existencia de un procedimiento adecuado de apertura de ofertas.

216. La Junta recomienda que el ACNUR examine las plantillas en las que se encargan las adquisiciones a los asociados en la ejecución a fin de garantizar un análisis adecuado, un cálculo de los costos y una decisión justificada. Esto debería incluir un cálculo de los costos cuando un asociado no esté exento del impuesto sobre el valor añadido.

217. El ACNUR aceptó la recomendación.

iii) Supervisión insuficiente

218. En la instrucción administrativa sobre las adquisiciones realizadas por los asociados en virtud de acuerdos de asociación (UNHCR/AI/2018/1) se describen las responsabilidades de supervisión del proceso de encomendar las adquisiciones a los asociados en virtud de los acuerdos de asociación. De conformidad con la instrucción, las oficinas regionales deben prestar el apoyo y la supervisión necesarios para garantizar que las respectivas operaciones en los países cumplan la instrucción administrativa. Un equipo multifuncional en la sede se encarga de realizar exámenes periódicos de las solicitudes sobre el terreno y de prestar apoyo técnico a las oficinas regionales para reforzar aún más el cumplimiento. El equipo multifuncional está integrado por la División de Gestión Financiera y Administrativa, la División de Emergencia, Seguridad y Suministros y la División de Gestión y Apoyo a los Programas. En las instrucciones administrativas se describen en más detalle las responsabilidades de las divisiones y las operaciones en los países. Por ejemplo, la División de Gestión y Apoyo a los Programas se encarga de supervisar las decisiones de hacer participar a los asociados en las actividades de adquisición.

219. Las constataciones de la Junta indican que el proceso por el que se encomiendan adquisiciones a los asociados podría mejorarse. La Junta sostiene que es necesario mejorar las responsabilidades compartidas por las tres divisiones de la sede, las oficinas y las operaciones en los países. No se definen procedimientos para coordinar la supervisión. Durante las entrevistas, la sede señaló que su atención se centraba en la política y no en la supervisión. Con la descentralización y la regionalización, el ACNUR pretende reforzar el papel de las oficinas regionales. La Junta sostiene que las oficinas deberían desempeñar un papel más importante en las actividades de supervisión.

220. El ACNUR dijo que se delegaría oficialmente en las oficinas regionales la responsabilidad de supervisar los procesos a nivel de los países.

221. La Junta recomienda que, a fin de asegurar el cumplimiento de las normas establecidas, el ACNUR defina claramente las responsabilidades de supervisión en la sede y en las oficinas regionales en lo que respecta al proceso que se aplica a nivel de los países para encomendar las adquisiciones a los asociados.

222. El ACNUR aceptó la recomendación.

Deficiencias en la medición del desempeño

223. La descripción del proyecto en el acuerdo de asociación proporciona información detallada sobre el proyecto que se va a ejecutar y su vínculo con el plan de operaciones. El Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución preparó una plantilla para la descripción del proyecto. Para cada problema, la operación en el país, junto con el asociado en la ejecución, debería definir un indicador de impacto con un parámetro de referencia y una meta y los productos asociados con indicadores del desempeño y metas del desempeño.

224. La Junta examinó una muestra de acuerdos de asociación y encontró deficiencias en la definición de los indicadores: no siempre se definían el parámetro de referencia y la meta para el indicador de impacto. En algunos casos, no había una meta para los indicadores del desempeño. En consecuencia, no era posible medir el impacto o el producto. Además, los indicadores del desempeño y del impacto y sus descripciones se utilizaban de forma poco coherente.

225. El objetivo del proyecto no se reflejaba en indicadores o productos significativos. Por ejemplo, un proyecto tenía por objeto continuar y ampliar la gestión de los campamentos mediante la coordinación de los campamentos, la divulgación y participación comunitarias, la rendición de cuentas a la comunidad, etc. Una meta presupuestaria ascendía a 4 millones de dólares, pero el único producto que se había especificado era que se definirían y acordarían las funciones y responsabilidades de los administradores de los campamentos y los proveedores de servicios.

226. Aunque el presupuesto de los proyectos aumentó, los productos no se adaptaron para reflejar el aumento de los fondos. Por ejemplo, el presupuesto se duplicó y pasó de 4,7 millones de euros a 9,3 millones de euros para los productos “recepción/tránsito, infraestructura establecida y mantenida”. Al mismo tiempo, las metas del desempeño disminuyeron. En lugar de los 4.502 alojamientos que se habían indicado inicialmente, solo se mantendrían 4.170. Además, el número de personas con necesidades específicas a las que se prestaba apoyo disminuyó de 2.000 a 1.350.

227. Los informes de verificación financiera y de ejecución de las operaciones en los países se utilizan para examinar el desempeño de los asociados. Según lo observado en esos informes, las metas y la asignación presupuestaria no siempre se planificaban de manera realista. En varios casos, la tasa de ejecución era alta mientras que la tasa de gastos era baja. Por ejemplo: en uno de los casos, al cabo de seis meses, el asociado había construido el 120 % de los pozos previstos y utilizado solo el 36 % del presupuesto asignado a ese fin.

228. Durante una visita sobre el terreno a Bangladesh, la Junta también observó deficiencias en la definición de los indicadores y metas del desempeño. En el caso de un acuerdo de asociación, el informe sobre la ejecución del proyecto no incluía ningún indicador del desempeño. En otro acuerdo, algunas de las metas del desempeño se habían fijado en cero en el informe de ejecución del proyecto del tercer trimestre, mientras que en el acuerdo sobre el proyecto se indicaban cifras concretas de más de mil artículos que se habían de distribuir.

229. A fin de gestionar eficazmente los acuerdos de asociación, es necesario evaluar sus repercusiones. Las operaciones en los países deben seleccionar indicadores y productos adecuados que reflejen los principales objetivos del proyecto y correspondan a una parte importante de los recursos presupuestarios. Los parámetros de referencia y las metas deben definirse adecuadamente y el presupuesto debe asignarse de manera realista.

230. El ACNUR dijo que esperaba que el marco de resultados renovado previsto para 2022 mejorara la situación. La sede colaboraría con las oficinas para determinar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad en las operaciones sobre el terreno y ofrecería sesiones de capacitación para actualizar los conocimientos sobre la preparación y gestión de los acuerdos de asociación.

231. La Junta recomienda que el ACNUR analice las deficiencias en la selección y definición de los indicadores de impacto, los productos y los indicadores del desempeño y estudie las opciones que permitan prestar un mejor apoyo a las operaciones en los países para la preparación de los acuerdos de asociación.

232. El ACNUR aceptó la recomendación. El ACNUR declaró que la División de Planificación Estratégica y Resultados se ocuparía de esas deficiencias en el contexto de las reformas de la gestión basada en los resultados que se estaban diseñando y que se pondrían en marcha en el ciclo de 2022.

Acuerdos de asociación plurianuales

233. El ACNUR se ha comprometido a introducir un enfoque plurianual como parte de sus Orientaciones Estratégicas para 2017-2021 y sus compromisos en el marco del Gran Pacto. En mayo de 2019, el ACNUR inició acuerdos plurianuales como proyecto piloto. Según el ACNUR, se firmaron 17 acuerdos plurianuales con un presupuesto total de 4,5 millones de dólares en el primer año y de 4,9 millones de dólares en el segundo. Los acuerdos plurianuales representan alrededor del 0,3 % del volumen total de gastos de los asociados en la ejecución, que ascendieron a 1.300 millones de dólares en 2019.

234. A diferencia de los acuerdos anuales, los acuerdos plurianuales se firman inicialmente por un plazo de dos años. Una vez evaluado, ese período podrá prorrogarse hasta un máximo de cuatro años. El Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución ha elaborado un conjunto de plantillas para que las usen las oficinas en los países. Los acuerdos deben contener un presupuesto para el segundo año. El presupuesto para el segundo año de los acuerdos plurianuales no puede introducirse en el MSRP, sino que se calcula en Excel debido a la actual estructura anual de los presupuestos del ACNUR.

235. Para poder continuar con un acuerdo plurianual en el segundo año, es necesario que se firme una modificación. La Junta observó que el acuerdo de asociación plurianual y las modificaciones utilizadas no contenían toda la información financiera necesaria para continuar los acuerdos en el segundo año, como la información presupuestaria, un plan de supervisión y planes de cuotas actualizados.

236. La Junta observó las siguientes deficiencias: la presentación de los presupuestos en hojas de cálculo de Excel en lugar de en el MSRP se presta a errores y supone un paso atrás en el empeño del ACNUR por digitalizar sus procesos. Además, los acuerdos plurianuales que la Junta examinó estaban muy centrados en el primer año. Por consiguiente, era necesario que en la modificación se regularan partes sustanciales del acuerdo. Sería más conveniente que el acuerdo plurianual incluyera realmente toda la información pertinente de los dos años y que destacara al mismo tiempo que el segundo año estaría sujeto a la disponibilidad de financiación y a un desempeño satisfactorio.

237. La Junta sostiene que el actual proyecto piloto de acuerdos plurianuales se encuentra todavía en sus primeras etapas. El potencial que ven los donantes y las organizaciones de ayuda en los contratos de dos años solo se puede materializar si se resuelven las cuestiones mencionadas.

238. **La Junta recomienda que el ACNUR elabore un plan para la ejecución y prórroga de los acuerdos de asociación plurianuales (incluida una meta financiera) para los próximos años. Esto debería incluir vínculos con los ciclos presupuestarios, la supervisión y la auditoría.**

239. El ACNUR aceptó la recomendación. El ACNUR indicó que el aumento del número y el valor de los acuerdos plurianuales estaba en consonancia con las reformas de la División de Planificación Estratégica y Resultados, de reciente creación. En lo que respecta a una meta financiera, el ACNUR dijo que el número y el valor financiero de los acuerdos se veían afectados por variables externas, incluidas las condiciones de los donantes y la asignación de fondos, sobre las que el ACNUR tenía un control y una influencia limitados.

240. **La Junta recomienda que el ACNUR proporcione plantillas para modificaciones de los acuerdos de asociación plurianuales a fin de continuar el acuerdo en el segundo año. Esas plantillas deberían proporcionar la información necesaria, como la información presupuestaria y los planes de cuotas actualizados, en un formato conciso.**

241. El ACNUR aceptó la recomendación y afirmó que examinaría las plantillas utilizadas para los acuerdos de asociación plurianuales en el tercer trimestre de 2020.

Asistencia en efectivo a los beneficiarios

242. En 2019, el ACNUR amplió aún más la utilización de los programas de asistencia en efectivo. El monto total de los programas directos ascendió a 569,7 millones de dólares, frente a 472,4 millones de dólares en 2018. Además, el ACNUR gastó 76,2 millones de dólares (95,7 millones de dólares en 2018) en programas ejecutados por conducto de asociados. El monto total de la asistencia en efectivo aumentó en 77,8 millones de dólares y ascendió a 645,9 millones de dólares, utilizados principalmente como asistencia en efectivo para fines múltiples.

Sistema de gestión del efectivo

243. En su informe de 2018, la Junta recomendó al ACNUR que siguiera mejorando y racionalizando la documentación, la supervisión y las conciliaciones en el proceso de asistencia en efectivo. Para mejorar y aumentar la coherencia de la documentación y supervisión en el proceso es importante que se termine de implantar el sistema de gestión de la asistencia en efectivo del ACNUR (CashAssist). El sistema CashAssist integra varias características y verificaciones cruzadas automatizadas en una base de datos electrónica, desde los datos de registro hasta la conciliación de las distribuciones finales de efectivo. El ACNUR se propone implantar progresivamente el sistema CashAssist a todas las operaciones que ejecutan programas de efectivo después de la migración a la versión actualizada de la versión 4 del sistema de registro global por perfiles (proGres v4) (véase también el capítulo II, párrs. 323 a 332). El ACNUR había previsto que para fines de 2019 el sistema CashAssist se estaría utilizando en 25 operaciones en los países. Sin embargo, en abril de 2020, solamente seis operaciones habían implantado con éxito el sistema CashAssist, dos habían terminado las actividades de capacitación y siete operaciones todavía estaban llevando a cabo actividades de capacitación para la puesta en marcha del sistema.

244. **La Junta recomienda que el ACNUR agilice la implantación de la herramienta de gestión CashAssist para garantizar la racionalización de la documentación, la supervisión y las conciliaciones en el proceso de asistencia en efectivo.**

245. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación y dijo que se estaba haciendo todo lo posible por asegurar que se continuara implementando el sistema CashAssist a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia de coronavirus, en particular el confinamiento y las modalidades de trabajo a distancia.

Proveedor de servicios financieros para el sistema común de asistencia en efectivo

246. El servicio común de asistencia en efectivo constituye un enfoque de colaboración entre múltiples interesados para la prestación de asistencia en efectivo. Los organismos del sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales trabajan juntos y tienen un acceso directo en condiciones de igualdad, a través de una plataforma, a un proveedor conjunto de servicios financieros.

247. La Junta observó que los requisitos relativos a la capacidad técnica y de presentación de informes de los proveedores de servicios financieros eran particularmente complejos y específicos en relación con los servicios comunes de asistencia en efectivo. Desde 2016, una de las operaciones en los países que participa en un amplio programa de servicios comunes de asistencia en efectivo no ha podido hacer los reembolsos oportunos exigidos por los procedimientos operativos estándar. Esta dificultad se relaciona con los sistemas técnicos y la capacidad de presentación de informes del proveedor de servicios financieros. La Junta observó que los sistemas técnicos del proveedor de servicios financieros debían ser compatibles con los requisitos técnicos del ACNUR y de los demás organismos que participan en el servicio común de asistencia en efectivo. Los mecanismos de los programas y los objetivos de los organismos participantes pueden diferir considerablemente. Para hacer el mejor uso y con la mayor eficacia en función de los costos de un proveedor conjunto de servicios financieros, el ACNUR debe asegurarse, en su calidad de organismo participante, de que sus normas y requisitos específicos se tengan debidamente en cuenta en la selección del proveedor de servicios.

248. Al adquirir servicios financieros, el ACNUR debería examinar si se pueden integrar los sistemas funcionales y técnicos de un determinado proveedor de servicios financieros y si se pueden cumplir los requisitos de procedimiento. En el caso de las cuentas mancomunadas combinadas, disponer de metodologías automatizadas de rastreo e integradas en el sistema es aún más importante que en el caso de los fondos autónomos en lo que respecta a la propiedad de los activos y la presentación de informes sobre reembolsos. Los procedimientos deberían prever un examen periódico para confirmar que el proveedor de servicios financieros tiene la capacidad de administrar el programa y cumplir los requisitos del ACNUR. Los requisitos del ACNUR deberían especificarse teniendo en cuenta el volumen de las transacciones y las automatizaciones necesarias a nivel de las transacciones individuales y consolidadas, incluidos los registros de conciliaciones e informes de reembolsos requeridos.

249. La Junta recomienda que el ACNUR especifique los procedimientos para la adquisición de servicios financieros cuando participe en servicios comunes de asistencia en efectivo que entrañen la utilización de cuentas mancomunadas. Los procedimientos también deberían prever un examen periódico para confirmar que el proveedor de servicios financieros tiene la capacidad de administrar el programa y cumplir los requisitos específicos del ACNUR.

250. El ACNUR aceptó la recomendación.

Gestión global del parque automotor

251. En 2014, el ACNUR estableció su proyecto de gestión global del parque automotor para facilitar y racionalizar la gestión de su parque automotor. El proyecto consiste en un plan de alquiler de vehículos ligeros, la adquisición y disposición

centralizadas de vehículos y un plan de seguros. Estaba previsto que funcionara como un fondo autosuficiente con recursos financieros previsibles y fiables. Uno de los elementos centrales de la gestión global del parque automotor era asignar directamente los ingresos de los reembolsos mensuales recibidos de las operaciones. Esos ingresos corresponden principalmente a alquileres y seguros (véase también la instrucción que figura en el memorando IOM/FOM 019/2013). Los ingresos generados por el alquiler y la venta de vehículos ligeros se destinan a la reinversión en vehículos nuevos. Para la ejecución del plan de alquiler se utiliza el software FleetWave.

Presupuesto e ingresos

252. La gestión global del parque automotor se concibió para funcionar como un fondo, de modo que su presupuesto no se restringe a un ciclo presupuestario sino que los recursos pueden arrastrarse al ciclo siguiente. Sin embargo, el proyecto no se está gestionando actualmente como un fondo, sino que se está gestionando como si fuera un programa. La Junta sostiene que el actual sistema presupuestario hace difícil que el proyecto funcione de manera eficiente y según se había previsto originalmente. La liquidez, en particular al principio de un ejercicio presupuestario, solo se garantiza mediante un préstamo. La asignación de los ingresos corrientes del programa de alquiler y de los ingresos por ventas depende de la aprobación del Servicio de Presupuesto del Programa y del comité de presupuesto. Por lo tanto, la gestión del parque automotor funciona en un entorno de liquidez incierta.

253. La Junta examinó la presupuestación de la gestión global del parque automotor y el proceso de asignación de ingresos. La gestión global del parque automotor funciona con un presupuesto anual y comienza sus actividades con un saldo de cero. Para comenzar sus actividades recibe un préstamo de la reserva operacional, que debe ser reembolsado. Los ingresos en concepto de alquiler y ventas no se asignan automáticamente a la gestión global del parque automotor, sino que están sujetos a un proceso de aprobación complicado, prolongado y de duración indefinida, que está regido por el Servicio del Presupuesto del Programa o el comité de presupuesto. A raíz del proceso de aprobación del presupuesto, los ingresos que se registran en los libros en diciembre, procedentes tanto del programa de alquiler como de la venta de vehículos, no suelen llegar a la gestión global del parque automotor. Los ingresos generados en diciembre no llegan en absoluto a la gestión global del parque automotor.

254. De acuerdo con la instrucción mencionada y el elemento central de funcionamiento como fondo del parque automotor, la gestión global del parque automotor tiene derecho a recibir los ingresos derivados del alquiler y las ventas que genera sin reducción y sin necesidad de adoptar otras medidas de aprobación. La Junta constató que el proceso de asignación de ingresos de la gestión global del parque automotor que se estaba aplicando daba lugar a que hubiera ingresos considerables que, en última instancia, no se asignaban a la gestión global del parque automotor, en contra de lo dispuesto en la instrucción. Entre 2016 y 2019, se generaron ingresos por casi 9 millones de dólares procedentes de la venta de vehículos (7,63 millones de dólares) y del plan de alquiler (1,33 millones de dólares), pero estos no se asignaron a la gestión global del parque automotor (véase el cuadro II.5).

Cuadro II.5

Ingresos generados por la gestión global del parque automotor y asignados a esta

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año de presupuesto</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>Total</i>
Ingresos en concepto de alquiler generados por la GGPA	25 365	25 438	33 249	39 234	123 286
Ingresos en concepto de alquiler asignados a la GGPA	24 714	24 958	33 222	39 059	121 953
Pérdida de ingresos	651	480	27	175	1 333
Ingresos procedentes de la venta de vehículos ligeros generados por la GGPA	6 072	9 102	9 937	15 198	40 309
Ingresos en concepto de ventas de vehículos ligeros asignados a la GGPA	5 472	7 167	7 993	12 052	32 684
Pérdida de ingresos	600	1 935	1 944	3 146	7 625

Fuente: ACNUR.*Abreviación:* GGPA, gestión global del parque automotor.

255. El ACNUR dijo que los ingresos procedentes de la venta de activos se contabilizaban como ingresos varios, que se consideraban disponibles para ser asignados a las necesidades de la organización. Además, el ACNUR señaló que el producto del alquiler y la venta de vehículos se asignaba a la gestión global del parque automotor a petición de la Sección de Gestión de Activos y del Parque Automotor, previa confirmación del Servicio Financiero y de Contabilidad y aprobación mediante el proceso de asignación de recursos existente.

256. La Junta constató que el proceso de asignación de ingresos no se ajustaba a la instrucción ni al elemento central de funcionamiento como fondo del parque automotor, y que eso había dado lugar a que entre 2016 y 2019 hubieran quedado sin asignar ingresos por valor de 9 millones de dólares. La gestión global del parque automotor calcula las tarifas de alquiler mensuales para el próximo año basándose en los ingresos corrientes del plan de alquiler y los ingresos previstos de la venta de vehículos ligeros. Cuanto más baja sea la tarifa de alquiler, menos tienen que pagar las operaciones en gastos corrientes. La Junta sostiene que contar con gastos corrientes más bajos es el mejor instrumento para que la gestión global del parque automotor funcione con eficacia y para que las operaciones acepten el plan de alquiler y cumplan las normas aplicables. Si la gestión global del parque automotor no recibe todos los ingresos que genera, se ve afectada la posible reducción de las tarifas de alquiler, lo que a su vez supone una carga mayor de lo necesario para los presupuestos de las operaciones. La reducción de las tarifas de alquiler podría dar a las operaciones la oportunidad de gastar más en las operaciones en virtud del mandato básico. La Junta también sostiene que la gestión global del parque automotor adolece de un importante déficit de fondos presupuestarios necesarios para reinvertir en nuevos vehículos. Además, los ingresos procedentes de la venta de vehículos ligeros no solo deberían destinarse a la reinversión, sino que también deberían estar disponibles para que la gestión global del parque automotor los usara libremente a fin de cubrir otros costos o reducir la tarifa de alquiler. Dado que los ingresos procedentes de la venta y el alquiler se registran en ingresos varios (véase el párr. 255), el ACNUR no puede rastrear y comunicar de manera transparente a qué presupuesto se asignan los ingresos mencionados de 9 millones de dólares procedentes de la venta y el alquiler de vehículos, porque las fuentes de los ingresos varios están mezcladas.

257. La Junta recomienda que el ACNUR simplifique el proceso presupuestario para la gestión global del parque automotor y se ajuste a la instrucción y el elemento central de funcionamiento como fondo del parque automotor, según los cuales los ingresos generados por el alquiler y las ventas deben ponerse a disposición del fondo autónomo de gestión global del parque automotor. Hasta que se haya simplificado este proceso presupuestario, los ingresos no asignados procedentes del parque automotor deberían identificarse y rastrearse de forma explícita y transparente a efectos de supervisión, y luego asignarse al presupuesto del parque automotor según se considere apropiado.

258. El ACNUR acordó simplificar el proceso presupuestario para la gestión global del parque automotor. En primer lugar, el ACNUR iniciará una evaluación exhaustiva para determinar los mecanismos que se utilizarán para lograr una metodología más clara y transparente de asignación de los ingresos a las actividades de autofinanciación en el marco de la gestión global del parque automotor.

259. La Junta confía en que la evaluación exhaustiva antes mencionada refleje el fundamento de la instrucción, que tiene por objeto dotar a la gestión global del parque automotor de recursos financieros previsibles y fiables para que funcione con eficiencia.

Adquisición de vehículos ligeros

260. En 2019, la gestión global del parque automotor adquirió casi 1.400 vehículos a un costo de adquisición de aproximadamente 34 millones de dólares. La gestión global del parque automotor tiene tres pilares para determinar su necesidad de adquirir vehículos. El primer pilar es la antigüedad del parque automotor. La gestión global del parque automotor analiza la composición del parque y determina cuáles son los vehículos que están cerca de finalizar su vida útil de 60 meses (cinco años) y deben ser reemplazados. El análisis se basa en los informes de antigüedad. El segundo pilar es el hecho de que las operaciones informen de sus necesidades para los años siguientes. Las operaciones deben indicar sus necesidades de vehículos ligeros para el año siguiente en el examen anual del programa, que se efectúa en abril, y confirmar esas cifras en octubre, cuando se aprueba su presupuesto. Las necesidades que se presentan a la gestión global del parque automotor antes de que comience el nuevo ejercicio presupuestario se clasifican como cifras previstas. Las necesidades que se presenten a partir del mes de enero del ejercicio económico en curso se clasifican como cifras *ad hoc*. Según el ACNUR, las operaciones a menudo no informan de sus necesidades. El tercer pilar es el proceso preliminar que se define de la siguiente manera:

- a) Vehículos solicitados (se ha hecho el pedido) pero aún no fabricados;
- b) Vehículos en la cadena de montaje (en establecimiento del fabricante);
- c) Vehículos enviados por el fabricante al centro;
- d) Vehículos en existencias en el centro.

261. Según la gestión global del parque automotor, las operaciones comunicaron que necesitaban aproximadamente 600 vehículos ligeros antes del comienzo del ejercicio presupuestario 2019. La gestión global del parque automotor adquirió 1.392 vehículos en 2019. Según la definición del ACNUR, el 43 % son adquisiciones planificadas y el 57 % son adquisiciones *ad hoc*.

262. La Junta opina que la antigüedad del parque automotor es más bien un indicador adicional para informar a las operaciones de que un vehículo deberá ser reemplazado pronto. La antigüedad no indica si un vehículo determinado será realmente necesario para la operación en el futuro. La Junta sostiene que el informe sobre la antigüedad

es solo una fuente de información complementaria para las provisiones a mediano plazo e incluso a largo plazo.

263. La Junta sostiene que la relación entre las solicitudes planificadas y las solicitudes *ad hoc* no sirve a los fines de una planificación inicial fiable. Las operaciones realizan más del 50 % de sus pedidos teniendo en cuenta las necesidades *ad hoc*. La gestión global del parque automotor está obligada a adquirir y almacenar más vehículos de los necesarios para poder atender los pedidos *ad hoc* de las operaciones. Esto supone que haya fondos inmovilizados, genera un trabajo evitable, ya que es necesario administrar las adquisiciones y el almacenamiento, y afecta negativamente al uso eficiente y eficaz de los recursos financieros. A la Junta le preocupa que la falta de información crítica y la baja proporción de adquisiciones planificadas impidan que la gestión global del parque automotor elabore un plan de adquisición adecuado.

264. La Junta recomienda que el ACNUR ayude a las operaciones a evaluar sus necesidades de vehículos nuevos de conformidad con las instrucciones administrativas aplicables.

265. La Junta recomienda que el ACNUR aliente a las operaciones a que proporcionen información sobre el kilometraje en FleetWave, ya que la gestión global del parque automotor tenía previsto utilizar el kilometraje como criterio para dar de baja los vehículos. Si el sistema no está configurado para esa funcionalidad, debería ajustarse a esos efectos.

266. La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para establecer un plan general de adquisición de vehículos ligeros adecuado basado en la evaluación de las necesidades y el plan de disposición de las operaciones.

267. El ACNUR aceptó las recomendaciones.

Vehículos en existencias

268. Los vehículos ligeros que se han adquirido pero aún no se han enviado a una operación se almacenan en el centro de vehículos de Tailandia. El centro está gestionado por un proveedor de servicios externo. En el cuadro II.6 figuran las existencias al 30 de marzo de 2020, según una lista facilitada por la gestión global del parque automotor.

Cuadro II.6
Existencias del parque automotor al 30 de marzo de 2020

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Composición</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo de adquisición</i>
Reservas de emergencia	320	2 254
Reservados para las operaciones	82	1 857
Existencias disponibles	368	13 116
Total	770	17 227

Fuente: ACNUR.

269. Las existencias totales de 770 vehículos incluían 368 vehículos disponibles. El ACNUR consideraba que 368 vehículos no serían suficientes, habida cuenta del compromiso de la gestión global del parque automotor de entregar a las operaciones los vehículos pedidos en un plazo de tres meses (denominado “plazo de entrega”). La

Junta sostiene que la composición detallada de las existencias del parque automotor es irrelevante. En última instancia, todos los vehículos almacenados están disponibles para atender los pedidos, independientemente de su finalidad y de si los fondos correspondientes están inmovilizados. La Junta reconoce que la elevada proporción de pedidos *ad hoc* solo puede tramitarse dentro de los plazos de entrega previstos si se dispone de todos los tipos de vehículos ligeros en el centro en un momento dado. Sin embargo, la Junta opina que la gestión global del parque automotor también podría cumplir el plazo de entrega con una cantidad reducida de vehículos almacenados si se contara con un plan general de adquisiciones adecuado. Para alcanzar ese objetivo, las operaciones deben mejorar la colaboración con la gestión global del parque automotor y presentar a tiempo sus evaluaciones de las necesidades.

270. La Junta constató que la duración media de almacenamiento de los vehículos era de unos 10 meses. Algunos de los vehículos se habían mantenido en existencias durante más de cuatro años antes de ser enviados a una operación. Esto se refería a ciertos modelos en particular, cuya demanda era aparentemente menor que la de los demás modelos. Al 30 de marzo de 2020, de las existencias totales, 148 vehículos (22 %) habían estado almacenados durante más de un año. El costo anual medio de mantenimiento de los vehículos almacenados en el centro es de casi 1.600 dólares por vehículo. La Junta también constató que se habían emitido órdenes de compras de vehículos adicionales aunque se contaba con el mismo tipo de vehículos en existencias desde hacía mucho tiempo y ninguna de las operaciones los habían pedido. Al mes de marzo de 2020, había un total de 688 vehículos disponibles y en reserva de emergencia, con fondos inmovilizados de unos 15 millones de dólares (costo de adquisición total). La necesidad de esos vehículos es incierta, ya que hasta la fecha no se ha recibido ninguna solicitud de las operaciones. En relación con la adquisición por valor de aproximadamente 34 millones de dólares, los vehículos en cuestión representan el 45 % de las adquisiciones realizadas en 2019. La Junta sostiene que mantener vehículos almacenados a largo plazo no es eficiente en función de los costos.

271. La gestión global del parque automotor ha determinado que la vida útil máxima de un vehículo es de cinco años. La Junta considera que no es eficiente en función de los costos que más del 20 % de los vehículos se pongan en funcionamiento después de transcurrido uno o más de esos cinco años. El valor de esos vehículos se reduce día a día, aunque los vehículos se mantengan sin uso en el centro. En general, los vehículos pierden una cantidad desproporcionada de su valor en los primeros años. Teniendo en cuenta que hay vehículos almacenados por períodos de más de 12 meses, la Junta sostiene que esos vehículos deben ser objeto de la prueba de deterioro del valor al final del ejercicio.

272. La Junta recomienda que el ACNUR defina un nivel razonable de capacidad para optimizar la duración media de almacenamiento de los vehículos. El ACNUR debería tener en cuenta la experiencia adquirida respecto de todos los modelos antes de encargar nuevos vehículos, a fin de evitar que la duración del almacenamiento sea superior a 12 meses.

273. El ACNUR expresó su intención de estudiar si sería viable aplicar la recomendación, teniendo en cuenta la obligación impuesta a la gestión global del parque automotor de garantizar un plazo de entrega de tres meses a las operaciones.

274. La Junta recomienda que el ACNUR considere la posibilidad de incluir los vehículos que han estado en depósito por más de 12 meses en la prueba de deterioro del valor al cierre del ejercicio.

275. El ACNUR no aceptó la recomendación, ya que los vehículos no perderían valor mientras estuvieran estacionados en el centro y podrían revenderse sin ninguna pérdida después de 12 meses. El ACNUR afirmó que, sobre la base del número de

vehículos adquiridos, el ACNUR se beneficiaba de descuentos por compras de gran volumen y pagaba precios que solían ser considerablemente inferiores al valor de mercado de vehículos similares.

276. La Junta insiste en recomendar que los vehículos almacenados durante más de 12 meses se sometan a una prueba del deterioro del valor. Por las razones mencionadas, hay indicios de que el valor razonable de los vehículos es inferior al valor contable, por lo que es necesario que se haga una prueba del deterioro del valor.

Accesorios y capitalización

277. Todos los vehículos ligeros nuevos que proporciona la gestión global del parque automotor y que se envían desde el centro están equipados, entre otras cosas, con un sistema de localización de vehículos, botiquines de primeros auxilios, extintores de incendios, libros de registro de vehículos y libros de servicio. Además de este equipo estándar, las operaciones pueden solicitar varios otros accesorios, en función de las necesidades y el uso que se prevea dar en un caso determinado, por ejemplo, un protector de parachoques. En 2019, los gastos en accesorios y equipos de radio ascendieron a aproximadamente 4,42 millones de dólares. Los accesorios actualmente se llevan a gastos como suministros y artículos fungibles. Los gastos adicionales en que se debe incurrir para la instalación de estos artículos se llevan a gastos como servicios por contrata.

278. La Junta cree que todos esos accesorios son necesarios para el funcionamiento de los vehículos. La Junta sostiene que los accesorios y sus gastos de instalación son parte de los costos de adquisición. Esos gastos deberían capitalizarse como costos de adquisición adicionales de los vehículos.

279. La Junta recomienda que el ACNUR capitalice los gastos correspondientes a los accesorios y su instalación.

280. El ACNUR aceptó la recomendación de capitalizar los accesorios y los gastos de instalación conexos como parte del costo de adquisición de los vehículos.

Política de disposición de vehículos

281. De conformidad con la sección 2.1.2 de las directrices operacionales para la gestión y utilización de los vehículos del ACNUR (UNHCR/OG/2015/9), los vehículos ligeros incluidos en el plan de alquiler de la gestión global del parque automotor se dan de baja en función de su antigüedad (cinco años) o del kilometraje (150.000 kilómetros), lo que ocurra primero.

282. La Junta constató que la gestión global del parque automotor disponía de información fiable sobre la antigüedad de cada vehículo ligero y del parque automotor en general. Los informes sobre la antigüedad se generan a intervalos regulares. La Junta también constató que aún no se disponía de información sobre el kilometraje. Las operaciones no proporcionan información sobre el kilometraje, aunque se cuenta con el *software* necesario para hacerlo. La gestión global del parque automotor hace todo lo posible por alentar a las operaciones a que proporcionen información sobre el kilometraje. Esto significa que la antigüedad sigue siendo la información pertinente de la que se dispone para dar de baja los vehículos. La Junta sostiene que la información sobre el kilometraje es crucial no solo para la decisión de dar de baja los vehículos, sino también para el seguimiento del uso de los vehículos en general y para la adopción de diversas decisiones operacionales.

283. La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para llevar un registro del kilometraje del parque automotor junto con la antigüedad de los vehículos como base para adoptar decisiones sobre la disposición de esos vehículos.

284. El ACNUR aceptó la recomendación.

Procedimientos de asignación y gastos de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Consideraciones jurídicas y de política

285. La UNOPS presta servicios al ACNUR de conformidad con las condiciones de su acuerdo de junio de 1998. En 1998, el ACNUR y la UNOPS firmaron un acuerdo operacional general. En virtud de dicho acuerdo, la UNOPS puede prestar, a solicitud y por cuenta del ACNUR, entre otros, los siguientes servicios:

- a) Contratación y administración del personal de los proyectos;
- b) Ejecución de proyectos y programas;
- c) Adquisición de suministros de equipo y productos básicos;
- d) Contratación de empresas consultoras y contratistas para servicios y obras.

286. El acuerdo operacional general sirve para establecer un marco de cooperación y entendimiento entre las dos organizaciones y presenta un documento de orientación general para formalizar la relación de trabajo. El documento tiene 22 años y algunos de sus términos y condiciones están obsoletos, como la solicitud de fondos. El acuerdo general permite al ACNUR utilizar los servicios de la UNOPS para proporcionar personal para los proyectos. Hasta el año 2015, las oficinas y divisiones del ACNUR firmaron varios intercambios de cartas con la UNOPS a fin de establecer las condiciones generales. En 2017, las sedes de la UNOPS y el ACNUR establecieron un intercambio de cartas que sigue siendo válido.

Acuerdos de desembolso

287. Las operaciones en los países y las oficinas del ACNUR piden a la UNOPS que proporcione personal para los proyectos mediante la firma de acuerdos de desembolso. En el acuerdo se especifican las condiciones de los servicios de personal que requiere el ACNUR para lugares concretos o para determinadas dependencias institucionales. El acuerdo constituye un documento contractual que contiene, en su anexo A, la lista de plazas solicitadas por el ACNUR y el costo estimado del personal solicitado. La UNOPS tiene en todo el mundo siete oficinas en los países que están autorizadas a firmar el acuerdo de desembolso con las oficinas y las operaciones del ACNUR en los países. Los procedimientos operativos del ACNUR establecen criterios para la contratación de personal en virtud de contratos de servicios particulares de la UNOPS, que en adelante se denominarán contratistas de la UNOPS. El término utilizado por el ACNUR para referirse a los contratos de la UNOPS a nivel interno es "ICAs" (por el término inglés, *individual contractor agreements*). Aparte de este marco, el ACNUR no tiene una política escrita para los contratistas de la UNOPS. El ACNUR afirmó que publicaría una instrucción administrativa general en la que se establecerían los principios para la gestión de su personal asociado.

288. De conformidad con la instrucción administrativa del ACNUR sobre los acuerdos de desembolso y los procedimientos financieros, las oficinas y las operaciones en los países deberían procurar concluir los acuerdos de desembolso y su respectivo anexo A con las oficinas de la UNOPS antes del fin de diciembre para que se puedan prestar los servicios en el año siguiente. Si es necesario hacer modificaciones durante el año, estas serán confirmadas por escrito con las firmas autorizadas de ambas partes.

289. Las oficinas y las operaciones en los países del ACNUR no siempre cumplían con la instrucción administrativa pertinente. La Junta observó que los acuerdos de desembolso no se firmaban de manera oportuna. A veces se hacían modificaciones contractuales y se firmaban nuevos acuerdos de desembolso al final del año para el año en curso. Por ejemplo, una oficina del ACNUR firmó con una oficina de la UNOPS un acuerdo de desembolso revisado para 2019 en diciembre de 2019.

290. La adecuada planificación de los proyectos y sus gastos estimados respecto de los contratistas de la UNOPS es esencial para su correcta ejecución. Por lo tanto, es importante que los acuerdos de desembolso se firmen de manera oportuna a fin de solicitar los servicios de la UNOPS. Si es necesario introducir modificaciones durante el ejercicio, en lugar de firmar un nuevo acuerdo debería modificarse como corresponda el anexo A, que es parte esencial del acuerdo. Esto reduciría la carga administrativa del ACNUR.

291. La Junta recomienda que el ACNUR vele por que los acuerdos de desembolso se firmen de manera oportuna. Si es necesario introducir modificaciones durante el ejercicio, debería modificarse el anexo A, que es parte esencial del acuerdo de desembolso. Además, el ACNUR debería examinar y revisar el acuerdo de junio de 1998 firmado con la UNOPS.

292. El ACNUR aceptó la recomendación.

Registro de los contratistas contratados a través de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

293. En total, el ACNUR gastó en su personal asociado aproximadamente 140,5 millones de dólares en 2018 y 142,4 millones de dólares en 2019. El ACNUR señaló que los gastos de los contratistas de la UNOPS habían ascendido a 62,4 millones de dólares en 2018 y a 87,8 millones de dólares en 2019, como se muestra en el cuadro II.7.

Cuadro II.7

Gastos en personal asociado

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de personal asociado</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Contratistas de la UNOPS	62 398	87 739
Consultores particulares	12 765	10 970
Contratistas particulares	28 200	17 449
Voluntarios de las Naciones Unidas	39 133	24 356
Total	142 496	140 514

Fuente: ACNUR.

Abreviación: UNOPS, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

294. Estas cifras indican que los contratistas de la UNOPS constituyen una parte importante del capital humano del ACNUR. A fin de comprometer recursos presupuestarios para los contratistas de la UNOPS solicitados, en la instrucción administrativa pertinente (UNHCR/AI/2017/14) se exige que las oficinas y las operaciones en los países, en su calidad de entidades contratantes, creen órdenes de compra en el sistema MSRP. Por regla general, la cantidad requerida para un contratista de la UNOPS debería representarse como una sola línea de una orden de compra. En la instrucción se recomienda un tamaño promedio de 25 líneas para las

órdenes de compra. Por ejemplo, si la entidad contratante solicita cinco contratistas de la UNOPS, la orden de compra debe tener cinco líneas, cada una de las cuales reflejará la cantidad requerida para cada contratista de la UNOPS. De acuerdo con la instrucción, se necesitan los siguientes datos: nombre, código de identificación del empleado, denominación del puesto, nivel del acuerdo del contratista particular y duración del contrato.

295. La Junta observó que, de los 50 casos examinados, 11 órdenes de compra no contenían la información necesaria. Faltaba el nombre, el código de identificación del empleado, la denominación del puesto y el nivel del acuerdo del contratista particular. Además, la mayoría de las órdenes de compra examinadas tenían más de 25 líneas. Una de las órdenes de compra examinadas tenía 100 líneas.

296. El ACNUR no cumplía con su propio reglamento. El registro de datos fiables sobre los contratistas de la UNOPS permite que el ACNUR obtenga, recopile y analice información sobre los contratistas a nivel de la organización. También garantizaría la eficacia de la gestión y la presentación de información sobre los acuerdos de servicios particulares.

297. La Junta recomienda que el ACNUR establezca controles de cumplimiento para garantizar que su personal introduzca datos fiables en el sistema MSRP a efectos de la presentación de informes y la supervisión.

298. El ACNUR aceptó la recomendación.

Proceso de gastos en la Gestión de Sistemas, Recursos y Personal (sistema MSRP)

299. Las oficinas del ACNUR y sus operaciones en los países utilizaban órdenes de compra para reservar fondos presupuestarios. Las órdenes de compra emitidas se basan en los compromisos del ACNUR respecto de cada una de las asignaciones contractuales con la UNOPS que figuran en el anexo A del acuerdo de desembolso. De conformidad con la instrucción administrativa pertinente, las órdenes de compra deben modificarse de acuerdo con la revisión del anexo A efectuada durante el ejercicio. Una vez que las oficinas del ACNUR hayan pagado las facturas de la UNOPS correspondientes al último mes, deberán liquidarse los saldos restantes de las órdenes de compra.

300. La Junta observó que las operaciones en los países y las oficinas del ACNUR no siempre liquidaban el saldo restante de las órdenes de compra después de pagar las facturas de la UNOPS. La Dirección Regional de Asia y el Pacífico cursó un orden de compra para un proyecto en 2018. En esa orden de compra se indicaba una suma de 169.805,39 dólares para contratistas de la UNOPS. Según el estado financiero final certificado de la UNOPS, lo que se gastó por el servicio prestado fue inferior a la cantidad comprometida en la orden de compra. El presupuesto comprometido en la orden de compra correspondiente aún no se ha modificado en el módulo de compras del MSRP. Una operación en un país comprometió fondos del presupuesto por un monto de 1.224.062,11 dólares para un proyecto en 2018. En el estado financiero final certificado se registraron gastos en concepto de contratistas de la UNOPS por valor de 1.016.397,33 dólares. La oficina no modificó el presupuesto comprometido en la orden de compra.

301. Todos los fondos comprometidos en el módulo de compras del MSRP requieren la liquidación de una factura de la UNOPS. El registro correcto en el MSRP asegura que los gastos se contabilicen con exactitud. Se considera necesario que los fondos se comprometan de manera adecuada. Por lo tanto, el ACNUR debería eliminar los saldos restantes de las órdenes de compra después de liquidar las facturas de la UNOPS. La Junta considera importante que el ACNUR supervise periódicamente el saldo comprometido para las órdenes de compra, aun cuando la instrucción

administrativa de cierre del ACNUR actualmente aplicable solo exige que se liberen las órdenes de compra al cierre de fin de ejercicio. La evidente falta de controles apropiados aumentaba el riesgo de que se comprometieran sumas de fondos incorrectas. Además, la supervisión periódica de las órdenes de compra daría al ACNUR un panorama general del presupuesto restante durante el año en curso.

302. La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para garantizar la supervisión y el seguimiento periódicos de los fondos del presupuesto comprometidos para la UNOPS; en particular, el ACNUR debería examinar el monto del presupuesto comprometido durante el ejercicio y liberar los saldos reservados restantes una vez que se hayan liquidado las facturas de la UNOPS.

303. El ACNUR aceptó la recomendación.

Pago mediante fondos anticipados

304. El ACNUR proporciona a la UNOPS fondos por anticipado que corresponden a las necesidades de desembolso estimadas del ACNUR para tres meses. El ACNUR calcula el monto del anticipo teniendo en cuenta los servicios solicitados que figuran en el anexo A de los acuerdos de desembolso. Los fondos anticipados se tratan como un depósito confiado a la UNOPS. La finalidad de los fondos anticipados es cubrir los gastos en que incurra la UNOPS hasta que el ACNUR pueda efectuar los pagos correspondientes a la UNOPS. Ambas organizaciones acordaron que los fondos anticipados se mantendrán en la UNOPS y se destinarán al anticipo necesario para el año siguiente. Las normas y reglamentos de la UNOPS solo permiten el reembolso, la transferencia o la liquidación final del fondo al cierre del proyecto cuando el asociado acepta el informe final. Por ese motivo, la UNOPS solo puede transferir hasta el 80 % del saldo de los fondos del año anterior a otro año en enero y febrero. El resto solo puede transferirse al final del proyecto y únicamente si el ACNUR ha aceptado el estado financiero final certificado de la UNOPS. La UNOPS cierra sus cuentas y publica sus estados financieros finales del ejercicio anterior en mayo o junio. Por lo tanto, los fondos no gastados no pueden ser devueltos hasta esa fecha. En cambio, el ACNUR cierra en marzo los libros del ejercicio anterior.

305. La diferencia entre la UNOPS y el ACNUR en cuanto al cierre adecuado de las cuentas plantea dificultades al ACNUR. Además, el pago mediante fondos anticipados exige que el ACNUR compare las cifras de gastos declaradas y rectifique los importes que deban pagarse a la UNOPS o que esta tenga que devolver. Las oficinas del ACNUR tienen que hacer varias modificaciones y revisiones en consulta con las oficinas de la UNOPS en lo que respecta a los gastos efectuados frente a los fondos anticipados.

306. La Junta recomienda que el ACNUR, en consulta con la UNOPS, elabore procedimientos para mejorar el pago mediante fondos anticipados a fin de reducir los desembolsos y aumentar el beneficio.

307. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación. El ACNUR busca lograr un acuerdo revisado y equilibrado con la UNOPS para sustituir el actual enfoque unilateral. El nuevo acuerdo contendrá disposiciones aceptables para ambas partes relativas al mecanismo de fondos anticipados.

Falta de vinculación en el sistema MSRP entre los módulos de recursos humanos y finanzas

308. Para la administración y la contratación de funcionarios y personal asociado, el ACNUR utiliza el módulo de recursos humanos y nómina del sistema de planificación de los recursos institucionales del ACNUR, denominado MSRP (RRHH de MSRP). Desde su introducción en 2005, el módulo se ha actualizado varias veces. El propósito

del RRHH de MSRP es contar con un proceso automatizado y transparente para las asignaciones y la contratación de personal asociado, así como para gestionar las asignaciones de personal mediante una herramienta apoyada por la TIC. Desde febrero de 2017 es obligatorio recoger la información personal y de empleo relativa a los contratistas de la UNOPS en el RRHH de MSRP. Para los procedimientos financieros relativos a los contratistas de la UNOPS, es obligatorio registrar datos básicos como el nombre, el código de identificación del empleado, la denominación del puesto, el nivel de contrato de servicios particulares y la duración del contrato en un campo de texto que aparece en la línea de la orden de compra. El código de identificación del empleado es un número único de ocho dígitos vinculado a una persona registrada en el RRHH de MSRP. Este número será el mismo a lo largo de toda la carrera de una persona en el ACNUR como funcionario o personal asociado.

309. La Junta detectó casos en los que, debido a la falta de transmisión electrónica de datos, los datos relativos a los contratistas de la UNOPS no eran fiables y no había coincidencia entre el RRHH de MSRP y el módulo de finanzas del sistema MSRP. Por ejemplo, el nombre y el apellido del contratista de la UNOPS registrado en el RRHH de MSRP era totalmente diferente del nombre que figuraba en la orden de compra. Si bien el código de identificación del empleado está vinculado al contratista de la UNOPS registrado en el RRHH de MSRP, también se había asignado a otro contratista de la UNOPS registrado en la orden de compra. Esto puso de manifiesto que el ACNUR no tenía datos coherentes sobre los contratistas de la UNOPS.

310. La Junta considera fundamental que el ACNUR disponga de datos de calidad suficiente sobre el uso de contratistas de la UNOPS. El ACNUR debería velar por que los datos sobre los contratistas de la UNOPS coincidan en los dos módulos del sistema MSRP. Si hay discrepancia entre los datos, se corre el riesgo de que la administración de recursos humanos y la administración financiera no dispongan de los mismos datos como base para la supervisión y la presentación de informes sobre los derechos a prestaciones de la UNOPS. La Junta observa que el procesamiento actual de los datos relativos a los contratistas de la UNOPS es engorroso y se presta a errores, y requiere un gran número de intervenciones manuales.

311. La Junta recomienda que el ACNUR establezca controles exhaustivos para evitar discrepancias en los datos sobre los contratistas contratados a través de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

312. El ACNUR aceptó la recomendación y señaló que estaba adoptando medidas para detectar y corregir cualquier incongruencia en el ingreso de datos sobre los contratistas de la UNOPS. También estaba buscando la mejor solución técnica para ese proceso automatizado.

Condiciones previas de empleo en el marco de contratos de servicios particulares de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

313. De conformidad con las políticas del ACNUR, los contratistas de la UNOPS solo deberían contratarse para servicios que no se necesiten de forma continua. Los contratistas de la UNOPS pueden ser contratados por una duración máxima de un año civil. Es posible que se acuerde una prórroga de hasta cuatro años si hay razones operacionales válidas. En general, el trabajo debería ser de carácter temporal. En caso contrario, se alienta al ACNUR a crear puestos fijos. Los empleos en el marco de la UNOPS no pueden utilizarse para reincorporar a un funcionario cuya función anterior haya sido suprimida ni para desempeñar funciones con repercusiones financieras o de representación o con autoridad de supervisión.

314. Según el ACNUR, en 2018 se concertaron 2.824 contratos de servicios particulares por conducto de la UNOPS. En 2019, el número fue de 3.063. Las cifras revelaron que había una demanda particular de contratistas de la UNOPS. La Junta también constató que, en 31 casos, el ACNUR había asignado responsabilidades financieras, de supervisión o de suministro a los contratistas de la UNOPS.

315. La Junta sostiene que en el marco del ACNUR no se definen suficientes condiciones previas para la utilización de contratistas en virtud de acuerdos de la UNOPS. Por lo tanto, no está claro si los contratistas de la UNOPS se han contratado de conformidad con el marco. Dado que no se define lo que significa el término “razones operacionales válidas”, los contratos de servicios particulares de la UNOPS pueden prorrogarse indefinidamente. El ACNUR debería definir más claramente en qué circunstancias se considera que recurrir a contratistas de la UNOPS es razonable y necesario para sus operaciones. La contratación de contratistas de la UNOPS debería basarse en una idea clara de la calidad y la cantidad de los servicios externos que se necesitan. El proceso debería documentarse de manera transparente. Además, el ACNUR debería garantizar el uso adecuado de los contratistas de la UNOPS. La gestión de proyectos y las funciones estratégicas no son adecuadas para el personal empleado en virtud de contratos de servicios particulares de la UNOPS.

316. La Junta recomienda que el ACNUR defina más claramente en qué circunstancias se considera que es razonable y necesario que sus operaciones recurran a contratistas de la UNOPS. Las razones operacionales válidas deberían definirse en el marco mediante ejemplos concretos a fin de garantizar la utilización adecuada de los contratos de servicios particulares por conducto de la UNOPS.

317. El ACNUR aceptó la recomendación y dijo que en la instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada que se publicaría próximamente se introduciría un instrumento de análisis de viabilidad. Solo se podrá contratar a personal asociado una vez que la entidad contratante realice el análisis necesario y se determine que un contrato de personal asociado es lo más adecuado teniendo en cuenta una serie de factores, como la función, el contexto operacional y la justificación.

Proporción entre personal asociado y funcionarios

318. A solicitud de la Junta, el ACNUR proporcionó las cifras que figuran en el cuadro II.8.

Cuadro II.8

Composición de la fuerza de trabajo de 2018-2019 al 31 de diciembre de 2019

	2018	2019
Personal (internacional y nacional)	12 090	12 833
Consultores particulares	120	153
Contratistas particulares	199	164
Voluntarios de las Naciones Unidas	569	641
Contratistas de la UNOPS	2 824	3 063
Total	15 802	16 854

Fuente: ACNUR.

Abreviación: UNOPS, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

319. Las cifras muestran que en 2018 aproximadamente el 31 % de toda la fuerza de trabajo del ACNUR estaba constituida por personal asociado. Esta tendencia continuó en 2019. Los contratistas de la UNOPS constituyen el grupo más numeroso de la fuerza de trabajo asociada. En 2018, representaban aproximadamente el 76 % de la fuerza de trabajo asociada. En 2019, la proporción de contratistas de la UNOPS respecto del personal asociado se mantuvo igual. Esto demostraba que la demanda de personal asociado estaba impulsada por la demanda de contratistas de la UNOPS.

320. Teniendo en cuenta que algunos contratistas de la UNOPS desempeñan funciones básicas, como las de supervisión, la Junta considera conveniente que haya una proporción adecuada entre el personal de plantilla del ACNUR y su fuerza de trabajo asociada. El ACNUR debería velar por que se disponga de suficiente personal de plantilla para asumir la responsabilidad de las funciones de adopción de decisiones, vigilancia y supervisión de nivel superior. El ACNUR debe vigilar periódicamente la proporción entre el personal de plantilla y el personal asociado para asegurar que se mantenga un equilibrio adecuado para la continuidad y la estabilidad de las funciones básicas.

321. La Junta recomienda que el ACNUR supervise periódicamente la proporción entre su personal de plantilla y su personal asociado.

322. El ACNUR aceptó la recomendación y dijo que se elaboraría un mecanismo de supervisión para obtener los datos necesarios a fin de vigilar la proporción entre su personal de plantilla y su personal asociado.

Implantación de un nuevo sistema de registro y gestión de casos

323. En 2009, el ACNUR tenía previsto desarrollar proGres v4, un sistema de registro y gestión de casos. El sistema proGres es la piedra angular de la mayoría de las operaciones de gestión de datos relacionados con las personas registradas como personas de interés para el ACNUR. El sistema presta apoyo a los 10 procesos institucionales del ACNUR: registro, determinación de la condición de refugiado, determinación de la condición de apátrida, reasentamiento, repatriación, protección jurídica y física, protección infantil, violencia sexual y de género, asistencia, y gestión del fraude.

324. En 2009, el ACNUR indicó que, entre otras cosas, la versión 3 de proGres (proGres v3) no cumplía los requisitos de protección de datos, lo que podía poner en peligro a las personas y colocaba al ACNUR en una situación en la que su credibilidad se veía comprometida. La versión 3, que estaba descentralizada y adaptada a las operaciones en los países, debía ser sustituida por la versión 4, que estaba centralizada.

325. Los objetivos iniciales del proyecto proGres v4 incluían:

- a) Reducir los costos de administración de bases de datos y de gestión de datos mediante el uso de nuevas tecnologías;
- b) Crear una base de datos mundial centralizada;
- c) Contribuir a una mejor labor de colaboración mediante la puesta en común y el intercambio de datos entre las oficinas del ACNUR y los asociados externos;
- d) Cumplir plenamente los principios de seguridad de la información y protección de datos.

326. El ACNUR había querido implantar el proyecto proGres v4 en un plazo de tres años, de 2010 a 2012. Los costos estimados para el período de tres años ascendían a 5,7 millones de dólares e incluían la dotación de personal interno, el desarrollo de las aplicaciones, la documentación, la capacitación de los usuarios y la puesta en marcha. En diciembre de 2016, el equipo del proyecto estimó que el costo total del proyecto

ascendía a 54,3 millones de dólares. Entre julio y diciembre de 2017, la OSSI realizó una auditoría del proyecto. En marzo de 2018, la OSSI notificó varios problemas y recomendó, entre otras cosas, que el equipo del proyecto finalizara y aprobara oficialmente la estrategia de implantación global de proGres v4 y mejorara su proceso de implantación.

327. Al final de 2018, el ACNUR cerró el proyecto sin haber implantado proGres v4 en todos los emplazamientos del ACNUR. Para entonces, el ACNUR había gastado unos 35 millones de dólares y el sistema proGres v4 se había implantado en 58 de aproximadamente 125 países. El resto de las implantaciones se cubrirían en el marco de las operaciones habituales en adelante. Desde entonces, el desarrollo de proGres v4 ha continuado como parte del Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), que se ha diseñado prestando especial atención a la interoperabilidad para facilitar el uso de datos y tecnología por parte de los asociados a fin de ofrecer protección y servicios.

328. En mayo de 2018, el ACNUR publicó su estrategia de implantación de proGres v4, conforme a lo solicitado por la OSSI. En ese momento, todavía había más de 500 instancias de uso de proGres v3 en todo el mundo. El objetivo de la estrategia de implantación de proGres v4 era migrar todos los casos de proGres v3 a proGres v4 para fines de 2019. Sin embargo, el ACNUR no pudo implantar plenamente el sistema proGres v4 en todos los países como estaba previsto. A fines de noviembre de 2019, el ACNUR tenía 299 instancias de proGres v3 en uso en 59 países.

329. En enero de 2020, el ACNUR tenía previsto terminar la implantación de proGres v4 para fines de 2020. Sin embargo, el plan de implantación no incluía a todos los países en los que aún había que implantar proGres v4. Por ejemplo, al mes de febrero de 2020, las operaciones en Burundi, el Chad, el Níger, Nigeria y Somalia, en que había 67 instancias activas de proGres v3, no estaban incluidas en el plan de implantación efectivo para 2020.

330. A la luz de la cantidad de instancias de proGres v3 que aún hay que migrar, la Junta sostiene que la puesta en marcha de proGres v4 probablemente no se habrá completado para fines de 2020. Con el tiempo, la implantación de proGres v4 se ha retrasado por diversas razones, entre ellas la falta de preparación del sistema en lo que respecta a los módulos utilizables, la falta de conectividad a Internet sobre el terreno, una moratoria en la implantación de las versiones fuera de línea de los módulos de registro y asistencia y, más recientemente, la reestructuración del ACNUR con la regionalización y la considerable reducción del equipo de implantación de proGres v4 en la sede. La Junta considera necesario que el ACNUR examine su estrategia de implantación, incluido el calendario.

331. La Junta recomienda que el ACNUR examine la estrategia de implantación de proGres v4 y adapte el plan de implantación en consecuencia.

332. El ACNUR convino en que era necesario examinar y adaptar la estrategia de implantación teniendo en cuenta el nuevo entorno operacional y de organización.

Desactivación de la versión 3 del sistema de registro global por perfiles

333. En su propuesta de proyecto de 2009, el ACNUR señaló que proGres v4 debía sustituir a las versiones anteriores de proGres. Con eso se reducirían los costos de administración del software de proGres. Esos costos se debían a una tecnología anticuada y a que se debía utilizar un administrador de bases de datos en cada emplazamiento.

334. En noviembre de 2019 seguía habiendo 299 instancias activas de proGres v3 en 48 países. Solamente en el Chad, el ACNUR utilizaba 29 instancias. La mayoría de las 48 operaciones en los países utilizaban el programa para reunir y actualizar datos sobre las personas de interés para el ACNUR. Cada una de las oficinas en los países es responsable de mantener y actualizar sus sistemas de TIC y de hacer copias de seguridad de sus propios datos. El ACNUR almacena en proGres v3 y v4 datos personales que están sujetos a la política de protección de datos. Después de la implantación de proGres v4 se habían congelado las instancias descentralizadas de proGres v3, pero seguían estando accesibles para la recuperación de datos, en caso necesario.

335. Puesto que proGres v4 se está implantando en etapas, algunas operaciones en los países han estado utilizando ambas versiones en paralelo. En Etiopía, los datos de algunas operaciones se migraron a proGres v4 en julio de 2018. En 2020, aún se siguen utilizando 38 instancias de proGres v3 en las operaciones de Etiopía. En el Sudán, proGres v4 se implantó en febrero y abril de 2019. En 2020, aún se siguen utilizando 16 instancias de proGres v3 en las operaciones del Sudán.

336. En una encuesta, algunos usuarios respondieron que proGres v4 no podía proporcionar toda la información disponible en proGres v3 y que los datos no se habían migrado completamente. Es por eso que proGres v3 permanece abierto para la recuperación de datos. Para seguir ejecutando proGres v3, el ACNUR aún necesita licencias de software para Windows y SQL Server, por ejemplo.

337. En octubre de 2019, el ACNUR redactó una breve guía para el calendario de desactivación de proGres v3, pero en abril de 2020 el documento aún no se había finalizado ni distribuido. Como justificación, el ACNUR indicó que el archivo centralizado externo aún no estaba en pleno funcionamiento. El ACNUR también dijo que no había otras instrucciones disponibles para la desactivación de proGres v3 que pudieran orientar a los responsables institucionales en las operaciones en los países.

338. Según el proyecto de calendario para la desactivación de proGres v3 de octubre de 2019, las operaciones en los países debían retirar proGres v3 a más tardar un año después de la implantación de proGres v4. Las operaciones se encargarían de eliminar de forma segura los datos de proGres v3 de los servidores después de archivarlos. El proyecto no proporcionaba ninguna información sobre cómo eliminar las bases de datos y las copias de seguridad.

339. En mayo de 2020, el ACNUR no contaba con ningún proceso que pudiera servir de guía a las operaciones para confirmar a la sede la desactivación de proGres v3. Como no se había aprobado el calendario de desactivación de proGres v3, no existía ninguna disposición que estableciera cuánto tiempo después de implantarse proGres v4 los usuarios de proGres v3 deberían tener acceso de solo lectura a las bases de datos. A fines de mayo de 2020, el ACNUR señaló que había finalizado el calendario de desactivación de proGres v3 junto con un documento de orientación provisional, y que los había publicado en su intranet en mayo de 2020.

340. La Junta sostiene que el funcionamiento en paralelo de proGres v3 y proGres v4 hace difícil que el ACNUR pueda reducir los costos de administración de las bases de datos en los emplazamientos y centralizar el almacenamiento de datos a fin de aumentar la seguridad de los datos. Además, la Junta sostiene que el ACNUR no sabe dónde se han eliminado completamente los datos de proGres v3 y dónde se siguen utilizando como copia de seguridad.

341. Dado que el ACNUR ya ha implantado proGres v4 en muchos países en los últimos cinco años, la Junta considera que es urgente que el ACNUR establezca un proceso para la desactivación de proGres v3 y defina en una directriz:

- a) Cómo desactivar proGres v3;
- b) Cuándo, a más tardar, deberá retirarse proGres v3;
- c) Cómo manipular y deshacerse de los medios que contienen datos de proGres v3, como servidores y memorias USB;
- d) Cómo archivar los datos de proGres v3 relativos a las personas de interés para el ACNUR.

342. La Junta recomienda que el ACNUR siga elaborando la orientación provisional y la finalice como directriz obligatoria para la desactivación de proGres v3, integrando en ella la orientación relativa al calendario de desactivación.

343. La Junta recomienda que todos los representantes de las operaciones en los países confirmen con su firma la desactivación de proGres v3 a las oficinas regionales y a la sede.

344. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación.

Protección de datos

345. La política sobre la protección de los datos personales de las personas de interés para el ACNUR, de 27 de mayo de 2015, también denominada política de protección de datos, establece que los datos personales de las personas de interés para el ACNUR se consideran confidenciales y que las medidas de seguridad de los datos del ACNUR tienen por objeto proteger los datos personales frente al riesgo de destrucción, pérdida o alteración accidental o ilegal, y de divulgación o acceso no autorizados. En función de su contenido, ciertos datos personales también pueden clasificarse como “estrictamente confidenciales” si es razonable creer que su divulgación no autorizada causaría un perjuicio excepcionalmente grave.

346. En la orientación sobre la protección de los datos personales de las personas de interés para el ACNUR, también denominada documento de orientación sobre la protección de datos, se prevé lo siguiente:

- a) El deber de confidencialidad se extiende a todas las comunicaciones con las personas de interés para el ACNUR y a todos los datos proporcionados por ellas u obtenidos en su nombre por el personal y los asociados en el curso de las actividades del ACNUR. El ACNUR debe garantizar y aplicar un alto nivel de seguridad de los datos, según proceda, habida cuenta de los riesgos que suponen la naturaleza y el procesamiento de los datos personales;

- b) La seguridad de los datos es responsabilidad de todo el personal del ACNUR. En una oficina u operación del ACNUR en un país, el responsable de los datos, que suele ser el representante, debe velar por la aplicación de las medidas de organización y seguridad de los datos. La División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones se encarga de formular normas y directrices relacionadas con la TIC.

347. La Junta observó que, además de la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, otras partes participaban en el establecimiento de normas relacionadas con la TIC. Entre ellas se encontraban el oficial de protección de datos, el Servicio Mundial de Datos y la División de Protección Internacional.

348. En la política de protección de datos se establece además que, al elaborar nuevos sistemas, proyectos o políticas o antes de celebrar acuerdos de transferencia de datos con asociados en la ejecución o terceros que puedan incidir negativamente en la protección de los datos personales de las personas de su interés, el ACNUR debe realizar una evaluación del impacto en la protección de datos.

349. En lo que respecta a la responsabilidad, la política de protección de datos dice que los responsables de los datos se deben encargar de organizar y llevar a cabo evaluaciones del impacto en la protección de datos cuando sea necesario; estas evaluaciones normalmente se realizan a nivel de país, a menos que se decida que una evaluación del impacto en la protección de datos se lleve a cabo a nivel mundial o regional debido al alcance del sistema o acuerdo. La política de protección de datos no establece qué función o entidad es responsable de los datos cuando hay que llevar a cabo evaluaciones del impacto en la protección de datos a nivel mundial o regional.

350. Un ejemplo que ilustra la necesidad de organizar y llevar a cabo evaluaciones del impacto en la protección de los datos a nivel mundial es el desarrollo centralizado de elementos de PRIMES por parte de la sede. A finales de 2019, los responsables institucionales de las divisiones enumeraron y priorizaron 70 elementos de desarrollo de PRIMES para determinar cuáles deberían desarrollarse o aplicarse en 2020.

351. En mayo de 2020, la Junta observó que todavía no estaba claro a quién correspondía la responsabilidad general interna en la sede de garantizar que el desarrollo centralizado de los elementos de PRIMES se ajustara a los requisitos de protección de los datos personales, incluidas las evaluaciones del impacto en la protección de datos.

352. La Junta considera que es necesario que el ACNUR designe a responsables de los datos en la sede y en las oficinas regionales, en consonancia con los roles, las responsabilidades y las facultades definidas por la reforma de la descentralización y la regionalización en el proceso general de transformación de la organización, a fin de garantizar que el desarrollo centralizado de los elementos de PRIMES se ajuste a los requisitos de protección de los datos personales, incluidas las evaluaciones del impacto en la protección de los datos.

353. La Junta recomienda que en el marco de la política de protección de datos del ACNUR se exija la designación de responsables de los datos a nivel mundial y regional.

354. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación.

Evaluaciones del impacto en la protección de datos al elaborar nuevos sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones

355. De conformidad con las directrices vigentes relativas a la protección de datos, las nuevas tecnologías, sistemas, herramientas, módulos o plataformas de procesamiento de datos, incluidas las bases de datos interoperables o compartidas, que, según se crea, supongan o se prevea que supondrán riesgos inherentes para la privacidad, deberán, por principio, ser objeto de una evaluación del impacto en la protección de datos. Esto incluye, por ejemplo, la reunión de datos biométricos, el almacenamiento en la nube y el análisis de macrodatos.

356. Uno de los sistemas de TIC que se sometió a una evaluación del impacto en la protección de datos fue el sistema de gestión de casos proGres. La versión más reciente, proGres v4, apoyaba los procesos en la mayoría de las esferas de la labor de protección, por ejemplo, la determinación de la condición de refugiado y el reasentamiento, y era el principal repositorio en el ACNUR de los datos de las personas de su interés. En abril de 2020, la Junta observó que los datos de

aproximadamente 6,9 millones de personas de interés para el ACNUR que estaban almacenados en proGres v4 podrían ser objeto de una transferencia de datos. Aunque proGres v4 ya estaba en funcionamiento desde 2015, nunca se había realizado una evaluación del impacto en la protección de datos.

357. En 2019, proGres v4 se integró en PRIMES como un módulo básico. PRIMES reunió muchos de los principales sistemas y herramientas de TIC creados especialmente para el ACNUR que reúnen datos personales de las personas de interés para la organización. La Junta observó que el ACNUR tenía previsto realizar una evaluación del impacto en la protección de datos para PRIMES que incluiría proGres v4 y contratar a un proveedor de servicios externo a esos efectos.

358. Al planificar nuevos sistemas de TIC o importantes mejoras de los proyectos o políticas y sistemas de TIC, las evaluaciones del impacto en la protección de datos ayudan a detectar los problemas de protección de datos en una etapa temprana y a diseñar e incorporar las salvaguardias apropiadas. De esa manera se puede mitigar el riesgo de destrucción, pérdida o alteración accidental o ilegal, o de divulgación o acceso no autorizados de los datos personales.

359. Después de la etapa de planificación y diseño de los sistemas de TIC, implementar los cambios solicitados, como los de salvaguardias para la protección de datos, resulta más costoso cuanto más avanzado está el proceso de desarrollo del software. Por consiguiente, las evaluaciones del impacto en la protección de datos deben realizarse en una etapa suficientemente temprana para garantizar que sus resultados puedan tenerse en cuenta durante la etapa de planificación y diseño de los sistemas.

360. La Junta recomienda que el ACNUR realice una evaluación del impacto en la protección de datos en una etapa temprana para garantizar que los resultados de esa evaluación puedan tenerse en cuenta al planificar y diseñar nuevos sistemas de TIC y mejorar las principales características de los sistemas de TIC existentes, y para asegurar la interoperabilidad de los sistemas para el procesamiento de datos personales.

361. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación. Observando que proGres v4 se inició en 2009 y que la política de protección de datos se adoptó en 2015, desde entonces el ACNUR ha pasado a llevar a cabo la evaluación del impacto en la protección de datos para proGres v4.

Cooperación con el Oficial de Protección de Datos

362. De acuerdo con la política de protección de datos, una de las tareas del Oficial de Protección de Datos es proporcionar asesoramiento y apoyo en relación con la política de protección de datos. Dado que los proyectos de TIC pueden tener importantes consecuencias para el procesamiento de los datos personales de las personas de interés para el ACNUR, la Junta analizó si las directrices e instrucciones administrativas aplicables a los proyectos de TIC preveían la cooperación con el Oficial de Protección de Datos.

363. Las directrices para la gestión de proyectos de TIC, publicadas por la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, se aplican a todos los proyectos del ACNUR que entrañan una solución de TIC, independientemente de que los gestionen las divisiones, las oficinas de la sede o las oficinas sobre el terreno, y se aplican en particular a todos los nuevos proyectos de TIC. Ni en esas directrices ni en el ciclo estándar de los proyectos del ACNUR para los directores de proyectos se prevé la cooperación con el Oficial de Protección de Datos.

364. Además, la instrucción administrativa sobre la Junta de Gobernanza de la TIC (UNHCR/AI/2015/6) no exige que se consulte al Oficial de Protección de Datos. El objetivo de la Junta de Gobernanza de la TIC es contar con una estructura de supervisión única y coherente en la organización para recoger información sobre los proyectos de TIC a fin de maximizar la rentabilidad de las inversiones y eliminar las redundancias.

365. La Junta observó que el Oficial de Protección de Datos era miembro de la junta del programa de transformación de la ciberseguridad. El programa de transformación de la ciberseguridad comenzó en 2018 y tenía una duración prevista de tres años. Era una iniciativa de toda la organización destinada a transformar y mejorar las capacidades de seguridad de la información del ACNUR resolviendo los problemas existentes y consolidando un entorno seguro de TIC a fin de proteger la información de la organización y de las personas de su interés.

366. Aunque reconoce que ya existe cierto grado de comunicación entre el Oficial de Protección de Datos y la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, la Junta sostiene que una participación del Oficial de Protección de Datos esporádica, voluntaria y de duración limitada no puede sustituir a un proceso de control oficial. La Junta también sostiene que los requisitos para la protección de datos personales, como la participación del Oficial de Protección de Datos, deben incorporarse a procesos que tengan repercusiones en la protección de los datos personales de las personas de interés para el ACNUR.

367. La Junta recomienda que el ACNUR incorpore la cooperación entre la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones y el Oficial de Protección de Datos en las directrices e instrucciones administrativas pertinentes de los proyectos de TIC actuales y nuevos en las esferas del procesamiento de datos personales.

368. El ACNUR aceptó la recomendación.

369. El ACNUR coopera con terceros, como los Gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales, para proporcionar protección y asistencia a las personas de su interés. La cooperación puede incluir el intercambio de datos agregados, estadísticos y personales para facilitar una asistencia y prestación de servicios eficientes y evitar la duplicación de los esfuerzos humanitarios.

370. La política de protección de datos establece lo siguiente:

a) A menos que haya razones satisfactorias para no hacerlo, antes de transferir datos personales a un tercero, el responsable de los datos debe procurar firmar un acuerdo de transferencia de datos o, según proceda, incorporar cláusulas de protección de datos en acuerdos más amplios, en particular cuando es probable que las transferencias de datos personales sean voluminosas, repetidas o estructurales, es decir, cuando se compartan el mismo tipo o tipos de datos con el mismo tercero para el mismo fin durante un determinado período de tiempo;

b) Se requiere una evaluación del impacto en la protección de datos cuando es probable que la reunión y el procesamiento o la transferencia de datos personales sean voluminosos, repetidos o estructurales. Los responsables de los datos deben mantener plenamente informado al Oficial de Protección de Datos de cualquier evaluación del impacto en la protección de datos realizada bajo su responsabilidad y facilitar una copia de esas evaluaciones;

c) El Oficial de Protección de Datos y el Servicio de Asuntos Jurídicos deben examinar y autorizar todos los acuerdos de transferencia de datos. Deben presentarse copias de los acuerdos finales al Oficial de Protección de Datos.

371. En noviembre de 2019, el Oficial de Protección de Datos estimó que existían en todo el mundo entre 500 y 1.000 acuerdos de intercambio de datos con terceros. Sin embargo, el inventario proporcionado por el Oficial de Protección de Datos para el período comprendido entre 2016 y 2019 incluía solo 159 acuerdos de intercambio de datos con terceros. De los 159 acuerdos de intercambio de datos, 4 se habían celebrado en 2016, 24 en 2017, 57 en 2018 y 74 en 2019.

372. Aparentemente, los responsables de los datos no siempre transmiten una copia de los acuerdos de intercambio de datos al Oficial de Protección de Datos y no lo mantienen informado de las evaluaciones del impacto la protección de datos que se realizan bajo su responsabilidad.

373. Aunque la Junta reconoce que la mejora del inventario es una labor en curso, considera necesario que el ACNUR vele por que las oficinas regionales hagan cumplir las disposiciones mencionadas en lo que respecta a los responsables de datos.

374. La Junta recomienda que el ACNUR asegure que los responsables de los datos mantengan al Oficial de Protección de Datos plenamente informado de todos los acuerdos de transferencia de datos y de todas las evaluaciones del impacto en la protección de datos realizadas bajo su responsabilidad.

375. El ACNUR aceptó la recomendación.

C. Información presentada por la administración

1. Baja en libros de pérdidas de efectivo, cuentas por cobrar y bienes

376. El ACNUR informó de que había dado de baja en libros oficialmente activos por valor de 2,5 millones de dólares (2018: 0,1 millones de dólares). La baja en libros corresponde a contribuciones impagadas de seis donantes (1,9 millones de dólares) y a cuentas por cobrar no recuperables de los asociados en la ejecución (0,5 millones de dólares).

2. Pagos graciabiles

377. El ACNUR informó de que en 2019, al igual que en 2018, no había efectuado pagos graciabiles. Esto se corresponde con el examen que ha hecho la Junta de los registros financieros y de gestión del ACNUR, que no reflejan ningún pago de ese tipo durante el ejercicio económico.

3. Casos de fraude y de presunción de fraude

378. De conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (norma 240), la Junta planifica sus auditorías de los estados financieros de manera que tenga posibilidades razonables de detectar inexactitudes e irregularidades significativas (incluidas las resultantes de fraude). Sin embargo, no se debe confiar en que la labor de la Junta detecte todos los errores o irregularidades. La responsabilidad primordial de prevenir y detectar el fraude sigue correspondiendo a la administración.

379. Durante la auditoría, la Junta formuló preguntas a la administración sobre su responsabilidad de supervisión para evaluar el riesgo de fraude grave y los procesos que se han establecido para detectarlos y responder a ellos, incluidos los riesgos específicos que la administración hubiera detectado o que se hubieran señalado a su atención. La Junta también indagó si la administración tenía conocimiento de algún fraude real, presunto o denunciado, lo que incluye las averiguaciones de la OSSI.

380. El ACNUR notificó 61 casos de fraude comprobado en 2019 que conllevaron pérdidas económicas por valor de 0,5 millones de dólares (frente a 43 casos en 2018 que reportaron pérdidas por un total de 1,22 millones de dólares). De esos casos de fraude, 54 fueron cometidos por funcionarios y 7 por asociados. Los casos incluían hechos de malversación, fraude en relación con derechos y prestaciones, fraude relacionado con adquisiciones, fraude en cuestiones académicas o de contratación, fraude en materia de registro, determinación de la condición de refugiado o reasentamiento, y otros tipos de fraude y robo.

D. Agradecimientos

381. La Junta desea expresar su agradecimiento por la cooperación y la asistencia prestadas a su personal por el Alto Comisionado, la Alta Comisionada Adjunta, los Altos Comisionados Auxiliares, el Contralor y su personal respectivo.

(Firmado) Kay **Scheller**
Presidente del Tribunal de Cuentas de Alemania
Presidente de la Junta de Auditores
(Auditor Principal)

(Firmado) Rajiv **Mehrishi**
Contralor y Auditor General de la India

(Firmado) Jorge **Bermúdez**
Contralor General de la República de Chile

21 de julio de 2020

Anexo

Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
1	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 20	La Junta recomienda que la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados revise la presentación y divulgación de información sobre el activo neto en los estados financieros y vele por que la información sobre la contabilidad por fondos solo se utilice en la medida en que complementa los requisitos aplicables de las IPSAS.	En febrero de 2020 se publicó un conjunto de tres nuevos proyectos de normas referidos al reconocimiento de los ingresos y los gastos de transferencia para que se formularan observaciones al respecto. El ACNUR está examinando actualmente las consecuencias de esos proyectos de normas para la presentación de información financiera. La posición del ACNUR no ha cambiado; sigue sin aceptar la recomendación.	El ACNUR no está de acuerdo con la recomendación y no ha tomado ninguna medida para aplicarla. La Junta sigue sosteniendo que es necesario revisar la presentación y la divulgación de información sobre el activo neto en los estados financieros para asegurar el cumplimiento de la nomenclatura de activos netos de las IPSAS. La recomendación no se ha aplicado.		X	
2	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 25	La Junta recomienda que el ACNUR mejore el examen de los acuerdos de contribución para reflejar, por cada donante, la probabilidad de que se produzca una salida de recursos y una estimación del importe de la obligación.	El ACNUR ya ha aplicado la recomendación realizando el cálculo de una provisión propuesta al 31 de diciembre de 2019. El análisis confirmó que cualquier posible reducción de los ingresos tendría consecuencias irrelevantes. Se seguirá realizando un procedimiento similar en todos los ejercicios económicos futuros en los que se apliquen las normas vigentes de reconocimiento de ingresos de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Si se determina que la consecuencia es importante, se registrarán los ajustes de los ingresos que correspondan.	La Junta reconoce el criterio mejorado. Ahora se puede evaluar la probabilidad de que se produzca una salida de recursos respecto de cada donante. En consecuencia, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
3	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 31	La Junta alienta al ACNUR a que celebre consultas con otras organizaciones de las Naciones Unidas y determine, en colaboración con los actuarios, si es necesario modificar la instrucción administrativa con	El ACNUR ha presentado una propuesta a la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas para examinar la posibilidad de incluir en su programa de trabajo para 2020 un estudio sobre la posible armonización de las prácticas utilizadas por los	El ACNUR comenzó a modificar su valoración del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio teniendo en cuenta los años de servicio anteriores con arreglo a los contratos	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			respecto a los años de servicio no continuos de los funcionarios.	organismos del sistema de las Naciones Unidas para determinar el número de años de servicio que deben tenerse en cuenta a los efectos de los cálculos actuariales relativos al seguro médico posterior a la separación del servicio. Dado que la Dependencia Común de Inspección es la que está en mejores condiciones de hacer sugerencias para la armonización, el ACNUR considera que esta recomendación se ha aplicado.	pertinentes, que dan derecho al seguro médico posterior a la separación del servicio. La Junta hizo un seguimiento del tema y formuló una recomendación más detallada (véase el capítulo II del presente documento, párrs. 20 y 27).			
4	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 36	La Junta recomienda que el ACNUR evalúe la conveniencia de concertar acuerdos con las organizaciones de las Naciones Unidas para el personal entrante y saliente a fin de determinar claramente la distribución de las obligaciones acumuladas en concepto de seguro médico entre las entidades interesadas y contabilizar las cuentas por cobrar o las aportaciones, según proceda, de esos funcionarios.	El ACNUR se remite al informe del Secretario General a la Asamblea General sobre la gestión de las obligaciones en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio (A/73/662 , párrs. 50 y 51). El informe contiene el análisis, las conclusiones y las recomendaciones del Grupo de Trabajo interinstitucional sobre el Seguro Médico Posterior a la Separación del Servicio. En el informe se señala que el Grupo de Trabajo consideró si, en el contexto de la movilidad interinstitucional, la transferencia de la obligación en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio justificaba la transferencia de la financiación correspondiente de una parte de esa obligación por el organismo cedente y, de ser así, si se podía elaborar una fórmula común para determinar qué parte debía financiarse. A juicio del Grupo de Trabajo, los organismos del sistema de las Naciones Unidas deberían aceptar el traspaso de ciertas prestaciones y derechos devengados en materia de seguro médico, así como de las obligaciones en concepto de seguro médico posterior a la separación del	La Junta sigue opinando que sería conveniente concertar acuerdos con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para el personal entrante y saliente. La recomendación de la Junta también se apoya en el informe de la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2019/8) sobre el examen del intercambio de personal y otras medidas similares de movilidad interinstitucional en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, la Junta considera que la recomendación concreta se ha aplicado, sobre la base de la evaluación realizada por el ACNUR.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de Aplicada	Sin aplicación	Superada por los acontecimientos
5	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 43	La Junta recomienda que el ACNUR establezca una función en la plataforma del sistema MSRP para activar los mensajes de alerta cuando se introduzcan en el sistema combinaciones no permitidas de identificadores de artículos. Se debería impedir que el proceso continúe mientras el personal responsable o el revisor no hayan corregido o verificado el identificador del artículo.	servicio, sin que sea necesario llevar a cabo la laboriosa tarea administrativa de transferir los fondos. La aplicación de esta recomendación ya se había iniciado y se concluyó mientras se realizaba la auditoría. El ACNUR supervisará mensualmente el estado de los datos maestros de los artículos para asegurar que los umbrales estén actualizados.	El sistema MSRP genera un mensaje cuando se introducen datos improbables. El sistema proporciona información sobre las discrepancias que existen y sobre cómo se pueden subsanar. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
6	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 44	La Junta recomienda que el ACNUR realice un nuevo análisis de los datos maestros de los artículos sobre la base de las conclusiones de la Junta. Se deben señalar y aclarar los datos maestros de artículos improbables o incluso ilógicos.	La revisión de los datos maestros de artículos es un ejercicio continuo que se lleva a cabo en coordinación con los respectivos responsables de las categorías de artículos. Los datos maestros de los artículos se han actualizado para reflejar los últimos cambios en la instrucción administrativa para los artículos con seguimiento por número de serie (cambio de vida útil) y los umbrales. Además, se han señalado categorías a efectos de la creación e inactivación. El ACNUR también discontinuó 284 artículos que no se habían utilizado durante 3 años. Las actividades mensuales de supervisión se han ampliado para incluir la revisión de las cuentas asignadas a los artículos. Se ha concluido la creación de herramientas de supervisión mensual.	El ACNUR examina periódicamente los datos maestros de los artículos y documenta el resultado. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
7	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 45	La Junta recomienda además que el ACNUR examine periódicamente los datos maestros de los artículos. Los artículos que no se hayan seleccionado durante un período más largo deben clasificarse como “descontinuados”. Los precios unitarios estándar deben actualizarse regularmente. Los artículos que figuran en los datos maestros de los artículos deben quedar marcados automáticamente a fin de examinar la valoración real y la exactitud de esta al cabo de un período definido (por ejemplo, cinco años).	El precio estándar en el MSRP es solo una orientación para la creación del artículo. No obstante, estos precios se están estudiando como parte del examen en curso de los datos maestros de artículos. Este examen se coordinará entre las divisiones pertinentes. La fecha efectiva de finalización del examen estará sujeta a la disponibilidad de recursos.	El precio estándar es una orientación y al crear un artículo es necesario para determinar si este debe ser clasificado como artículo con seguimiento por número de serie o como elemento de propiedades, planta y equipo. No obstante, el ACNUR examina el precio estándar y lo modifica si es necesario. Este proceso está en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X		
8	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 50	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso contable y una orientación coherentes para los artículos que se adquieren con el fin de transferir su propiedad directamente a otras entidades, especialmente en los casos que no tienen que ver con la ejecución de un programa específico. El ACNUR debería marcar estas partidas en la plataforma del sistema MSRP e informar por separado de los gastos resultantes de esas transferencias, en las notas a los estados financieros.	El ACNUR está examinando varias opciones técnicas y analizando los pros y contras de cada una de ellas. Además, el ACNUR evaluará la viabilidad de esas opciones para determinar cuál es la solución óptima.	La Junta reconoce que el ACNUR está estudiando varias opciones para aplicar la recomendación. La Junta espera que el ACNUR la informe de esas opciones y de su evaluación a su debido tiempo y considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X		
9	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 64	La Junta recomienda que el ACNUR asegure que las responsabilidades, autoridad y relaciones jerárquicas de los administradores en las nuevas	Desde julio de 2019, la mayoría de las plazas de las nuevas oficinas regionales se han cubierto con arreglo al diseño original de la estructura orgánica. Se han ultimado y publicado los roles, las	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en la aplicación de esta recomendación. La Junta ha incluido una evaluación	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
10	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 77	estructuras regionales y de la sede estén adecuadamente coordinadas. Las relaciones jerárquicas, las responsabilidades y la autoridad deberían integrarse en las estructuras actuales del ACNUR y proporcionar la coordinación y la supervisión necesarias en la sede.	facultades y las responsabilidades específicas de las oficinas regionales y las oficinas en los países. También se han ultimado los roles, las facultades y las responsabilidades aplicables a todas las divisiones. Esos marcos constituyen la base para establecer y gestionar las relaciones entre las diversas funciones ubicadas a nivel nacional, regional y central.	provisional de la situación en el presente informe (véase el capítulo II, párr. 105) y considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X		
			La Junta recomienda que el ACNUR utilice el nuevo instrumento de gestión basada en los resultados para presentar el vínculo entre los insumos, los efectos y los resultados, incluidos los productos entregados por los asociados en la ejecución, y que facilite la armonización de los planes de operaciones en los países con los procesos interinstitucionales y de múltiples asociados.	Los nuevos enfoques de gestión basada en los resultados y la estructura de los resultados (impactos, efectos y producto) fueron aprobados por el equipo ejecutivo superior en julio de 2019. El enfoque de la gestión basada en los resultados también incluye una función para desglosar la información de los indicadores a nivel de productos por encargado de la ejecución (oficinas del ACNUR y asociados en los proyectos) a fin de poder vincular mejor la información sobre el presupuesto y los gastos con los resultados, por encargado de la ejecución. El futuro modelo de planificación estratégica plurianual, que fue aprobado por el patrocinador del proyecto en octubre de 2019, permite a las operaciones en los países elegir el ciclo estratégico que desean seguir. Además, el nuevo marco de resultados tiene en cuenta en su diseño la participación del ACNUR en diversos procesos interinstitucionales, incluidos el plan de respuesta humanitaria y el plan de respuesta para los refugiados. El plazo para la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión basada en los resultados sigue siendo el cuarto trimestre de 2021.	La Junta reconoce las medidas adoptadas por el ACNUR y los progresos realizados. El ACNUR sigue trabajando en la aplicación de esta recomendación. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.			

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
11	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 87	La Junta recomienda que el ACNUR siga mejorando los registros de riesgos institucionales en lo referente a los riesgos significativos y precisos, los tratamientos de los riesgos y la fijación de prioridades respecto a los riesgos. El ACNUR debería proporcionar orientación e información a los propietarios del riesgo en las operaciones en los países y en las entidades de la sede sobre el nivel de detalle necesario en los registros de riesgos institucionales.	En octubre de 2019 se realizaron otras tres sesiones de capacitación para 75 nuevos coordinadores de la gestión de los riesgos institucionales en las operaciones. En el otoño de 2019 y a principios de 2020, la Dependencia de Gestión de Riesgos Institucionales también facilitó varios talleres de evaluación de riesgos tanto en la sede como sobre el terreno, y durante esos talleres se examinó detalladamente la determinación de los riesgos al nivel adecuado. Las instrucciones para el examen de riesgos de 2020 se emitieron en noviembre de 2019. En 2020, la Dependencia volvió a proporcionar información detallada a todas las operaciones en coordinación con las respectivas oficinas regionales. En cuanto al nivel de detalle, el ACNUR ha observado un aumento significativo de la coherencia de los riesgos en todas las operaciones.	La Junta aprecia las actividades que ha emprendido el ACNUR. En particular, las sesiones adicionales de capacitación y las rondas de comentarios han ayudado a los propietarios del riesgo en las operaciones en los países a mejorar la calidad de los registros de riesgos institucionales en lo referente a los riesgos significativos y precisos, los tratamientos de los riesgos y la fijación de prioridades respecto a los riesgos. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
12	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 88	La Junta recomienda que el ACNUR realice un examen específico de los registros regionales de riesgos institucionales. El examen debería velar por que los registros regionales reflejen y agreguen los riesgos de las operaciones en la región para permitir una gestión coherente de los riesgos en el contexto regional.	En el cuarto trimestre de 2019, el ACNUR decidió escalonar el examen de riesgos de 2020, de modo que las operaciones sobre el terreno completaran el examen de riesgos antes de la fecha límite habitual de 30 de noviembre y las oficinas y divisiones antes de una fecha límite posterior. Esto se hizo, en parte, para que las oficinas regionales recién descentralizadas dispusieran de más tiempo para establecer sus equipos en los nuevos emplazamientos antes de tener que realizar el examen de los riesgos. Sin embargo, la razón principal era asegurar que los exámenes de los riesgos regionales pudieran incorporar los resultados de los exámenes de los riesgos en sus operaciones como un	La Junta tomó nota de la orientación sobre el examen de riesgos y de las rondas de comentarios a nivel de las oficinas regionales. A juicio de la Junta, los exámenes que se realizaron respondieron adecuadamente a la solicitud de una gestión de riesgos agregada y coherente en el contexto regional. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
13	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 99	La Junta recomienda que el ACNUR aplique mecanismos de control adicionales en la estructura orgánica, recientemente modificada, que compensen el aumento de los umbrales de capitalización.	insumo para su propia evaluación de los riesgos. Este enfoque se expuso en detalle en las instrucciones y las preguntas frecuentes para el examen de los riesgos de 2020. La Dependencia de Gestión de Riesgos Institucionales prestó apoyo a los exámenes de riesgos de tres oficinas. La Dependencia también llevó a cabo el análisis de los registros de riesgos institucionales en las regiones y proporcionó a las oficinas el análisis de los nuevos riesgos y las tendencias en la región. La primera revisión de la instrucción administrativa sobre los artículos con seguimiento por número de serie (UNHCR/AI/2017/13/Rev.1) entró en vigor el 31 de diciembre de 2019. En dicha instrucción se exigen verificaciones físicas periódicas que abarquen, como mínimo, el 80 % del costo o valor original en el momento de la adquisición de todos los artículos con seguimiento por número de serie en cada operación de país, oficina regional o sede central a lo largo de un ciclo de dos años. Además, cada artículo con seguimiento por número de serie debe ser seleccionado para la verificación al menos una vez durante su vida útil. Teniendo en cuenta que los edificios registrados como artículos con seguimiento por número de serie suelen tener un mayor valor, y dado que en los requisitos de cobertura de la instrucción administrativa revisada se prevé un incentivo para que las operaciones seleccionen artículos de mayor valor a fin de lograr la cobertura de manera eficiente, es probable que los edificios registrados como artículos con	La Junta tomó nota de la instrucción administrativa revisada sobre los artículos con seguimiento por número de serie. La Junta sostiene que el recuento “probable” de edificios como parte del ejercicio de verificación física de los artículos con seguimiento por número de serie no se ajusta al fundamento de la recomendación. La Junta recomendó que se establecieran mecanismos de control adicionales para garantizar la supervisión, en la sede y en las oficinas regionales, de la cantidad acumulada de activos construidos internamente y de edificios temporales. Los artículos que se encuentren por debajo del umbral se llevarán a gastos y, por lo tanto, no aparecerán en el registro de activos de las operaciones en los países. Por lo tanto, la Junta recomendó medidas de control adicionales que aseguraran la		X	

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
14	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 108	La Junta recomienda al ACNUR que mejore y actualice de manera sistemática su matriz de control financiero interno. Los controles clave deben ajustarse teniendo en cuenta el modelo operacional del ACNUR y los riesgos detectados; los controles clave deben basarse en los procesos de control ya existentes y el ACNUR debe reflejar los cambios inminentes en la estructura orgánica y documentar la aplicación y el seguimiento de los controles en la matriz de control interno mejorada.	La matriz de control financiero interno elaborada en años anteriores se actualizó en 2019 para incorporar de manera consolidada las conclusiones de los exámenes de riesgos y de diversos informes de supervisión. La matriz actualizada y consolidada, conocida como matriz de control de riesgos, incluye diversos riesgos y controles clave que abarcan las esferas de dirección y gestión, así como diversas actividades administrativas y de apoyo. En la matriz, los controles se han atribuido a nivel de las oficinas en los países o a nivel de las divisiones, de conformidad con las responsabilidades establecidas por medio de la estructura orgánica y las facultades delegadas. Se	supervisión del número y el volumen de artículos adquiridos por valor de más de 10.000 dólares. La Junta también observó que los artículos con seguimiento por número de serie no formaban parte de los informes financieros revisados de los países generados por la aplicación Power BI. A juicio de la Junta, para atender a la recomendación se podría haber aplicado una medida que incluyera, por ejemplo, una hoja de supervisión de los artículos con seguimiento por número de serie recién añadidos de un valor de más de 10.000 dólares, a saber, edificios y activos de construcción propia, en los informes financieros mensuales de los países. La Junta considera que la recomendación no se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			<p>dio prioridad a los riesgos y controles a efectos de las pruebas mediante un cuestionario de autocertificación de control interno, a fin de obtener garantías de los propietarios de los riesgos de que los controles están presentes y funcionan. Sobre la base de la experiencia adquirida del primer año de utilización del cuestionario y teniendo en cuenta los cambios que se están produciendo en la estructura orgánica, tenemos previsto examinar de manera continua todos los controles detectados y mejorar la matriz de control de riesgos en 2020 y los años posteriores. Si bien la matriz de control de riesgos se mantendrá como repositorio de los controles clave a nivel de la organización y como base para la publicación periódica de la declaración de controles internos, el ACNUR también busca vías paralelas para documentar los riesgos y los controles en forma más detallada, para determinados procesos financieros y administrativos clave. Con ese fin, el ACNUR acaba de concluir un proyecto para documentar los principales procesos en diagramas de flujo de procesos, descripciones de procesos y matrices de control de riesgos para distintos procesos (por ejemplo, viajes, adquisiciones y asociaciones). Esos documentos informarán a los propietarios de riesgos específicos en su ejercicio de vigilancia de los controles y constituirán la base de la intensificación y la integración de los riesgos y los controles en la matriz de control de riesgos a un nivel institucional superior. Mediante las medidas descritas, el ACNUR considera que ha establecido</p>	<p>recomendaciones de las auditorías. La Junta cree que la matriz de control mejorada representa un buen punto de partida en el proceso de evaluación, vigilancia y supervisión de los controles internos. La Junta apoya la idea de un examen y una mejora continuos de la matriz y de la existencia de procesos paralelos para contar con una documentación completa de los procesos, riesgos y controles clave. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.</p>			

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
15	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 109	La Junta recomienda al ACNUR que compruebe de manera periódica si existen proveedores con la misma cuenta bancaria que funcionarios en activo y proveedores que comparten la misma cuenta bancaria, a fin de prevenir y detectar los fraudes. Esta comprobación debería integrarse en la matriz de control.	mecanismos adecuados para asegurar una actualización sistemática de la matriz de control de riesgos, teniendo debidamente en cuenta la evolución de las operaciones, el entorno y la estructura orgánica, y por lo tanto considera que esta recomendación se ha aplicado.	El ACNUR proporcionó documentación sobre el examen realizado en relación con proveedores que tenían la misma cuenta bancaria que funcionarios en activo. A raíz del examen se eliminó un proveedor inactivo de la base de datos. Este control se realiza cada tres meses. Además, el ACNUR inició un proyecto para depurar la base de datos de proveedores, que será un proyecto a largo plazo. Por ello, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
16	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 113	La Junta recomienda que el ACNUR mejore el contenido y la utilidad de los informes financieros de los países como parte del proyecto de inteligencia institucional y análisis de datos en curso. Debería proporcionarse un acceso más puntual a los informes financieros de los países.	En el marco del proyecto de inteligencia institucional y análisis de datos, el ACNUR introdujo los informes financieros actualizados de los países el 27 de marzo de 2020. Los informes actualizados proporcionan información en tiempo real sobre presupuestos, gastos, tasa de ejecución, finanzas de las asociaciones, inventarios, órdenes de compra y solicitudes, partidas abiertas, cuentas por pagar, propiedades, planta y	El ACNUR ha desarrollado una actualización de los informes financieros de los países como parte del proyecto de inteligencia institucional. La nueva herramienta en línea permite tener un panorama actualizado de los elementos clave de los informes financieros de los países. Una función de desglose de datos permite el	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de Aplicada aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
17	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 118	La Junta recomienda al ACNUR que lleve a cabo un examen oportuno de los registros diarios relativos a asociados en la ejecución y de los asientos del libro diario para los que se usan códigos de asociados en la ejecución y garantice que se compensen con la cuenta 618000 cuando corresponda.	El ACNUR ha elaborado dos consultas para llevar a cabo un examen de los registros diarios relativos a asociados en la ejecución y de los asientos del libro diario para los que se usan códigos de asociados en la ejecución y garantizar que se compensen con la cuenta 618000 cuando corresponda. Cualquier asiento erróneo que se detecte durante los procesos de conciliación y examen es corregido directamente por la sede o por las operaciones.	acceso directo a los detalles subyacentes del sistema MSRP. La herramienta está poniéndose a disposición de más usuarios. Además, se sigue utilizando como herramienta de supervisión de la gestión, ya que los representantes siguen dando su visto bueno cada tres meses. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.			X
18	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 123	La Junta recomienda al ACNUR que lleve a cabo un análisis de las diferencias y comprobaciones de plausibilidad a nivel de cuentas (intervenciones en efectivo), o a nivel de categorías detalladas (existencias).	El ACNUR ha establecido un examen periódico de análisis de las diferencias respecto de los gastos relacionados con las intervenciones en efectivo, que se realiza durante el ejercicio y al final del ejercicio, por cuenta y por país. Las diferencias significativas entre el ejercicio en curso y los ejercicios anteriores que no son plausibles teniendo en cuenta el presupuesto del ejercicio en curso se explican o son objeto de seguimiento, y los errores importantes de contabilidad o de codificación que se hayan detectado se corrigen.	La Junta examinó el documento periódico de análisis de las diferencias y acoge con beneplácito las comprobaciones de plausibilidad de las intervenciones en efectivo que se han llevado a cabo. En lo que respecta a las existencias, la Junta no pudo determinar que se hubieran añadido medidas adicionales a los procesos existentes a nivel de las categorías de inventario. Sin embargo, la Junta considera que la recomendación se ha cumplido suficientemente mediante nuevas			X

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
					recomendaciones en el informe de auditoría de 2019. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.			
19	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 129	La Junta recomienda al ACNUR que examine con mayor frecuencia (al menos una vez al año) los artículos de mayor antigüedad del inventario y haga los ajustes que correspondan.	Las instrucciones de cierre de ejercicio del ACNUR incluyen un examen de la información del proceso y el cierre de todas las transacciones pendientes en el sistema MSRP. La exactitud de la información de cierre de ejercicio se determina mediante una comparación con las cantidades reales en almacén. Además, la dependencia de inventario comparte información con la dependencia de finanzas respecto de cualquier ajuste ulterior. Asimismo, el ACNUR está ultimando directrices operacionales sobre la forma de informar sobre los casos de entrega parcial, pérdida, daños o rechazo determinados al recibir los bienes. Se espera que se finalicen a más tardar a finales de marzo de 2020.	Está en curso la aprobación del informe del proceso. Se proporcionaron borradores de las directrices. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
20	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 140	La Junta recomienda al ACNUR que aclare su instrucción administrativa sobre el control y la recuperación del impuesto sobre el valor añadido (IVA) y las cuentas varias por cobrar. En la instrucción administrativa se debe establecer claramente cómo deberán contabilizarse los créditos en concepto de IVA para que se pueda hacer un seguimiento de las posibles reclamaciones. El IVA irrecuperable debe contabilizarse como gasto posteriormente, al efectuar los procedimientos de cierre de ejercicio.	Se ha revisado la instrucción administrativa sobre el control y la recuperación del IVA para aclarar las condiciones relativas al momento y la forma en que debe registrarse una cuenta por cobrar relacionada con el IVA. La instrucción administrativa se encuentra ahora en la fase final de la firma y se prevé que se publicará en breve.	Se proporcionó la instrucción administrativa revisada y se ha constatado que la recomendación fue tenida en cuenta en la instrucción administrativa. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
21	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 141	La Junta recomienda al ACNUR que elabore y mantenga una sinopsis de las formalidades y procedimientos específicos de exención del IVA, las tasas de IVA aplicables, los bienes y los servicios afectados, las fechas de vencimiento y los umbrales en relación con cada una de las operaciones en los países. El ACNUR debería llevar a cabo exámenes analíticos periódicos de las cifras clave del IVA.	El ACNUR ha recopilado los cuestionarios sobre el IVA de 2019 a fin de recabar información adicional sobre el IVA en cada país y reflejar los cambios que se produzcan. El ACNUR utilizará la información recopilada para mantener y mejorar la información general disponible sobre los procedimientos de exención del IVA de cada país. El ACNUR está preparando un análisis de los gastos utilizando los datos sobre el IVA reunidos mediante los cuestionarios pertinentes a fin de añadir valor a los efectos de la presentación de informes operacionales y financieros.	De conformidad con la instrucción administrativa revisada (UNHCR/AI/2018/12/Rev.1 (proyecto)), el ACNUR ha comenzado a reunir información más precisa sobre los procedimientos relativos al IVA en las respectivas operaciones en los países. La sinopsis y los exámenes analíticos siguen en vías de aplicación.		X		
22	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 147	La Junta recomienda que el ACNUR mejore su análisis de las diferencias en relación con los sueldos y las prestaciones de los empleados a fin de aplicar los controles que se exigen en la matriz de control financiero.	El ACNUR ha introducido un análisis para cada uno de los principales elementos de los sueldos (sueldo bruto, ajuste por lugar de destino, prestación por familiar a cargo y aportaciones a la Caja de Pensiones) en los procedimientos de fin de mes de la nómina para analizar las fluctuaciones de los sueldos y las prestaciones de los empleados. Con estas actualizaciones, el ACNUR presentará el análisis finalizado como parte de los procedimientos de fin de mes correspondientes a septiembre.	La Junta observó que se habían realizado grandes progresos. El ACNUR prepara un análisis de las cifras en el proceso de nómina de fin de mes. La Junta sostiene que se necesita adoptar una última medida para cumplir los requisitos de la recomendación: se debe añadir al análisis un resumen agregado de cifras detalladas. En él se debería resumir el resultado del análisis y poner de relieve las principales diferencias que, en conjunto, tienen un efecto cuantificable en la diferencia de los gastos en concepto de sueldos y prestaciones de los empleados en los estados financieros. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Aplicada	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
23	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 156	La Junta recomienda al ACNUR que documente el procesamiento periódico de informes de control de los recursos humanos en un archivo de seguimiento de registros. Los informes con resultados deberían incorporarse al sistema de gestión electrónica de documentos (eSafe). El ACNUR debería documentar su examen en una columna específica de los informes de recursos humanos del sistema MSRP y adoptar las medidas adecuadas (correctivas) si es preciso. Debería aumentarse el número de informes de recursos humanos automatizados.	Para responder a esta recomendación teniendo en cuenta su limitada capacidad de recursos humanos para el enorme volumen de trabajo manual que conlleva, el ACNUR estableció un grupo de trabajo en septiembre de 2019. Se encargó al grupo de trabajo que examinara la lista de informes de recursos humanos, recomendara cambios y diera asesoramiento sobre el uso de la automatización robótica de los procesos para garantizar el cumplimiento no solo en la esfera de la presentación de informes, sino también en la administración de los recursos humanos del sistema MSRP. Al centrar en esta tarea la capacidad de recursos humanos disponible, el ACNUR facilita la administración del personal y garantiza la calidad de las transacciones, y con el tiempo podrá administrar más personal sin tener que ampliar la estructura de apoyo de los recursos humanos.	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en la aplicación de esta recomendación. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X			
24	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 161	La Junta recomienda al ACNUR que examine las opciones de implementar un ciclo de aprobación para el examen de los informes de recursos humanos del sistema MSRP en el módulo de recursos humanos de dicho sistema a fin de facilitar los controles de supervisión y la documentación coherente de estos.	El ACNUR tiene previsto cambiar el sistema de planificación de los recursos institucionales que se utiliza actualmente para los recursos humanos. No se está considerando la posibilidad de hacer las adaptaciones necesarias para el ciclo de aprobación recomendado porque se está en espera de los resultados del análisis realizado a efectos de seleccionar un nuevo sistema. El ACNUR espera que el examen funcional que se está llevando a cabo para seleccionar al proveedor se habrá concluido para fines de 2020. El ACNUR prevé que el nuevo sistema estará plenamente implantado en 2021.	Dado que el ACNUR tiene previsto seleccionar un nuevo proveedor de sistemas de planificación de los recursos institucionales a fines de 2020 e implementar plenamente el nuevo sistema en 2021 (o en 2022, teniendo en cuenta un ciclo de implantación de 18 meses), la Junta entiende que el ACNUR no considera la posibilidad de adaptar el actual sistema para la gestión de los recursos humanos. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X			

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de Aplicada	Sin aplicación	Superada por los acontecimientos
25	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 167	La Junta recomienda al ACNUR que documente el procesamiento constante de informes de la nómina de sueldos requeridos en un archivo de seguimiento de registros, examine constantemente los informes de la nómina de sueldos y documente el examen, los controles de supervisión y las medidas correctivas apropiadas.	El ACNUR dice que, desde mayo de 2019, en el archivo del calendario mensual de la nómina de sueldos se incluye un bloque de seguimiento manual de registros en el que el personal de nómina confirma que ha revisado los informes de la nómina exigidos.	La Junta reconoce los esfuerzos que ha realizado el ACNUR. En consecuencia, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
26	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 168	La Junta recomienda al ACNUR que implante bloqueos automatizados del pago de sueldos.	El ACNUR ha analizado las combinaciones acción-motivo que ya están disponibles y se están aplicando, y que activan un bloqueo automatizado del pago de sueldo a los funcionarios. A raíz de este análisis, el ACNUR ha verificado que las combinaciones acción-motivo que ya se están utilizando abarcan todas las posibles situaciones del personal en las que es necesario bloquear el pago de los sueldos. Dado que el MSRP proporciona un sistema integrado de nómina de sueldos, estas combinaciones de acción-motivo de recursos humanos bloquean automáticamente los pagos en el módulo de nómina de sueldos. Por lo tanto, el ACNUR no ve la necesidad de poner en práctica otros bloqueos automatizados del pago de sueldos. Además de los bloqueos automáticos, se pueden utilizar bloqueos manuales temporales en casos excepcionales en los que se deban bloquear los pagos de sueldos en el último momento; por lo tanto, el personal de recursos humanos ya no tiene acceso para introducir las combinaciones acción-motivo a fin de activar los bloqueos automáticos del pago para el mes en curso.	La Junta observó que el personal de recursos humanos podía introducir combinaciones acción-motivo de recursos humanos para activar bloqueos automáticos del pago de sueldos. Siempre que el ACNUR garantice la capacidad y la aptitud del personal para determinar e introducir las combinaciones acción-motivo pertinentes a su debido tiempo, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
27	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 169	La Junta recomienda al ACNUR que determine el tamaño de la muestra de las verificaciones aleatorias relativas a los nuevos planes de sueldos en relación con el número de funcionarios afectados.	El ACNUR ha diseñado un informe para validar los planes de sueldos. Desde mayo de 2019, el ACNUR viene verificando el 100 % de los sueldos del personal afectado por los planes de sueldos revisados.	Siempre que el ACNUR siga verificando todos los sueldos del personal afectado por los planes de sueldos revisados, o al menos un porcentaje razonable de los mismos, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
28	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 179	La Junta reitera su recomendación de que las operaciones en los países apliquen las intervenciones en efectivo cuando existan procedimientos operativos estándar aprobados (A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 37). El ACNUR debería definir los elementos clave que tienen que tener los procedimientos operativos estándar. Si no se cuenta con los elementos clave, no se debería conceder la autorización.	El ACNUR ha definido los elementos clave mínimos que deben incluirse en los procedimientos operativos estándar iniciales para que la sede los apruebe. Al examinar mensualmente los gastos relacionados con las intervenciones en efectivo y al actualizar y supervisar el sistema de seguimiento de los procedimientos operativos estándar, el ACNUR se asegura de que las operaciones en los países no empiecen a realizar intervenciones en efectivo a través de un proveedor de servicios financieros hasta que la sede no haya aprobado procedimientos operativos estándar que contengan los elementos clave mínimos necesarios.	La Junta reconoce el progreso que ha realizado el ACNUR al definir los elementos clave que deben incluirse en los procedimientos operativos estándar iniciales para que la sede los apruebe. Pese a ello, la Junta encontró un caso en el que ya se habían efectuado pagos en efectivo a personas de interés para el ACNUR aunque solo se disponía de proyectos de procedimientos operativos estándar. No obstante, la Junta reconoce que la sede ha aumentado la supervisión y considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
29	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 184	La Junta recomienda al ACNUR que refuerce el seguimiento y, en particular, la puntualidad de los procesos de reembolso de las operaciones en los países. El sistema de asistencia en efectivo CashAssist debería incluir una notificación automatizada a intervalos predeterminados para solicitar los reembolsos a los proveedores de servicios financieros y registrar las reclamaciones.	El ACNUR ha seguido reforzando el seguimiento de los procesos de reembolso de las operaciones en los países a lo largo del ejercicio. El contexto operacional de los reembolsos y su puntualidad se incluyen como parte esencial de los procedimientos operativos estándar a nivel de país, en cumplimiento de los requisitos de reembolso de los contratos con los proveedores de servicios financieros. El ACNUR supervisa los reembolsos mediante exámenes periódicos de los registros contables en el sistema y el seguimiento posterior con las	La Junta acoge con beneplácito que la sede supervise los procesos de reembolso mediante exámenes periódicos de los registros contables en el sistema y el seguimiento posterior con las operaciones en los países para asegurar que los procedimientos de reembolso se lleven a cabo de conformidad con los procedimientos operativos estándar. La Junta reconoce que la sede ha reforzado el seguimiento y considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
30	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 185	La Junta recomienda al ACNUR que facilite orientaciones claras sobre la asignación y el seguimiento de los reembolsos a las operaciones en los países que participen en el enfoque de servicio común de efectivo en los casos de cuentas mancomunadas.	operaciones en los países para asegurar que los procedimientos de reembolso se lleven a cabo de conformidad con los procedimientos operativos estándar. El ACNUR también ha incluido los requisitos clave para determinar los reembolsos, las notificaciones automatizadas y el registro en el desarrollo del sistema CashAssist. En marzo de 2020, el ACNUR terminó de definir los requisitos, lo que permitió seguir avanzando en el diseño y el desarrollo.	La Junta tomó nota de las herramientas y los procedimientos de evaluación del desempeño de los proveedores de servicios financieros e hizo un seguimiento del caso concreto de reembolso. La Junta formuló una recomendación más detallada al respecto (véase el capítulo II, párr. 249).	X		
31	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 190	La Junta recomienda al ACNUR que garantice que, en el caso de distribuciones de efectivo no digitales, se efectúe una conciliación integral adicional al menos con verificaciones aleatorias mientras no se disponga de una conciliación sistematizada.	En el caso de la distribución de efectivo no digital, es decir, la distribución directa de efectivo en ventanilla por un proveedor de servicios financieros (oficina de correos, banco o proveedor de servicios de cobro), la confirmación del proveedor es la base para registrar las transacciones de intervenciones en efectivo. El ACNUR ha establecido el requisito de que el recibo correspondiente, firmado o marcado con	La Junta celebra que el ACNUR haya establecido el requisito de que se adjunte a la confirmación el recibo correspondiente firmado por los beneficiarios. La Junta considera que es esencial que la operación realice más verificaciones aleatorias para garantizar que los fondos de las intervenciones en efectivo se puedan rastrear íntegramente.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
32	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 191	La Junta recomienda al ACNUR que exija una nueva aprobación de la lista principal de distribución si se producen modificaciones en una lista aprobada, a fin de garantizar que, de conformidad con la instrucción administrativa, no se tramite ninguna distribución de efectivo sin una lista principal de distribución aprobada.	el pulgar de las personas de interés para la organización, se adjunte a la confirmación o sea objeto de una nueva verificación aleatoria por parte de la operación para garantizar que los fondos de las intervenciones en efectivo puedan rastrearse íntegramente. La sede examina los procedimientos operativos estándar para garantizar que, de ser necesario, se establezcan y se especifiquen en los procedimientos las verificaciones aleatorias pertinentes.	Dado que esas verificaciones aleatorias se describen en los procedimientos operativos estándar y que esos procedimientos son examinados por la sede, la Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
33	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 195	La Junta recomienda al ACNUR que subraye la importancia de que se realice una comprobación estándar de duplicados en las listas de distribución de asistencia en efectivo antes de aprobar dichas listas de distribución.	Se han desarrollado y establecido controles integrados en los sistemas ProGres y CashAssist para evitar duplicaciones. Mediante el proceso de examen y autorización previsto con arreglo a los procedimientos operativos estándar para las intervenciones en efectivo, se garantiza que en los procedimientos se especifiquen controles	La Junta celebra el aumento del control, la supervisión y la sensibilización. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
34	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 200	La Junta recomienda al ACNUR que mejore y racionalice adicionalmente la documentación en el proceso de asistencia en efectivo. La operación correspondiente en el país debe conservar en los archivos una documentación estándar de los comprobantes clave, como las listas de distribución, la aprobación, la confirmación por parte del proveedor de servicios financieros, la conciliación, y los justificantes de pago y de reembolso.	<p>para la comprobación de duplicados en la lista de distribución y controles de seguimiento.</p> <p>El ACNUR ha adoptado un enfoque basado en los riesgos para evaluar la necesidad de adjuntar la plantilla de documentos clave teniendo en cuenta el contexto operacional específico de un país, como el método de transferencia de archivos a los proveedores de servicios financieros y el mecanismo de entrega. En una lista de verificación se definen los requisitos mínimos de los procedimientos operativos estándar para las intervenciones en efectivo, incluidos algunos elementos nuevos. La creación y aprobación de la lista de distribución, el derecho y la modalidad de distribución, la actualización del estado de los pagos y la conciliación se realizan en CashAssist. Independientemente de la especificidad de la situación o de las modalidades utilizadas en cualquier operación, existen requisitos mínimos estandarizados para las listas de distribución, la confirmación del proveedor de servicios financieros y los registros de conciliación que deben cumplirse para avanzar de un paso a otro en CashAssist. Esto garantiza una documentación racionalizada del proceso de asistencia en efectivo, la adecuada separación de funciones y registros de auditoría generados por el sistema y documentados en línea. A través de la conexión con la plataforma de los proveedores de servicios financieros, el ACNUR envía instrucciones de pago seguras a los proveedores; también recibe registros de</p>	<p>La Junta celebra la implementación de la lista de verificación en la que se definen los requisitos mínimos para los procedimientos operativos estándar de las intervenciones en efectivo. Además, la Junta acoge con beneplácito las características adicionales que ofrece el programa CashAssist. La Junta alienta a que se siga implantando el programa CashAssist y ha formulado una nueva recomendación a tal efecto (véase el capítulo II, párr. 244). La Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.</p>	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de Aplicada aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				conciliación por medio de la plataforma, incluidos los montos acreditados y los pagos que no pudieron efectuarse. Este proceso integral automatizado en tiempo real asegura que la asistencia en efectivo proporcionada pueda rastrearse en su totalidad.				
35	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 205	La Junta recomienda al ACNUR que haga obligatorio el seguimiento posterior a la distribución de los programas de intervenciones en efectivo de las distintas operaciones en los países. Los informes de seguimiento posterior a la distribución deben incluir recomendaciones y adaptaciones programáticas clave como contenido estándar.	El conjunto de herramientas de seguimiento posterior a la distribución se ha concluido y se había puesto en marcha al final del ciclo de seguimiento de 2020. La instrucción administrativa sobre planificación y presupuestación detalladas para 2020 incluye orientaciones concretas sobre el seguimiento posterior a la distribución para todas las operaciones que realizan intervenciones en efectivo.	La Junta toma nota de la actualización del manual de programas y del hecho de que en todas las operaciones con programas de intervenciones basados en efectivo se lleva a cabo el seguimiento posterior a la distribución. La Junta sostiene que las conclusiones actuales y futuras del seguimiento posterior a la distribución son una buena herramienta para contribuir a la elaboración de los futuros programas de intervención en efectivo. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.			X
36	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 209	La Junta recomienda al ACNUR que defina las responsabilidades a nivel de país y oficina o sede en relación con el seguimiento posterior a la distribución.	Se ha actualizado el manual de programas del ACNUR y en el capítulo sobre seguimiento se incluye el seguimiento posterior a la distribución, junto con todas las funciones pertinentes de los equipos del ACNUR en los países en materia de seguimiento.	La Junta acoge con agrado las nuevas responsabilidades definidas con respecto al seguimiento posterior a la distribución en el capítulo 4 del manual de programas. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.			X
37	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 213	La Junta recomienda al ACNUR que analice y agregue las conclusiones obtenidas del seguimiento posterior a la distribución y se base en ellas para seguir desarrollando el programa de intervenciones en efectivo a nivel de países y oficinas. El análisis debería estar disponible en un portal de gestión de conocimientos.	El ACNUR ha concluido un metanálisis del seguimiento posterior a la distribución realizado hasta junio de 2019 que se ha cargado en la intranet del ACNUR. Además, en un mensaje difundido en la organización recientemente se anunció la puesta en marcha de un panel de información (el panel de seguimiento posterior a la distribución de las intervenciones en efectivo) al que los	La Junta agradece el metanálisis realizado y las nuevas directrices de seguimiento posterior a la distribución elaboradas por el ACNUR. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.			X

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
38	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 226	La Junta recomienda al ACNUR que establezca controles adicionales para realizar exámenes globales así como comprobaciones por muestreo y mejore el cumplimiento de las secciones relativas a los asociados en la ejecución del manual del ACNUR mediante una mayor rendición de cuentas. Esto podría incluirse en la nueva estructura de oficinas regionales a través de los futuros Funcionarios de Control Regional.	funcionarios pueden acceder utilizando sus credenciales del ACNUR. El panel agrega los resultados de todos los informes de seguimiento posterior a la distribución de la asistencia en efectivo y proporciona análisis y gráficos automatizados sobre los indicadores requeridos relativos a la satisfacción con la asistencia en efectivo, los gastos, la utilización del efectivo, el bienestar y el uso de mecanismos de adaptación. La descentralización y la regionalización han brindado al ACNUR la oportunidad de seguir fortaleciendo el cumplimiento de los requisitos del manual y las políticas del ACNUR. La sede del ACNUR realiza un examen anual de la calidad de los informes de seguimiento sobre la base de una muestra representativa de acuerdos e informes de seguimiento de las operaciones del ACNUR a nivel mundial. La plantilla reforzada revisada para los informes financieros de los proyectos también cumple algunos requisitos de esta recomendación. Además, las oficinas regionales llevarán a cabo el examen general a nivel de las oficinas para proporcionar información oportuna a las operaciones. Las funciones de control de programas y proyectos de las oficinas regionales supervisarán estas actividades de seguimiento.	En una nota para el expediente, el ACNUR explicó: “la finalización de la recepción de las firmas puede llevar tiempo debido a la disponibilidad de los respectivos firmantes autorizados”. La Junta cree que la práctica de cargar los informes financieros de los proyectos antes de tener las correspondientes firmas de verificación y aprobación no se ajusta al manual del ACNUR. La Junta sostiene que el ACNUR debe seguir el proceso descrito en el manual del ACNUR y cargar los informes financieros de los proyectos solamente después de su aprobación firmada. Sería conveniente que se contara con un proceso con firmas digitales. Sin embargo, la Junta es consciente de que se trata más bien de una solución a largo plazo. Los exámenes globales y las verificaciones aleatorias a nivel de las oficinas aún no están plenamente establecidos, ya que las oficinas todavía están en	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
39	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 235	La Junta recomienda al ACNUR que implemente más procesos electrónicos, como la presentación de los informes financieros de los asociados a través del portal de las Naciones Unidas para los asociados y la firma electrónica para la aprobación de los informes financieros de los asociados a fin de sustituir las actuales firmas de verificación fuera de línea cuando sea posible, y promover así el refuerzo de los controles internos. Cuando se implanten las firmas electrónicas, el ACNUR debería garantizar que las atribuciones estén en consonancia con el plan de delegación de autoridad.	El ACNUR está colaborando activamente con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas para evaluar diferentes opciones de herramientas en línea adecuadas que ayuden a fortalecer los procesos actuales.	proceso de creación y el personal de las oficinas aún no tiene acceso a los archivos electrónicos de eSafe a nivel de los países. La recomendación está en vías de aplicación. La recomendación está en vías de aplicación, ya que la introducción de los sistemas digitales es un proceso de mediano a largo plazo.	X		
40	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 242	La Junta recomienda al ACNUR que haga obligatorio un conjunto mínimo de informes de seguimiento y su inclusión en eSafe. Estos informes deben incluir al menos una evaluación de riesgos, un plan de seguimiento e informes de seguimiento semestrales.	Esta recomendación se aplicó mediante el párrafo 4.76 de la instrucción administrativa sobre planificación y presupuestación detalladas para 2020 (UNHCR/AI/2019/9), aprobada por la Alta Comisionada Adjunta y el Alto Comisionado Auxiliar (Operaciones). Esta instrucción se transmitió a todas las oficinas del ACNUR el 5 de noviembre de 2019.	Con la instrucción administrativa X sobre planificación y presupuestación detalladas para 2020, el ACNUR definió un conjunto obligatorio de informes y documentos para los acuerdos de asociación. La Junta considera importante que el ACNUR vigile el cumplimiento del requisito. Se considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
41	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 251	La Junta reitera su recomendación anterior (A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 81) de que el ACNUR garantice la coherencia de las evaluaciones de riesgos. El ACNUR debería armonizar la evaluación de riesgos de los proyectos a cargo de asociados en la ejecución para disponer de una lista de riesgos importantes para cada proyecto.	Desde el final del período de auditoría, el ACNUR ha armonizado los formularios utilizados para documentar las evaluaciones de los riesgos en diversas etapas del proyecto. El catálogo de riesgos es un documento vivo que se actualiza constantemente conforme se detectan nuevos riesgos sobre el terreno. El conjunto de herramientas de control de proyectos basado en los riesgos incluye un catálogo de riesgos de los proyectos y una plantilla revisada de descripciones de proyectos para los acuerdos de asociación con una sección actualizada sobre la gestión de riesgos.	La Junta observa que la sección de gestión de riesgos de la descripción del proyecto no está vinculada a la plantilla. Dado que la nueva plantilla incluye una lista de los principales riesgos, la Junta sostiene que ayuda a armonizar la evaluación de los riesgos de los proyectos de los asociados en la ejecución. La Junta examinará los efectos de las nuevas plantillas en futuras auditorías. Se considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
42	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 262	La Junta recomienda que el ACNUR refuerce el vínculo del examen del desempeño y los recursos necesarios con los pagos de cuotas adicionales y documente debidamente ese examen cuando inicie el pago de cuotas adicionales.	Para mediados de julio de 2019, el formato de los informes financieros de los proyectos se había modificado para reforzar su vínculo con las cuotas. Cuando el momento o el importe de los pagos solicitados por las operaciones difieran significativamente del plan indicativo, o cuando los asociados, en el momento de la recomendación de pago, dispongan de una cantidad de efectivo de pagos anteriores que permita sufragar los recursos necesarios durante un mes del plazo de entrega, las operaciones deberán documentar la razón por la que se solicita el pago de la cuota. Además, el ACNUR ha revisado el formato de los informes financieros de los proyectos de modo que se pida explícitamente a los asociados que indiquen el monto de los pagos que solicitan y se exija al ACNUR que dé a conocer la cantidad autorizada para el desembolso.	La Junta acoge con agrado los cambios introducidos en las plantillas de los informes financieros de los proyectos y sostiene que los desembolsos de las cuotas dependen principalmente de: a) los progresos en la ejecución; y b) el flujo de efectivo y las necesidades de recursos para los meses siguientes. Si bien se han introducido cambios en las plantillas, el requisito de documentar los motivos por los que se solicita el pago cuando los asociados disponen de efectivo de las cuotas anteriores solo sirve para evaluar si los fondos se necesitan por razones de liquidez. Todavía no se puede observar la incorporación y el efecto de los vínculos entre el desempeño y las cuotas.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
43	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 267	La Junta recomienda que el ACNUR vincule de forma transparente las transferencias de propiedad con los acuerdos de asociación para proyectos cuando la parte receptora sea un asociado en la ejecución. El acuerdo de transferencia de propiedad y los registros en el sistema MSRP deberían incluir el número de identificación del acuerdo de asociación para proyectos. El propósito de la transferencia debería estar claramente definido e indicado en los acuerdos de transferencia de propiedad.	Con efecto a partir de noviembre de 2019, el ACNUR ha modificado las plantillas del sistema MSRP para la transferencia de propiedad a fin de garantizar que el número de identificación del acuerdo de asociación quede reflejado y vinculado a la transferencia de propiedad correspondiente.	La Junta, por lo tanto, considera que la recomendación está en vías de aplicación. El ACNUR ha aplicado la primera parte de la recomendación, ya que en el formulario revisado figura el número del acuerdo de asociación. La segunda parte de la recomendación no se ha aplicado, ya que en el formulario no se indica el motivo de la transferencia de propiedad. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación se encuentra en vías de aplicación.	X		
44	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 299	La Junta recomienda que el ACNUR incorpore los resultados del informe de evaluación en la nueva estrategia del parque automotor y evalúe la secuencia y la importancia de los procesos que se deban aplicar y les dé la prioridad correspondiente.	La nueva estrategia del ACNUR para la gestión global del parque automotor relativa al período comprendido entre 2019 y 2021, que ya se ha finalizado, se basó, entre otras cosas, en los resultados y recomendaciones del informe de evaluación.	La nueva estrategia de gestión global del parque automotor está concebida más bien para promover y dar publicidad a la gestión del parque automotor que para orientar a las partes y establecer una hoja de ruta. La Junta, por lo tanto, considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
45	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 300	La Junta recomienda que se obligue a las operaciones sobre el terreno a registrar todos los datos operacionales y financieros en las herramientas de análisis (FleetWave/sistema de seguimiento de vehículos) y que el personal que proporciona servicios de gestión global del parque automotor tenga acceso a todas	Las operaciones sobre el terreno ya están obligadas, en virtud de la instrucción administrativa anual sobre actividades de cierre de ejercicio, a introducir regularmente los datos en FleetWave. Sin embargo, el cumplimiento de los requisitos de registro de datos todavía no es satisfactorio. Además, el ACNUR está llevando a cabo evaluaciones del parque automotor en 10 operaciones que incluyen comprobaciones de la	El ACNUR indicó que la evaluación se estaba llevando a cabo. La Junta, por lo tanto, considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X		

<i>Núm.</i>	<i>Año/bienio de auditoría</i>	<i>Referencia en el informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)</i>	<i>En vías de Aplicada aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
			las bases de datos y la capacidad de prestar servicios de análisis y evaluar los datos.	integridad y calidad de los datos en FleetWave. Asimismo, el ACNUR está estudiando la opción de conceder a los asociados con grandes parques automotores un acceso limitado a efectos del ingreso de datos. En febrero de 2020, se inició un proyecto piloto con el asociado de logística en una operación. Se llevó a cabo un webinar sobre FleetWave/sistema de seguimiento de vehículos para los nuevos controladores regionales y oficiales regionales de suministros y estaba previsto realizar otro.				
46	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 301	La Junta recomienda que el ACNUR busque una solución para integrar los datos operacionales y de costos de vehículos de alquiler comercial en el análisis operacional y de costos.	El ACNUR ha estudiado más a fondo esta recomendación y ha llegado a la conclusión de que, con la actual estructura presupuestaria, en particular los presupuestos de los asociados, no es posible hacer el análisis recomendado en este momento.	La Junta sigue alentando al ACNUR a que encuentre la forma de realizar el análisis. La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
47	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 307	La Junta recomienda que el ACNUR refuerce la justificación y la documentación para contratar a contratistas particulares cuando la capacidad necesaria no exista en la organización.	La División de Gestión de Recursos Humanos hará hincapié en la importancia de la planificación de la fuerza de trabajo y de la documentación de las justificaciones a la hora de contratar a personal asociado, incluidos los contratistas particulares. Este requisito se expone en la nueva instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada, pero también se verá respaldado por una comunicación separada.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
48	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 310	La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que en todos los casos se produzca la interrupción obligatoria de la continuidad del servicio durante tres meses completos. Por lo tanto, el ACNUR	En virtud del anexo II de la nueva instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada, el ACNUR propone eliminar la disposición relativa a la interrupción obligatoria de la continuidad del servicio. La disposición será sustituida	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			debería supervisar la duración de los contratos para cumplir los límites aplicables establecidos.	por un plazo máximo de cuatro años para los contratos de contratistas particulares, con idénticas prestaciones de licencia y los mismos principios de deber de diligencia que los aplicados a la modalidad de acuerdos de contratistas particulares de la UNOPS.				
49	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 316	La Junta recomienda que el ACNUR proporcione orientaciones claras a las divisiones y las operaciones sobre el terreno (entidades contratantes) para que se tenga un mayor conocimiento de la autorización de recursos humanos. El ACNUR debería modificar las políticas relacionadas con la autorización de recursos humanos y asegurar que la Dependencia de Colaboración con Asociados participe en el proceso de autorización.	La División de Gestión de Recursos Humanos destacará una vez más la importancia del proceso de autorización en el marco de la nueva instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
50	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 317	La Junta recomienda también que el ACNUR establezca herramientas que permitan tramitar en línea las autorizaciones de recursos humanos.	El ACNUR está tratando de encontrar soluciones técnicas para un proceso automatizado en el marco del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que se está estudiando actualmente. Mientras tanto, el ACNUR está ampliando el uso del conjunto de aplicaciones de Office 365 (Forms, Teams, SharePoint, etc.), que se está probando y examinando, para complementar los procesos del MSRP mientras se encuentra en transición antes de pasar al nuevo sistema.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
51	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 324	La Junta recomienda que el ACNUR vele por que todo el proceso de búsqueda y selección de contratistas se verifique de forma	El módulo de contratación local del MSRP para la contratación de personal local se ha extendido a 18 emplazamientos del ACNUR, que ahora también pueden utilizarlo para contratar	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de Aplicada aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			independiente o se base en un proceso de flujo de trabajo de aprobación (como parte integrante del módulo del sistema MSRP) a fin de aumentar la transparencia y la eficiencia de la decisión de selección adoptada por el directivo contratante.	a nuevos miembros de la fuerza de trabajo asociada, incluidos contratistas particulares. El ACNUR también ha elaborado un plan para el período 2020-2021 con el fin de implementar el módulo de contratación local en otros emplazamientos del ACNUR, lo que también les dará los medios técnicos para procesar la contratación de nuevos miembros de la fuerza de trabajo asociada a través de este módulo. El módulo se implantará en otros 49 emplazamientos en 2020 y en otros 65 emplazamientos en 2021.				
52	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 327	La Junta recomienda que el ACNUR se esfuerce especialmente por preparar descripciones de funciones específicas que permitan a los funcionarios responsables evaluar el desempeño de los contratistas. Por lo tanto, el ACNUR debería examinar la clasificación actual del desempeño en el marco del informe de evaluación y considerar si el modelo y el informe de evaluación se pueden integrar en el módulo del sistema MSRP.	Se distribuirá a todas las operaciones una plantilla estándar nueva y rediseñada para la descripción de las funciones, como parte de la política revisada sobre contratistas particulares, lo que dará más claridad a lo que se debe incluir en las descripciones de las funciones, que precisará con más claridad qué información se debe incluir en las descripciones de funciones. Además, se está debatiendo la posibilidad de poner en marcha la función de gestión de la actuación profesional del sistema MSRP para la fuerza de trabajo asociada, incluidos los contratistas particulares.	En el marco del proyecto titulado “Conocer nuestros empleos y a nuestra gente”, el ACNUR estandarizó las descripciones de los puestos y las denominaciones de los cargos de su personal. La Junta considera fundamental que el ACNUR estandarice las descripciones y las denominaciones de los puestos del personal asociado. La Junta, por lo tanto, considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
53	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 328	La Junta recomienda asimismo que el ACNUR estudie si las asignaciones de trabajo a contratistas son la solución más eficaz en función del costo.	Al preparar la instrucción administrativa correspondiente, la División de Gestión de Recursos Humanos consultó a las operaciones sobre el terreno acerca de este requisito y llegó a la conclusión de que ese análisis de la relación costo-beneficio debería formar parte de un análisis de viabilidad más amplio. En el marco de la nueva instrucción administrativa que se está elaborando, la División ha desarrollado una plantilla de análisis de viabilidad. Un componente	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				de la evaluación de viabilidad será el costo de la asignación de trabajo a contratistas.				
54	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 343	La Junta recomienda que el ACNUR establezca lo antes posible normas mínimas sobre seguridad de la información aplicables a toda la organización en un marco de gobernanza de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC).	Las instrucciones administrativas sobre seguridad de la información han sido redactadas y revisadas por la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones en consulta con varias otras divisiones pertinentes del ACNUR. El plazo actual para la promulgación es diciembre de 2020.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
55	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 344	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso obligatorio de autorización centralizada que evite la duplicación de aplicaciones existentes y un registro para todas las aplicaciones desarrolladas sobre el terreno. Las oficinas sobre el terreno deberían informar a la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones cuando tengan previsto desarrollar nuevas aplicaciones.	Los oficiales regionales de TIC están en comunicación con la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones para hacer una actualización completa del inventario de aplicaciones y sistemas desarrollados localmente.	El ACNUR todavía no ha puesto en práctica el proceso de autorización recomendado. La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
56	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 345	La Junta recomienda que el ACNUR proporcione fondos adicionales para aplicar y supervisar sobre el terreno normas mínimas relativas a la seguridad de la información.	Mediante el programa de transformación de la ciberseguridad, el ACNUR está aplicando buenas prácticas en materia de seguridad de la información en los casos en que todavía no se dispone de normas mínimas de seguridad.	La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
57	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 355	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso de evaluación de riesgos para la seguridad de la información basado en la norma ISO 27005 o armonizado con ella.	El ACNUR ha realizado diversas evaluaciones de la seguridad utilizando normas de gestión de riesgos reconocidas internacionalmente, como la norma ISO 27005 y la norma ISO 31000 de la Organización Internacional de Normalización (ISO), a fin de determinar las condiciones de seguridad	El ACNUR proporcionó el marco de gestión de los riesgos para la seguridad de la información y un registro de riesgos para la seguridad de la información. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				de los activos de información fundamentales de la organización. Entre ellas se han incluido evaluaciones de diversas empresas de consultoría especializadas. Además, el ACNUR ha adoptado medidas proactivas, como la realización de evaluaciones periódicas de la vulnerabilidad en todo su parque informático. El ACNUR ha elaborado un registro de riesgos para la seguridad de la información a fin de recoger esas constataciones y sus planes de tratamiento de los riesgos. Entre las medidas de mitigación figuran reuniones periódicas con los principales interesados para acordar planes de acción, seguidas de medidas para gestionar los riesgos y su seguimiento.				
58	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 356	La Junta recomienda que el ACNUR documente los activos primarios y de respaldo para la evaluación de riesgos para la seguridad de la información.	Desde que se implantó la plataforma ServiceNow, los activos de TIC se han reflejado en esa herramienta. El ACNUR está agrupando y etiquetando los activos en función de su importancia.	El inventario de bienes de TIC proporcionado abarca únicamente el hardware activo y no incluye los activos primarios y de respaldo. Los activos primarios son procesos, actividades e información básicos. Los activos de respaldo incluyen el hardware, el software, las redes, el personal, el sitio y la estructura. La recomendación sigue estando en vías de aplicación.	X		
59	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 357	La Junta recomienda que el ACNUR complete su registro de riesgos para la seguridad de la información con los riesgos para la seguridad de la información ya conocidos.	El registro de riesgos para la seguridad de la información se ha finalizado.	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
60	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 365	La Junta recomienda que el ACNUR refuerce la posición del Oficial Principal de Seguridad de la Información e	La plaza de Oficial Principal de Seguridad de la Información, con sede en Ginebra y parte de la Oficina del Oficial Principal de Sistemas de	En la descripción del puesto proporcionada se menciona que el Oficial Principal de Seguridad de la Información tiene acceso al	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			incrementa la interacción con el personal directivo superior. Para afianzar la posición del Oficial, la Junta recomienda que el ACNUR redefina y describa su función y sus tareas en una directriz amplia sobre seguridad de la información que defina los requisitos, controles y responsabilidades obligatorios de todas las partes interesadas. La directriz obligatoria también proporcionaría al Oficial Principal de Seguridad de la Información una relación jerárquica con un órgano consultivo encargado de presentar informes que incluya a miembros del personal directivo superior.	Información, se anunció en septiembre de 2019. El Alto Comisionado ha anunciado la decisión relativa a la contratación externa. Se espera que el candidato seleccionado se incorpore a la organización en julio o agosto de 2020.	personal directivo superior. Sigue sin estar claro con qué órgano consultivo encargado de presentar informes tiene una relación jerárquica directa el Oficial Principal de Seguridad de la Información. La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.			
61	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 369	La Junta recomienda que todo el personal directivo superior y el personal de la sede, en calidad de partes interesadas importantes, participen en cursos de sensibilización sobre la seguridad de la información, puesto que son los responsables de aplicar las medidas en este ámbito.	El curso de sensibilización sobre seguridad de la información pasó a ser obligatorio en junio de 2018, con un período de transición de tres meses. A partir de ese cambio, las tasas de finalización del curso han ido aumentando constantemente y, en el momento de la preparación del informe, el 86,48 % de todo el personal de la sede había completado la capacitación.	Más del 86 % de todo el personal X de la sede y la mayoría del personal directivo superior han participado en cursos de seguridad de la información. Aunque se necesita cierta participación del personal directivo superior, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado, pero hará un seguimiento de los progresos realizados.			
62	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 374	La Junta recomienda que el ACNUR planifique la formulación de una política general de protección de datos que abarque la protección de los datos personales de todos los funcionarios del ACNUR.	Se ha preparado un borrador de trabajo de la instrucción administrativa y la política general de protección de datos tras la celebración de consultas internas a lo largo de 2019, y se está llevando a cabo un ejercicio detallado de correspondencia de datos que servirá de base para el próximo borrador de la	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de Aplicada aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
63	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 382	La Junta recomienda que el ACNUR examine y actualice el papel y las funciones del Oficial de Protección de Datos para que pueda desempeñar las tareas enunciadas en la política sobre protección de datos personales de las personas de interés para el ACNUR. La Junta recomienda también que el ACNUR, a medida que formule su política general de protección de datos, garantice la rendición de cuentas sobre la protección de todos los datos personales.	política e instrucción administrativa. El proceso de redacción en el primer semestre de 2020 se basará en los acontecimientos externos e internos, incluido el diálogo en curso entre las Naciones Unidas y los agentes externos, así como el proceso de regionalización que se ha llevado a cabo en el ACNUR. Si bien se espera que la política y la instrucción administrativa estén muy avanzadas para el segundo trimestre de 2020, el plazo para la finalización y consulta debería aplazarse hasta el cuarto trimestre de 2020 a fin de tener en cuenta estos acontecimientos.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
64	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 387	La Junta recomienda que el Oficial de Protección de Datos del ACNUR tenga un acceso adecuado al personal directivo superior.	Actualmente está en curso el traslado de la plaza de Oficial Superior de Protección de Datos de la División de Protección Internacional al Servicio Mundial de Datos. El Jefe del Servicio Mundial de Datos, en consulta con el Director de la División y el Oficial de Protección de Datos, garantizará la estructura de trabajo y la participación necesarias para facilitar el acceso adecuado del oficial de protección de datos al equipo ejecutivo superior. El plazo de la finalización y consulta debería aplazarse hasta el tercer trimestre de 2020 para tener en cuenta estos hechos.	La Junta toma nota del traslado de la plaza de Oficial Superior de Protección de Datos al Servicio Mundial de Datos. La Junta aún no puede evaluar si el oficial de protección de datos tendrá un acceso adecuado al personal directivo superior. La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
65	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 88	La Junta recomienda que las operaciones en los países planifiquen mejor los proyectos de construcción ejecutados por los asociados. Las operaciones en los países deben adoptar medidas correctivas, como la obtención de apoyo de los centros regionales de servicios, en caso de falta de capacidad o recursos para planificar y seguir los proyectos de manera adecuada.	En el tercer trimestre de 2019 se elaboró, junto con un consultor, un plan detallado para mejorar la ejecución general de los programas técnicos. Los servicios técnicos de la sede participan en tres funciones clave, a saber, el establecimiento de políticas y normas; el liderazgo en materia de coordinación mundial; y el apoyo técnico y de coordinación sobre el terreno. En lo que respecta a garantizar la calidad del personal técnico sobre el terreno, la sede también lleva a cabo un proceso de autorización funcional para todo el personal técnico que se contrata para desempeñar funciones sobre el terreno. La sede también recibe de las oficinas sobre el terreno informes periódicos sobre la marcha de los trabajos en los que se detallan los progresos en la ejecución y los problemas técnicos, para los que se presta apoyo a distancia de manera habitual. Las misiones sobre el terreno también se comprometen	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				<p>periódicamente a examinar los progresos realizados y a prestar apoyo en materia de capacidad de refuerzo en caso necesario y previa solicitud.</p> <p>El conjunto de herramientas de evaluación de refugios y asentamientos es un ejemplo de lo que se ha hecho para ayudar a mejorar la planificación y ejecución de los programas de construcción.</p>				
66	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 100	La Junta recomienda que, partiendo de esa posición institucional, el ACNUR haga operativa su implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	En sus instrucciones de planificación para 2020, el ACNUR proporcionó a las operaciones en los países parámetros y requisitos sobre la forma de hacer operativa la posición del ACNUR en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
67	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 108	La Junta recomienda al ACNUR que elabore un sistema de gestión basada en los resultados que refleje su posición institucional respecto de la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de manera que pueda dejar constancia de sus contribuciones a la consecución de los Objetivos a largo plazo.	<p>Los nuevos enfoques de gestión basada en los resultados y la estructura de resultados, que incluye los tres aspectos que se mencionan a continuación, fueron aprobados por el equipo ejecutivo superior en julio de 2019:</p> <p>a) Armonización de algunas de las esferas de efectos que se han introducido recientemente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible;</p> <p>b) Examen de la adopción de algunos de los indicadores pertinentes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como indicadores institucionales básicos del ACNUR;</p> <p>c) Selección por parte de las oficinas en los países de las metas e indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que sean relevantes para sus operaciones y para los procesos de múltiples interesados, como el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas</p>	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
68	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 109	La Junta recomienda además al ACNUR que localice fuentes de datos y establezca bases de referencia para medir su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de forma que esté en condiciones de proceder al procesamiento de los datos tan pronto como se haya puesto en marcha el nuevo sistema de gestión basada en los resultados.	<p>para el Desarrollo Sostenible y los planes nacionales.</p> <p>Al mes de marzo de 2020, el proyecto de gestión basada en los resultados se encuentra en la fase de finalización de los futuros indicadores básicos de impacto y efectos, algunos de los cuales están armonizados con los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El plazo para la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión basada en los resultados sigue siendo el primer trimestre de 2021.</p> <p>Los nuevos enfoques de gestión basada en los resultados y la estructura de resultados, que incluye los tres aspectos que se mencionan a continuación, fueron aprobados por el equipo ejecutivo superior en julio de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Armonización de algunas de las esferas de efectos que se han introducido recientemente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible; b) Examen de la adopción de algunos de los indicadores pertinentes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como indicadores institucionales básicos del ACNUR; c) Selección por parte de las oficinas en los países de las metas e indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que sean relevantes para sus operaciones y para los procesos de múltiples interesados, como el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y los planes nacionales. <p>Al mes de marzo de 2020, el proyecto de gestión basada en los resultados se encuentra en la fase de finalización de</p>	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				los futuros indicadores básicos de impacto y efectos, algunos de los cuales están armonizados con los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La implantación y la aplicación del nuevo marco de gestión basada en los resultados y la herramienta de tecnología de la información están previstas para principios de 2021, a fin de facilitar la planificación para el ejercicio 2022 y los ejercicios subsiguientes.				
69	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 113	La Junta recomienda al ACNUR que realice un análisis de los recursos humanos necesarios para poner en práctica su posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definida recientemente, y que elabore nuevos cursos de capacitación, o perfeccione los existentes, para responder a las necesidades que se hayan detectado.	El Centro Mundial de Aprendizaje y Perfeccionamiento apoyó la iniciativa de la División de Resiliencia y Búsqueda de Soluciones y de la División de Planificación y Gestión Estratégicas, poniendo en marcha, en noviembre de 2019, una encuesta sobre las necesidades de capacitación dirigida a todos los representantes de los países. Se ha puesto a disposición de todos los colegas del ACNUR en la plataforma Learn and Connect una serie de recursos externos y cursos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, el enlace a los cursos y recursos externos se actualiza periódicamente y siempre que sea necesario incluir nuevo material pertinente.	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
70	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 114	La Junta recomienda también al ACNUR que, en función de su posición institucional y de las necesidades de recursos humanos detectadas, precise los perfiles de los puestos y contrate o asigne personal en consecuencia.	A fines de junio de 2019, el Alto Comisionado dio a conocer a todo el personal la posición institucional sobre la implicación del ACNUR en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las descripciones de los puestos para las funciones de gestión superior en las oficinas regionales se han actualizado íntegramente para incluir, cuando	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				<p>proceda, una referencia a la vinculación efectiva con el apoyo común de las Naciones Unidas y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>La División de Gestión de Recursos Humanos también ha emprendido un examen y una actualización priorizados de las descripciones de los puestos para varias otras funciones que contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre ellas el apoyo a la creación del Servicio Mundial de Datos, los puestos de datos regionales, la planificación y los resultados estratégicos mundiales y las funciones de asociación y coordinación interinstitucional.</p> <p>Paralelamente, la División de Gestión de Recursos Humanos encargó a una empresa consultora que prestara asistencia en la elaboración de un marco de gestión de personal para la gestión eficaz de las personas, incluido el desarrollo de talentos y el liderazgo.</p>				
71	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 119	La Junta recomienda que el ACNUR elabore orientaciones más precisas para la puesta en práctica de su posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Se está ultimando la orientación sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El cambio en los plazos de la orientación de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre los procesos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible afecta actualmente a la orientación interna del ACNUR.	La Junta reconoce que el ACNUR sigue trabajando en la aplicación de esta recomendación junto con la orientación de todo el sistema de las Naciones Unidas. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X		
72	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 120	La Junta recomienda también que el ACNUR defina metas razonables de concepción, ejecución y gestión de la implicación de las operaciones en los países en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que permitan a la	En la orientación se incluirán parámetros para la implicación del ACNUR en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se hará hincapié en la contextualización por países, habida cuenta de los diversos contextos de la implicación del ACNUR.	La Junta reconoce que el ACNUR sigue trabajando en la aplicación de esta recomendación junto con la orientación de todo el sistema de las Naciones Unidas. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
73	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 126	Oficina implicarse de manera eficaz y coherente sobre el terreno. La Junta recomienda que, sobre la base de la posición institucional y la orientación para ponerla en práctica, las operaciones en los países recopilen y armonicen los planteamientos vigentes para establecer un plan en el que se precise la manera en que pretenden ayudar a los Gobiernos nacionales a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible prestando apoyo, según corresponda, a los marcos de respuesta integral para los refugiados, los equipos de las Naciones Unidas en los países y la aplicación de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.	Se han iniciado numerosas actividades sobre el terreno para dar respuesta a esta recomendación, y las oficinas regionales han dado algunos ejemplos.	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
74	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 130	La Junta recomienda que las operaciones en los países sigan perfeccionando los actuales registros de riesgos para que recojan de manera más adecuada los riesgos derivados de la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el proceso de planificación plurianual con múltiples asociados, cuando proceda, y la implicación en los marcos de respuesta integral para los refugiados.	Para el examen de los riesgos de 2020, las instrucciones contenían referencias específicas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los riesgos del pacto mundial sobre los refugiados (incluido el marco de respuesta integral para los refugiados) y los riesgos de planificación plurianual con múltiples asociados. Para las dos primeras categorías, se introdujeron etiquetas en el sistema. Al mes de marzo de 2020, 95 riesgos estaban etiquetados como pertinentes para el pacto mundial y 30 como pertinentes para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Está previsto empezar a usarlos para el ejercicio presupuestario 2022. Los riesgos en estas esferas se notifican y se dan a	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				<p>conocer a la división correspondiente. En cuanto a los riesgos del proceso de planificación plurianual con múltiples asociados, de los 22 países piloto, 6 hacen referencia explícita a los riesgos de los procesos plurianuales con múltiples asociados en sus registros de riesgos. En el caso de las demás operaciones, se señalan los riesgos relacionados con los objetivos del proceso plurianual con múltiples asociados, pero las operaciones no se refieren a los riesgos específicos de las modalidades. Esto bien puede indicar que la operación en cuestión se siente cómoda con los controles y medidas de mitigación establecidos para gestionar el proceso. Los nuevos procesos de gestión basada en los resultados, cuya puesta en marcha está prevista para el ejercicio presupuestario, tienen por objeto incorporar el enfoque plurianual de múltiples asociados. Por consiguiente, el riesgo asociado a un horizonte de planificación más largo y la colaboración con asociados formarán parte del proceso normal de evaluación y gestión de riesgos, y no serán objeto de seguimiento por separado.</p>				
75	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 134	La Junta recomienda que el ACNUR reúna sistemáticamente ejemplos de casos nacionales de implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para asegurar la transferencia de conocimientos y aportar unas respuestas de gestión adecuadas.	El ACNUR recopiló las enseñanzas extraídas y las estaba publicando en el sitio web interno del ACNUR a finales del primer trimestre de 2020.	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		

<i>Núm.</i>	<i>Año/bienio de auditoría</i>	<i>Referencia en el informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
76	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 172	La Junta recomienda que el ACNUR refuerce el cumplimiento de su política y procedimientos operativos estándar en lo que respecta a la contratación de consultores particulares, asegure una gestión eficaz de los contratos correspondientes y considere la posibilidad de centralizar algunas tareas de las dependencias de contratación en aras de un mayor grado de especialización.	Al mes de enero de 2020, los asociados superiores de recursos humanos estaban activos en todas las oficinas regionales. Estos asociados han asumido una función de supervisión de la gestión de los contratos del personal asociado a fin de garantizar el cumplimiento de las políticas pertinentes. La División de Gestión de Recursos Humanos mantiene consultas constantes con los asociados superiores de recursos humanos sobre la mejora de los procesos y la orientación sobre políticas. La instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada que se publicará en breve otorgará a los asociados superiores de recursos humanos más autoridad para asegurar la gestión eficaz de los contratos del personal asociado. La instrucción administrativa se introducirá en el segundo semestre de 2020.	La nueva instrucción administrativa entrará en vigor en junio de 2020. Habida cuenta de este proceso en curso, la Junta seguirá examinando la cuestión y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
77	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 173	La Junta recomienda también que el ACNUR estudie la posibilidad de establecer un control automático del sistema en el sistema de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal para los casos en los que se excede el límite de 150.000 dólares.	Al volver a contratar a una persona para una nueva tarea de consultoría, el ACNUR comprueba sistemáticamente los pagos anteriores, conforme exige la política. Si el nuevo contrato de consultoría da lugar a que se exceda el límite financiero, se informa a la entidad solicitante de que el contrato no ha sido aprobado. Al mismo tiempo, las entidades contratantes pueden solicitar una dispensa de este límite. El examen y la aprobación o denegación de las solicitudes se realizan al nivel correspondiente en la División de Gestión de Recursos Humanos. Mientras tanto, el ACNUR sigue estudiando posibles formas de automatizar esos controles.	El ACNUR ha tomado medidas para subsanar las deficiencias de los controles internos en el sistema MSRP. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
78	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 174	La Junta recomienda que el ACNUR implante un control que abarque todas sus estructuras para evitar que los honorarios de los consultores se paguen por partida doble con cargo tanto a las cuentas bancarias de la sede como a la de la operación.	El ACNUR ha comenzado a preparar consultas especializadas que servirán para el propósito específico de verificar si existen tales pagos duplicados. La preparación de las consultas está en marcha. Al mismo tiempo, el ACNUR desea señalar que eso no sucedía con frecuencia. A raíz del proceso de regionalización, el ACNUR estableció gestores de riesgos, controladores regionales y asociados superiores de recursos humanos en oficinas totalmente descentralizadas. Estas funciones refuerzan la supervisión y mejoran la capacidad de detectar duplicaciones o errores. Además, la rendición de cuentas y la responsabilidad se delegan en las operaciones en los países, lo que hace aún menos probable la duplicación de los pagos, ya que la facultad de emitir esos pagos recae únicamente en las operaciones.	El ACNUR señaló que estaba en marcha la preparación de consultas especializadas dirigidas a detectar pagos duplicados. Debido a las circunstancias impuestas por la pandemia de coronavirus, el ACNUR no pudo demostrar la funcionalidad de la herramienta. Otros mecanismos derivados de la regionalización contribuirán a reforzar la supervisión de los pagos a los consultores. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
79	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 181	La Junta recomienda que el ACNUR revise su política y sus procedimientos operativos estándar en lo que respecta al empleo de consultores particulares y que, durante ese proceso, mejore las orientaciones relativas a los requisitos de licitación, la separación de funciones, los procesos de exención, los procesos de negociación y fijación de los honorarios de los consultores, los justificantes de la conciliación de los pagos y el proceso de gestión de expedientes.	Se está trabajando en la revisión de las respectivas políticas. Si bien la instrucción administrativa sobre el uso de personal asociado abordará cuestiones generales pertinentes para todas las modalidades de personal asociado, también se publicará una instrucción administrativa específica sobre el uso de contratos con particulares (incluso en lo que respecta a los consultores y los contratistas particulares). En el anexo II de la nueva instrucción se hará referencia a los elementos señalados y se aclararán los puntos indicados.	El ACNUR emitirá una instrucción administrativa general sobre el uso de su fuerza de trabajo asociada. En la instrucción se expondrán los principios para la gestión eficaz y coherente de todas las categorías de personal asociado del ACNUR. El ACNUR define a su personal asociado como consultores y contratistas. De conformidad con el examen en curso del proceso de contratación de contratistas, la Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X	

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
80	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 193	La Junta recomienda también que el ACNUR examine el plan de aplicación de la estrategia de personal y las fuentes de datos a fin de poder hacer un seguimiento de los progresos hasta que se hayan establecido la nueva política sobre diversidad e inclusión y el marco de seguimiento correspondiente en 2019.	Los paneles de información sobre inclusión y diversidad de género se han extendido a todos los usuarios del ACNUR.	El ACNUR ha creado una serie de paneles de información para hacer un seguimiento de la inclusión y la diversidad, a los que se puede acceder por la intranet del ACNUR. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
81	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 198	La Junta recomienda que el ACNUR evalúe si el almacén global de Copenhague representa una solución rentable para el ACNUR. También podrían estudiarse propuestas alternativas.	Una empresa de logística comercial ha completado el análisis para la optimización de la red de suministro y evaluado el almacén de Copenhague en relación con tres emplazamientos alternativos.	La Junta celebra la evaluación y el análisis realizados por el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
82	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 213	La Junta recomienda que el ACNUR evalúe cómo podría lograrse una gestión más eficiente de los artículos básicos de socorro disponibles en almacén, incluidos los suministros de las operaciones en los países. Esta evaluación debería abordar la cuestión de si el ACNUR podría considerarse como una única organización en lo que respecta a la "propiedad" de sus inventarios.	El ACNUR reconoce que se podrían obtener beneficios gestionando las existencias de artículos básicos de socorro del ACNUR a nivel institucional. Sin embargo, dado que las existencias de artículos básicos de socorro son administradas actualmente por las respectivas operaciones en los países y que la gestión descentralizada es un elemento importante de la cultura de la organización, ese cambio tendría que ser evaluado cuidadosamente junto con las operaciones en cuestión, las oficinas regionales y el equipo directivo superior de la sede. Como base para ese debate, la División de Emergencia, Seguridad y Suministros redactará una nota conceptual en la que explicará cómo se podría llevar a cabo la gestión global de las existencias de artículos básicos de socorro en el marco del proceso de regionalización en curso y cuáles serían los beneficios para la organización. La nota conceptual se	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
83	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 214	La Junta recomienda además que la División de Emergencias, Seguridad y Suministros revise todos los inventarios del ACNUR de forma periódica y que, si las observaciones de esos exámenes lo permiten, asesore a las oficinas regionales y las operaciones en los países sobre las oportunidades de realizar una gestión eficiente de las reservas a nivel de los países.	El ACNUR reconoce que se podrían obtener beneficios gestionando las existencias de artículos básicos de socorro del ACNUR a nivel institucional. Sin embargo, dado que las existencias de artículos básicos de socorro son administradas actualmente por las respectivas operaciones en los países y que la gestión descentralizada es un elemento importante de la cultura de la organización, ese cambio tendría que ser evaluado cuidadosamente junto con las operaciones en cuestión, las oficinas regionales y el equipo directivo superior de la sede. Como base para ese debate, la División de Emergencia, Seguridad y Suministros redactará una nota conceptual en la que explicará cómo se podría llevar a cabo la gestión global de las existencias de artículos básicos de socorro como parte del proceso de regionalización en curso y cuáles serían los beneficios para la organización. La nota conceptual se presentará al personal directivo superior a más tardar al final del segundo trimestre de 2020.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
84	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 222	La Junta recomienda que el ACNUR inicie un proceso interno con los interesados para evaluar cómo aumentar la eficiencia de la realización de pedidos y la planificación de compras.	Los procesos y procedimientos revisados se definen en la instrucción administrativa sobre adquisiciones, que está casi terminada y se espera que se publique en breve.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
85	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 226	La Junta recomienda que el ACNUR busque nuevas oportunidades para consolidar las necesidades, ya sea a nivel regional o incluso mundial.	Se incluirán orientaciones sobre nuevas oportunidades de consolidación en la instrucción administrativa sobre adquisiciones y en el capítulo 8 revisado del manual del ACNUR, que en el momento de estas actualizaciones se encontraban en las etapas finales del proceso de examen.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		
86	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 229	La Junta recomienda que el ACNUR acelere la revisión del capítulo 8 del manual del ACNUR a fin de que los funcionarios tengan acceso a orientación coherente y fiable sobre los procedimientos de adquisición.	Tanto la política sobre adquisiciones como la instrucción administrativa sobre adquisiciones están a punto de concluirse y se espera que se publiquen en breve. Estos dos documentos reemplazarán el actual capítulo 8 del manual del ACNUR como orientaciones obligatorias; pese a ello, el capítulo 8 se mantendrá, aunque se mejorará para convertirlo en una orientación adicional de uso fácil. El capítulo 8 se finalizará una vez que se publiquen la política y la instrucción administrativa sobre adquisiciones.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		
87	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 234	La Junta recomienda que el ACNUR incluya las aplicaciones restantes en el plan de recuperación en casos de desastre a fin de aumentar la seguridad de los datos de dichas aplicaciones.	El ACNUR está añadiendo las aplicaciones pertinentes “en la nube”.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		
88	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 235	Como parte de la gestión general de la continuidad de las operaciones, la Junta recomienda asimismo que el ACNUR establezca una directriz sobre recuperación en casos de desastre para la TIC.	El ACNUR está definiendo las directrices para las oficinas sobre el terreno.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		
89	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 240	La Junta recomienda que el ACNUR ponga en práctica directrices integrales para las copias de seguridad y la	Mientras se redacta el manual de las operaciones sobre el terreno para la TIC a nivel de la sede, en el terreno se están llevando a cabo actividades en relación	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de Aplicada aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			recuperación en casos de desastre en todas las operaciones en los países. Las directrices deben integrarse en la gestión de la continuidad de las operaciones locales.	con las copias de seguridad y la recuperación en caso de desastre. La División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones publicó recientemente la instrucción revisada sobre copias de seguridad, en particular para hacer frente a la migración de Windows 7 a Windows 10.				
90	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 244	La Junta recomienda que el ACNUR examine las respuestas desde el terreno a los controles informáticos generales de la TIC en las operaciones sobre el terreno del ACNUR y que las operaciones en los países adopten medidas oportunas para hacer frente a cualquier deficiencia importante.	Se han incorporado dos subprocesos principales (seguridad, y copia de seguridad y recuperación) en la declaración de control interno. Además, se ha añadido el cuestionario completo de autoevaluación de la TIC al perfil del sitio en la herramienta central de gestión de la TIC y se dispone de un panel de información para el seguimiento.	La Junta hará un seguimiento del proceso y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.	X		
91	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 249	La Junta recomienda que el ACNUR utilice el nuevo módulo de viajes en su planificación de los recursos institucionales para analizar los motivos del bajo cumplimiento de la política de viajes con fines oficiales y, sobre la base de ese análisis, evalúe cómo pueden lograrse precios económicos para las reservas de vuelos.	Se ha concluido el análisis de las razones de la baja tasa de cumplimiento de la política de viajes con fines oficiales, y los datos resultantes se han enviado a todos los directores de divisiones y oficinas regionales a fin de que adopten las medidas apropiadas. Además, los informes financieros revisados de los países que se publican mensualmente para las operaciones presentan ahora nueva información sobre dos indicadores clave del desempeño relacionados con los viajes, uno de los cuales es el incumplimiento de la norma de los 16 días.	El ACNUR presentó sus nuevos informes financieros de los países en la plataforma de inteligencia institucional Power. La herramienta incluye un indicador electrónico clave del desempeño relativo al cumplimiento de la disposición de los 16 días. La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
92	2016	A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 39	La Junta recomienda que las operaciones en los países determinen el número y los tipos de vehículos necesarios para satisfacer las necesidades operacionales y documenten las hipótesis subyacentes y el	El ACNUR ha publicado en su intranet una nota orientativa sobre los criterios que deben tomarse en consideración para determinar el tamaño y la composición de cada parque automotor. Se tienen en cuenta factores específicos de los países (por ejemplo, emergencias y	La Junta aprecia las medidas adoptadas para ayudar a las operaciones a evaluar sus necesidades. Sin embargo, la Junta constató que todavía había margen para mejorar la evaluación de las necesidades	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			modo en que las operaciones en los países llegaron a sus estimaciones. En caso de que las operaciones necesiten asistencia respecto de una metodología aceptada para calcular el número y los tipos de vehículos necesarios para la operación, la Junta alienta a que se pongan en contacto con la sección de gestión de activos y del parque automotor de la sede para obtener asesoramiento u orientación adicional.	restricciones a la importación) y criterios como el número de funcionarios, las necesidades de los asociados en la ejecución, las instalaciones de mantenimiento y reparación, la utilización de los vehículos existentes y la antigüedad media del parque automotor.	respecto de los vehículos ligeros, ya que las operaciones solicitaban nuevos vehículos con breve preaviso en lugar de planificar los pedidos con antelación. La Junta recomienda que el ACNUR apoye a las operaciones en la evaluación de sus necesidades y establezca un plan general de adquisiciones adecuado para los vehículos ligeros. La Junta se remite al párrafo 256 del capítulo II del presente informe y considera que esta recomendación se ha aplicado.			
93	2016	A/72/5/Add.6 , cap. II, párr. 88	La Junta recomienda también que las administraciones de las operaciones en los países y las oficinas regionales examinen periódicamente la calidad de la supervisión financiera y del rendimiento respecto de los proyectos ejecutados con asociados.	La sede del ACNUR realiza un examen anual de la calidad de los informes de supervisión con respecto a una muestra de acuerdos. Además, a raíz del establecimiento de las nuevas dependencias de coordinación del programa en las oficinas, que tienen funciones de control de proyectos, presupuestación y supervisión de programas, los oficiales regionales de control de proyectos asumirán funciones de control de calidad respecto de los informes de supervisión financiera y del desempeño. Se prestará apoyo específico a la capacidad para mejorar la gestión de las asociaciones, incluido el examen de la calidad de la supervisión financiera y del desempeño para los proyectos ejecutados con asociados.	La reforma del ACNUR afectó a las funciones y responsabilidades de supervisión y vigilancia. Debido a la nueva estructura, la Junta considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.			X
94	2016	A/72/5/Add.6 , cap. II, párr. 113	La Junta recomienda que las operaciones en los países vigilen periódicamente las adquisiciones sin orden de compra y evalúen si se podrían obtener más ganancias en eficiencia compilando las	La División de Gestión Financiera y Administrativa ha completado el diseño del informe de seguimiento de los justificantes de adquisiciones sin orden de compra en la herramienta de inteligencia institucional Power, como parte de la página del informe financiero	La Junta acoge con agrado las medidas que ha adoptado el ACNUR y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
95	2015	A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 65	distintas adquisiciones sin orden de compra en acuerdos marco. La Junta aconseja también que las divisiones de la sede se pongan en contacto con las operaciones en los países para estudiar el modo en que se podría facilitar la vigilancia y supervisión de las adquisiciones sin orden de compra.	de los países, que es de fácil navegación e incluye semáforos, y permite destacar los casos que superan el umbral de las adquisiciones sin orden de compra, de 4.000 dólares por proveedor y por trimestre. Ahora se cuenta con diferentes parámetros que permiten a los usuarios examinar el cumplimiento acotando la búsqueda por ejercicio/trimestre económico, región, operación, dependencia institucional y categoría de cuenta del libro mayor. El ACNUR seguirá examinando la herramienta para introducir mejoras teniendo en cuenta las observaciones de los usuarios.	La Junta reconoce la orientación sobre el registro y la verificación continuos en los distintos entornos institucionales y considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.			X

Núm.	Año/bienio de auditoría	Referencia en el informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	Observaciones de la Junta sobre el estado de la aplicación (mayo de 2020)	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos		
96	2014	A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 82	La Junta apoya los planes del ACNUR de utilizar su sistema Focus para vincular mejor los costos y los resultados en cada uno de sus sectores institucionales. El ACNUR necesita adoptar una postura más firme y clara sobre la importancia de la información sobre los costos y el desempeño de los servicios, en particular sobre los vínculos entre la matriculación en la educación, la impartición y la retención, y los efectos de lograr calificaciones educativas de buena calidad. Sin esa información, no es posible obtener opiniones con pleno conocimiento de causa sobre el aprovechamiento de los recursos ni sobre la eficacia en función de los costos de la fijación de las metas de asistencia.	necesario de autoridad en las nuevas oficinas regionales descentralizadas seguirá fortaleciendo la estrecha supervisión de la cobertura del registro, con inclusión de los ejercicios de verificación cuando se lleven a cabo, de forma sistemática y con base empírica. La implantación de herramientas globales como proGres v4 y DataPort también es fundamental para optimizar una supervisión más fácil, rápida y fiable, ya que los datos pueden verse en tiempo real a nivel nacional, regional y mundial. Tras la aprobación del nuevo enfoque de gestión basada en los resultados y de la estructura de resultados, el patrocinador del proyecto aprobó en octubre de 2019 un proceso de planificación estratégica plurianual de alto nivel. En el momento de estas actualizaciones, el proyecto de gestión basada en los resultados se encontraba en la etapa de determinación detallada de los futuros procesos de gestión de las operaciones, y de la estructura detallada de los datos y los flujos de datos que entraña la utilización del marco de resultados. El proyecto de estructura de datos tiene por objeto apoyar un análisis del aprovechamiento de los recursos haciendo posible un seguimiento más detallado de los entregables de asociados específicos, que luego pueden compararse con los presupuestos y costos conexos. El nuevo marco de resultados para el proceso de planificación se introducirá en 2021 y entrará en funcionamiento en 2022.	La Junta tomó nota de los esfuerzos realizados por el ACNUR para diseñar la nueva herramienta de gestión basada en los resultados que sustituirá al sistema Focus y considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.			X		
Total						96	48	43	2	3
Porcentaje						100	50	45	2	3

Capítulo III

Exposición de las responsabilidades del Alto Comisionado y aprobación y certificación de los estados financieros

Carta de fecha 31 de marzo de 2020 dirigida a la Presidencia de la Junta de Auditores por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el Contralor y Director de la División de Gestión Financiera y Administrativa de la Oficina del Alto Comisionado

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es el responsable en última instancia del contenido y la integridad de los estados financieros incluidos en las cuentas de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado.

En cumplimiento de su responsabilidad, la Oficina del Alto Comisionado actúa en el marco de las políticas y normas contables prescritas y aplica procedimientos y sistemas de control interno de la contabilidad para garantizar la fiabilidad de la información financiera y la preservación de los activos. Los sistemas de control interno y los registros financieros son examinados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Junta de Auditores durante sus respectivas auditorías.

En este contexto, los estados financieros que figuran en el capítulo V, que comprenden los estados financieros I a V y las notas explicativas, se prepararon de conformidad con el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado ([A/AC.96/503/Rev.10](#)) y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. En opinión de la administración, los estados financieros presentan adecuadamente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados al 31 de diciembre de 2019 y el rendimiento financiero y los flujos de efectivo del ejercicio concluido en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

Por la presente, las cuentas quedan aprobadas y certificadas.

(Firmado) Filippo **Grandi**
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

(Firmado) Hans G. **Baritt**
Contralor y Director
de la División de Gestión Financiera y Administrativa

Capítulo IV

Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019

A. Introducción

1. El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados tiene el honor de presentar el informe financiero y los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, de conformidad con el párrafo 6.2 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2013/4) y el artículo 11 del reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado (A/AC.96/503/Rev.10).
2. El informe financiero proporciona información relacionada con los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Los fondos de contribuciones voluntarias comprenden el Fondo del Programa Anual (compuesto por el Programa Mundial de Refugiados y el Programa Mundial de Apátridas), el Fondo de Proyectos Mundiales de Reintegración, el Fondo de Proyectos Mundiales para Desplazados Internos, el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y el Fondo de Operaciones y de Garantía. En el informe se ofrece una sinopsis del contexto operacional, el análisis financiero y la ejecución del presupuesto por principales grupos de actividades, y se destacan las tendencias y los cambios significativos.
3. El presente informe financiero debe leerse junto con los estados financieros, que consisten en cinco estados financieros y las notas explicativas correspondientes.

B. Contexto operacional y panorama general de las actividades

4. La Asamblea General ha otorgado a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) el mandato de dirigir y coordinar la acción internacional para la protección de los refugiados y la búsqueda de soluciones a su difícil situación. El ACNUR procura reducir los casos de desplazamiento forzado alentando a los Estados y otras instituciones a que generen condiciones propicias para la protección de los derechos humanos y la solución pacífica de las controversias. La Oficina actúa en un entorno cada vez más complejo e imprevisible. En todas sus actividades, el ACNUR presta especial atención a las necesidades de los más vulnerables y busca promover la igualdad de derechos de las mujeres y las niñas. A fin de garantizar la protección y las soluciones para las personas de interés para el ACNUR, este debe adaptarse y seguir siendo flexible, trabajando en estrecha colaboración con las comunidades afectadas y una amplia variedad de asociados. El ACNUR trabaja en colaboración con los Gobiernos, las organizaciones internacionales y no gubernamentales, otros organismos de las Naciones Unidas y las personas de su competencia, así como con el sector privado, las instituciones financieras internacionales y la sociedad civil, incluidos centros de estudio, instituciones académicas y dirigentes religiosos.
5. En 2019, los conflictos, la persecución y las violaciones de los derechos humanos siguieron causando desplazamientos en todo el mundo. En África, y sobre todo en el Sahel, la violencia y la inestabilidad siguieron desplazando a cientos de miles de personas en Burkina Faso, Malí y el Níger. En la cuenca del Mediterráneo se perdieron vidas en el mar cuando se interrumpieron las operaciones de búsqueda y salvamento o se redujo notablemente su alcance. Millones de personas padecieron hambre al

profundizarse la crisis del Yemen, mientras que el conflicto en la República Árabe Siria entró en su noveno año, y cientos de miles de personas se vieron desplazadas en la provincia de Idlib. En la región norte de Centroamérica, muchas personas debieron abandonar sus países a raíz de la constante situación de violencia e inseguridad, lo que agravó las dificultades que ya existían para gestionar las corrientes migratorias mixtas en la región, mientras que un éxodo masivo de la República Bolivariana de Venezuela afectó a toda la región y a países de otras regiones.

6. El pacto mundial sobre los refugiados, afirmado por la Asamblea General en 2018, proporcionó un marco amplio para transformar la forma en que la comunidad internacional responde a los desplazamientos de refugiados. El pacto dio al ACNUR un nuevo impulso para evaluar las aptitudes, capacidades y nuevas formas de trabajo necesarias para ofrecer protección, asistencia y soluciones de manera más eficaz, eficiente y responsable.

7. El primer Foro Mundial sobre los Refugiados, que se celebró en diciembre de 2019, ofreció una oportunidad única para movilizar un mayor apoyo a los refugiados y a los países y comunidades que los acogen, demostrando solidaridad y asegurando un reparto más equitativo de las cargas y responsabilidades. Reunió a más de 3.000 participantes de Gobiernos, organizaciones internacionales, asociados para el desarrollo, organizaciones no gubernamentales, el sector privado, organizaciones confesionales, parlamentos, ciudades, la sociedad civil, la comunidad académica y organizaciones deportivas. Además, más de 70 refugiados de todo el mundo participaron en el Foro, apoyando los esfuerzos colectivos de la comunidad internacional. Los resultados fueron prometedores, ya que se hicieron más de 1.000 promesas de contribución para prestar apoyo en numerosas esferas, como la creación de empleo, la educación de los niños refugiados, las políticas favorables a los refugiados, los lugares de reasentamiento, la energía no contaminante, la infraestructura y las necesidades de desarrollo humanitario a largo plazo de las comunidades de acogida.

8. En 2019, el ACNUR emprendió una transición hacia una estructura más descentralizada, en que las capacidades, las autoridades y los recursos estuvieran más cerca de las personas a las que sirve. A finales de ese año, las siete oficinas regionales de la organización estaban situadas en sus respectivas regiones y estaban mejor equipadas para apoyar las operaciones en los países.

9. En el transcurso de 2019, el ACNUR y sus asociados respondieron a las necesidades de más de 16,6 millones de desplazados afectados por múltiples emergencias simultáneas en todo el mundo. El ACNUR utilizó su sistema de alerta temprana, análisis de vigilancia de riesgos y preparación para examinar y supervisar los niveles de preparación y capacidad de las operaciones de los países para responder a las emergencias. La Oficina también reforzó su lista de emergencia de personal institucional superior para reforzar su capacidad de liderazgo y coordinación. Ello permitió al ACNUR responder rápida y eficazmente a las solicitudes de refuerzo, incluso en el contexto del ciclón Idai (Malawi, Mozambique y Zimbabwe), las situaciones relativas a los desplazados internos en Burkina Faso y la República Democrática del Congo y la respuesta a los refugiados en Costa Rica, el Iraq y el Níger.

10. En el marco de sus esfuerzos por garantizar que los refugiados y solicitantes de asilo reciban un trato justo cuando pidan protección, la Oficina registró a unos 8,8 millones de personas de interés para el ACNUR en 69 operaciones de todo el mundo utilizando tecnología biométrica. Esto facilita un proceso más eficiente, permite al ACNUR y a sus asociados orientar la asistencia con mayor precisión, reduce el fraude y es esencial para garantizar la protección y las soluciones. El ACNUR siguió fortaleciendo su capacidad para la gestión de la identidad y amplió el alcance del ecosistema de registro de la población y gestión de la identidad (Population Registration

and Identity Management EcoSystem), un conjunto de instrumentos y aplicaciones interoperables para el registro, la gestión de la identidad y la administración de casos. Para el final de 2019 este sistema se había implantado en 83 operaciones.

11. El ACNUR siguió luchando por la prevención y reducción de la apatridia, así como por la protección de los apátridas, promoviendo la adhesión de los Estados a los instrumentos internacionales pertinentes y colaborando con los Estados para facilitar la adquisición, readquisición o confirmación de la nacionalidad por los apátridas. De conformidad con las orientaciones estratégicas del ACNUR para 2017-2021, la Oficina se centró en asegurar una interacción más decisiva y previsible con los desplazados internos, en colaboración con los asociados y guiándose por los arreglos operacionales, de política y de coordinación establecidos por el Comité Permanente entre Organismos. La nueva política de la Oficina sobre la actuación en situaciones de desplazamiento interno refleja este compromiso firme y revitalizado, hace hincapié en el liderazgo en materia de protección y armoniza mejor las intervenciones de la organización con las de sus asociados. El ACNUR también siguió contribuyendo a los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

12. El ACNUR amplió su programa de asistencia en efectivo para proporcionar protección, asistencia y servicios a las personas de su interés. Este tipo de asistencia contribuyó a que los desplazados pudieran satisfacer diversas necesidades, como el acceso a alimentos, agua, atención de la salud y alojamiento, y también se utilizó para prestar apoyo a los medios de subsistencia y facilitar la repatriación voluntaria. Las intervenciones en efectivo disminuyeron la probabilidad de que los desplazados recurrieran a estrategias de adaptación perjudiciales, como la prostitución de supervivencia, el trabajo infantil y el matrimonio forzado. Esas intervenciones también beneficiaron directamente a las economías locales y contribuyeron a la coexistencia pacífica con las comunidades de acogida. En 2019, el ACNUR entregó asistencia en efectivo por un monto de aproximadamente 646 millones de dólares, principalmente en forma de subvenciones en efectivo polivalentes, a unos 4 millones de las personas de su interés más vulnerables.

13. En 2019, el total estimado de los recursos presupuestarios necesarios para hacer frente a las necesidades de todas las personas de interés para el ACNUR ascendía a 8.635,9 millones de dólares (8.220,5 millones de dólares en 2018). Los fondos disponibles ascendían a 4.826,2 millones de dólares (4.710,3 millones de dólares en 2018), y el ACNUR llevó a cabo actividades por un monto de 4.415,3 millones de dólares (4.226,3 millones de dólares en 2018) (véase el cuadro IV.3).

C. Análisis financiero

14. En el cuadro IV.1 se resumen la situación financiera del ACNUR al cierre del ejercicio y el rendimiento financiero anual desde 2015.

Cuadro IV.1
Situación financiera y rendimiento financiero, 2015-2019

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2016	2017	2018	2019
Total del activo	2 315	2 570	2 973	3 305	3 376
Total del pasivo	859	940	998	986	1 269
Activo neto	1 456	1 630	1 975	2 319	2 107
Ingresos	3 582	3 979	4 230	4 338	4 183
Gastos ^a	3 279	3 852	3 851	4 083	4 258
Superávit/déficit	303	127	379	256	(75)

^a Incluye ganancias/pérdidas por diferencias cambiarias.

15. Al 31 de diciembre de 2019, el total de reservas y saldos de los fondos era de 2.106,8 millones de dólares (véase el estado financiero I), lo que representa una disminución de 212,3 millones de dólares (un 9,2 %) con respecto al saldo al 31 de diciembre de 2018. Esta disminución se debió a un déficit en el rendimiento de 75,1 millones de dólares (véase el estado financiero II) y a las pérdidas por valor de 137,2 millones de dólares (véase el estado financiero III) resultantes de la valuación actuarial de las obligaciones por prestaciones de los empleados.

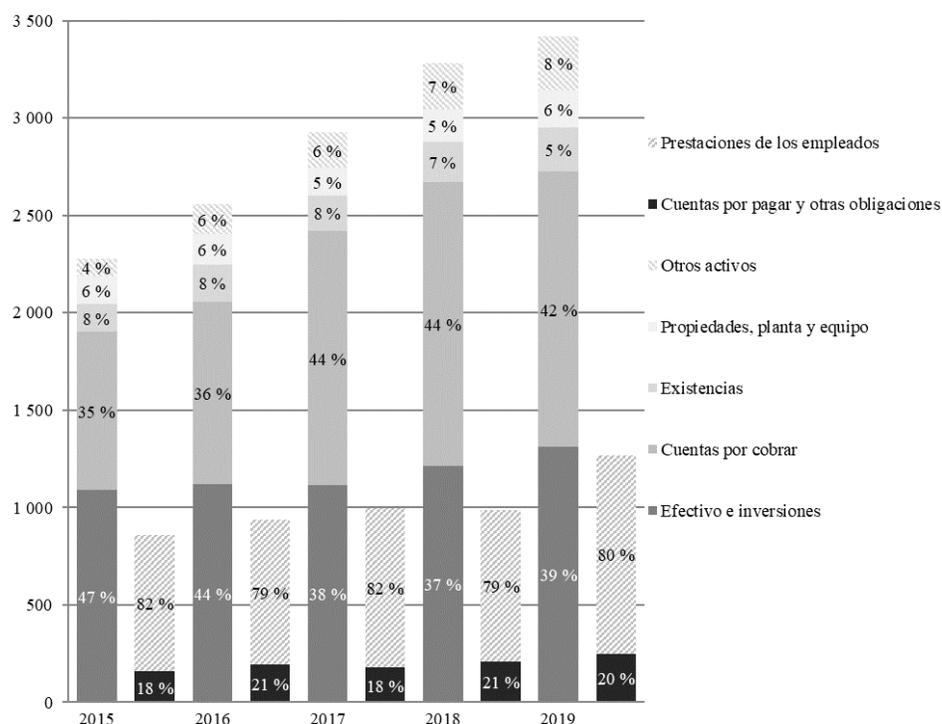
16. Las reservas y los saldos de los fondos comprenden el valor acumulado de los saldos de los fondos y las reservas (2.564,4 millones de dólares), el Fondo de Operaciones y de Garantía (100,0 millones de dólares), el Plan de Seguro Médico (46,5 millones de dólares) y el Fondo de Prestaciones del Personal (déficit neto de 604,2 millones de dólares).

17. Las reservas y los saldos de los fondos acumulados incluyen, además del saldo del Fondo del Programa Anual (2.292,3 millones de dólares), la reserva operacional (10,0 millones de dólares), la reserva para las actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato (20,0 millones de dólares), los Fondos de Proyectos (225,4 millones de dólares), el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico (17,1 millones de dólares) y el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas (déficit neto de 0,3 millones de dólares) como se detalla en la nota 3.11.

18. En la figura IV.I se muestra la composición del activo y el pasivo del ACNUR al cierre de cada ejercicio durante el período 2015-2019, por categoría principal.

Figura IV.1
Activo y pasivo, 2015-2019

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



19. Al 31 de diciembre de 2019, los instrumentos financieros como el efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar representaban el 81 % del total de los activos, la mayoría de los cuales son activos corrientes. Las obligaciones por prestaciones de los empleados representaban el 80 % del total del pasivo, que consistía en gran medida en obligaciones a largo plazo.

20. En el cuadro IV.2 se muestran algunos de los principales coeficientes financieros al 31 de diciembre de 2019 comparados con los correspondientes al 31 de diciembre de 2018.

Cuadro IV.2
Principales coeficientes financieros

	Al 31 de diciembre de 2019	Al 31 de diciembre de 2018
Relación entre activo corriente y pasivo corriente	7,88	9,53
Relación entre total del activo y total del pasivo	2,66	3,35
Relación entre efectivo y equivalentes de efectivo y pasivo corriente	2,74	3,20

21. El coeficiente de liquidez general (relación entre el activo corriente y el pasivo corriente) es un coeficiente de liquidez que refleja el equilibrio entre los activos que se materializarán en los próximos 12 meses y los pasivos o pagos que la organización deberá satisfacer en ese mismo período. Cuanto más elevado sea ese coeficiente, más capacidad tendrá la organización para cumplir sus obligaciones. Al final de 2019, el

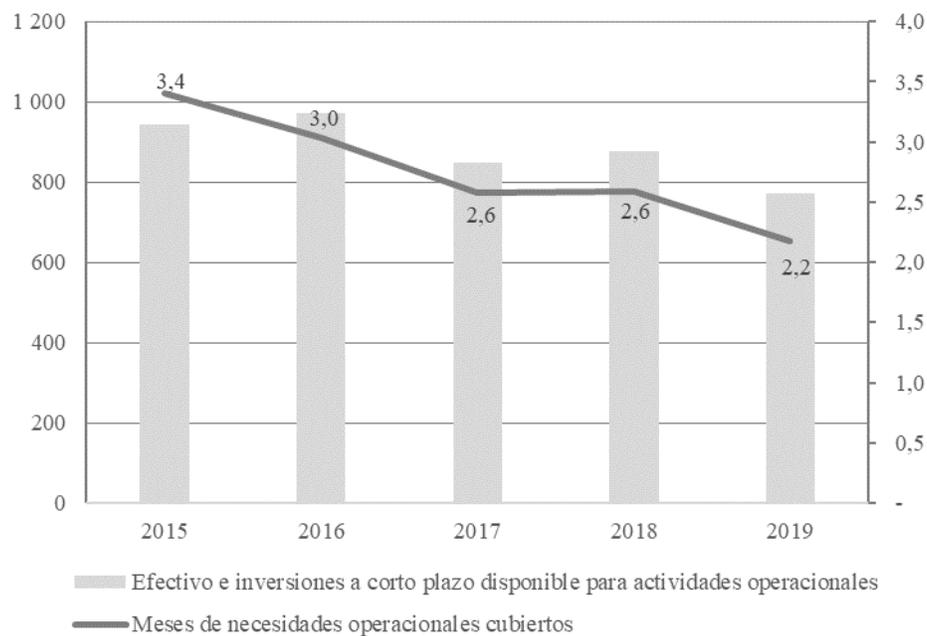
coeficiente de liquidez general era 7,88. Esa información debe analizarse en el contexto de las actividades concretas que realiza el ACNUR. En general, las entidades que tienen control sobre el momento en que se generan los ingresos intentan sincronizar la generación de obligaciones con el patrón de ingresos; por lo tanto, la comparación directa del activo corriente y el pasivo corriente ofrece una buena indicación de la capacidad de la entidad para cumplir sus obligaciones corrientes. En el caso del ACNUR, gran parte de los ingresos reconocidos como contribuciones por recibir en los próximos 12 meses corresponden a compromisos contraídos en la conferencia anual sobre promesas de contribuciones, que se celebra justo antes del final del ejercicio. Las promesas de contribuciones suelen basarse en un presupuesto que se elabora de manera de coincidir con los gastos presupuestados en concepto de ejecución de programas para el mismo período. Sin embargo, los gastos presupuestados no constituyen un pasivo, lo que hace que no coincida el momento en que se reconocen los activos e ingresos y los pasivos correspondientes. Esta discrepancia genera un mayor coeficiente de liquidez general al final del ejercicio económico del que se obtendría si los ingresos prometidos se ajustaran más al momento en que se incurre en los gastos de los programas que están destinados a financiar.

22. Al 31 de diciembre de 2019, el monto total del efectivo y las inversiones a corto plazo ascendía a 1.313,5 millones de dólares, cantidad que representa un aumento de 98,4 millones de dólares frente a 1.215,1 millones de dólares en 2018. Si se excluyen los montos correspondientes al Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal y el Plan de Seguro Médico, el efectivo y las inversiones a corto plazo disponibles para actividades operacionales ascendían a 770,5 millones de dólares (875,8 millones de dólares en 2018). Dicha cuantía cubre aproximadamente 2,2 meses de necesidades operacionales sobre la base del promedio de gasto mensual en 2019. Al momento de la certificación de los estados financieros (31 de marzo de 2020), el saldo de efectivo e inversiones disponibles para actividades operacionales había aumentado a 811,2 millones de dólares, lo que representaba 2,3 meses de necesidades operacionales.

23. En la figura IV.II se muestra el importe total del efectivo y las inversiones a corto plazo disponibles para actividades operacionales, así como el número de meses de necesidades operacionales cubiertos sobre la base del promedio de gastos mensuales para el período comprendido entre 2015 y 2019.

Figura IV.II
**Total de efectivo e inversiones a corto plazo para actividades operacionales/
 meses de necesidades operacionales cubiertos, 2015-2019**

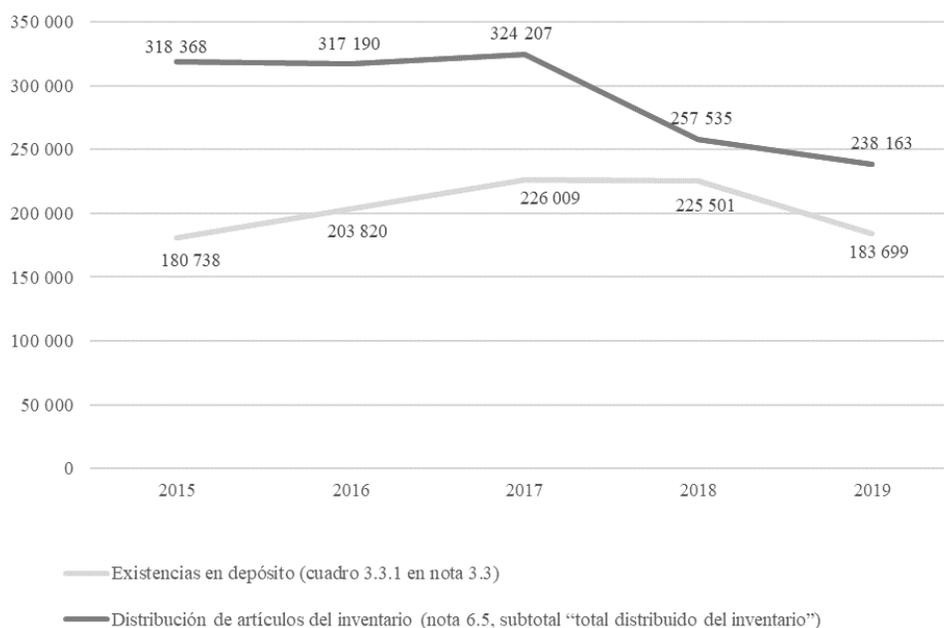
(En millones de dólares de los Estados Unidos y número de meses)



24. En la figura IV.III se muestra la distribución promedio de artículos del inventario (véase la nota 6.5) junto con las existencias en depósito (véase el cuadro 3.3.1 que figura en la nota 3.3) al cierre de ejercicio durante los últimos cinco años.

Figura IV.III
Distribución de artículos del inventario y existencias en depósito al cierre del ejercicio, 2015-2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)



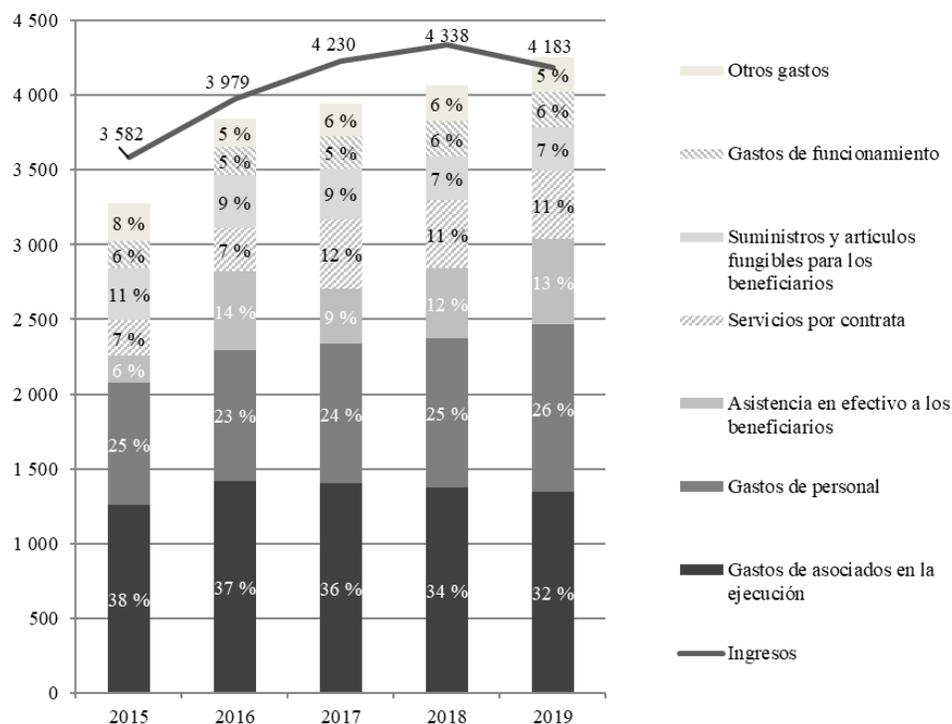
25. En lo que se refiere al rendimiento financiero (véase el estado financiero II), el ACNUR concluyó el ejercicio con un déficit (ingresos menos gastos, incluidas las pérdidas por diferencias cambiarias) de 75,1 millones de dólares, frente a un superávit de 255,8 millones de dólares registrado al final de 2018.

26. El cambio en el resultado anual de 2019 respecto de 2018 obedeció principalmente a una disminución de 166,9 millones de dólares en los ingresos por contribuciones voluntarias, junto con un aumento de 127,9 millones de dólares en los gastos en concepto de sueldos y prestaciones de los empleados y de 97,3 millones de dólares en la asistencia en efectivo a los beneficiarios, que se compensó con una disminución de 30,1 millones de dólares en los gastos de las asociaciones para la ejecución.

27. En la figura IV.IV se presentan los ingresos y los gastos correspondientes al período 2015-2019.

Figura IV.IV
Ingresos y gastos, 2015-2019

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



28. Los ingresos totales de 2019 ascendieron a 4.183,1 millones de dólares, lo que representa una disminución de 155,2 millones de dólares (el 3,6 %) respecto a 2018. Las contribuciones voluntarias de los donantes, incluidas las contribuciones en especie, ascendieron a 4.093,8 millones de dólares (lo que equivale al 97,9 % de los ingresos totales), de los cuales 1.102,4 millones de dólares estaban destinados a actividades de años futuros (2020-2023).

29. El total de gastos correspondientes al ejercicio económico ascendió a 4.258,3 millones de dólares, lo que representa un aumento del 4,8 % respecto a 2018 (4.064,0 millones de dólares). En el estado financiero V figuran 4.415,3 millones de dólares en concepto de gastos para 2019 conforme a un criterio de caja modificado usado a efectos presupuestarios. La conciliación entre los dos criterios se presenta en la nota 7. En los párrafos siguientes se explican los principales cambios en los gastos anuales respecto a 2018 que figuran en el estado financiero II correspondiente a 2019.

30. Los gastos relativos a los acuerdos firmados con los asociados en la ejecución, por valor de 1.345,0 millones de dólares, disminuyeron un 2,2 % en comparación con 2018 (1.375,1 millones de dólares). Hubo disminuciones sustanciales principalmente en Uganda y el Iraq, mientras que los mayores aumentos se produjeron en Nigeria, el Líbano, Bangladesh y el Níger. El ACNUR sigue prestando apoyo a los asociados nacionales como parte de su compromiso de apoyar la adaptación al contexto local y aumentar los recursos que se les confían.

31. Los sueldos y las prestaciones del personal, que ascendieron a 1.124,2 millones de dólares, aumentaron un 12,8 % respecto de 2018 (996,4 millones de dólares), a raíz de las exigencias impuestas por las emergencias que surgieron durante el período

y algunos gastos adicionales por ajustes de servicios anteriores registrados en 2019 en relación con el seguro médico posterior a la separación del servicio.

32. La asistencia en efectivo a los beneficiarios representa el apoyo que presta directamente el ACNUR y no incluye las sumas distribuidas a través de los asociados, las cuales se presentan como parte de los gastos de los asociados en la ejecución. La asistencia en efectivo gestionada directamente por el ACNUR, que ascendió a 569,7 millones de dólares, aumentó un 20,6 % con respecto a 2018 (472,4 millones de dólares). Los principales aumentos correspondieron a los programas del Iraq (38,4 millones de dólares), Grecia (29,8 millones de dólares) y México (12,7 millones de dólares).

33. Los gastos en concepto de servicios por contrata, que ascendieron a 458,5 millones de dólares, aumentaron un 0,7 % respecto de 2018 (455,4 millones de dólares). Se registraron aumentos en las principales operaciones respecto de diversos servicios técnicos, analíticos y operacionales especializados (23,0 millones de dólares), que se compensaron con una disminución de los servicios directos a los beneficiarios (20,0 millones de dólares).

34. Los gastos en concepto de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios ascendieron a 284,0 millones de dólares, lo que representa una disminución del 1,8 % con respecto a 2018 (289,3 millones de dólares).

35. El año 2019 siguió caracterizándose por tasas de interés bajas respecto del dólar de los Estados Unidos y el euro. Los administradores de las inversiones de la organización tienen como objetivo dar primacía a la liquidez y la conservación de capital sobre la tasa de rentabilidad. Durante el ejercicio se generaron ingresos en concepto de intereses por valor de 19,3 millones de dólares (18,1 millones de dólares en 2018). El aumento respecto de 2018 obedece al leve incremento del promedio de los saldos de caja y a las mayores tasas de interés medias, sobre todo en relación con el dólar de los Estados Unidos.

36. La composición del déficit de 2019 se muestra en el estado de cambios en el activo neto (estado financiero III). Los ingresos correspondientes a 2019 incluyen el reconocimiento de 1.102,4 millones de dólares en concepto de contribuciones y promesas monetarias de los donantes que se registraron y reconocieron en 2019 pero estaban destinadas a actividades de períodos futuros (2020-2023), como se indica en el cuadro 5.1.2. Además, al 31 de diciembre de 2019 el ACNUR tenía compromisos jurídicos (órdenes de compra pendientes) por 518,8 millones de dólares en relación con bienes y servicios que se recibirían a principios de 2020. Por consiguiente, parte de los ingresos reconocidos en 2019 solamente se corresponderán con gastos que se realizarán en 2020 y años posteriores.

D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales

37. Aunque los estados financieros se han elaborado siguiendo el criterio contable del devengo, el presupuesto por programas del ACNUR sigue formulándose y presentándose sobre la base del criterio de caja modificado. Por lo tanto, a efectos de gestión presupuestaria y análisis de la ejecución del presupuesto, los gastos se convierten teniendo en cuenta un criterio equivalente. En el estado financiero V se presenta un resumen de la comparación entre las sumas presupuestadas y las reales.

38. Todas las cifras de gastos, ingresos o fondos disponibles que se mencionan en la presente sección son cifras obtenidas conforme al criterio de caja modificado, que es el que se usa para elaborar los presupuestos, y excluyen el Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y cualquier cuenta especial mantenida durante el período.

39. El presupuesto por programas del ACNUR se formula sobre la base de una metodología de evaluación de las necesidades globales, lo que significa que la evaluación de las necesidades de las personas de interés para el ACNUR sirve de base para formular las estimaciones del presupuesto por programas.

40. Una vez que el Comité Ejecutivo aprueba el presupuesto, se hace un llamamiento mundial para recaudar fondos. El Alto Comisionado autoriza la asignación de fondos para la ejecución de programas y proyectos en función de la disponibilidad de fondos. Durante el período de ejecución, el Alto Comisionado puede revisar el presupuesto con presupuestos suplementarios, con arreglo al artículo 7.5 del reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado, a fin de cubrir las necesidades adicionales o nuevas que puedan surgir en el mismo período.

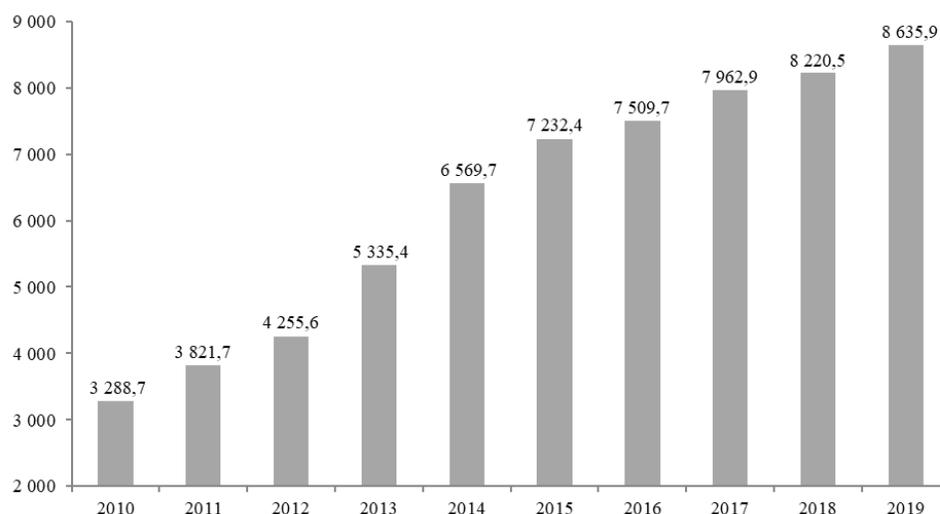
41. El presupuesto inicial para 2019 aprobado por el Comité Ejecutivo en su 68º período de sesiones (en octubre de 2017) ascendía a 7.352,3 millones de dólares. Posteriormente, en su 69º período de sesiones (en octubre de 2018), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado para 2019, que ascendía a 8.591,1 millones de dólares sobre la base de las necesidades actualizadas. El presupuesto final para 2019 ascendía a 8.635,9 millones de dólares, lo que representa la suma del presupuesto revisado aprobado, por valor de 8.591.1 millones de dólares, y los presupuestos suplementarios totales establecidos por el Alto Comisionado a lo largo del año, por valor de 107,4 millones de dólares, teniendo en cuenta una reducción presupuestaria de 62,6 millones de dólares. Los presupuestos suplementarios establecidos en 2019 tenían que ver con las respuestas a las situaciones del Camerún (35,4 millones de dólares) y la República Bolivariana de Venezuela (72,0 millones de dólares). La reducción presupuestaria de 62,6 millones de dólares fue resultado de la revisión a la baja de las cifras de planificación demográfica en Uganda para los refugiados de Burundi, la República Democrática del Congo y Sudán del Sur.

42. Desde que se introdujo el presupuesto de evaluación de las necesidades globales en 2010, los recursos necesarios han experimentado un aumento constante y alcanzaron los 8.635,9 millones de dólares en 2019, lo que representa un aumento del 5,1 % respecto a los 8.220,5 millones de dólares de 2018 (véase la figura IV.V).

Figura IV.V

Recursos necesarios para el período 2010-2019

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



43. Las necesidades de recursos del ACNUR se agrupan en los cuatro grandes pilares programáticos: Programa Mundial de Refugiados (pilar 1), Programa Mundial de Apátridas (pilar 2), Proyectos Mundiales de Reintegración (pilar 3) y Proyectos Mundiales para Desplazados Internos (pilar 4).

44. En el cuadro IV.3 se desglosa el total de los recursos necesarios, los fondos disponibles y los gastos por pilar; el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico se incluyen en el pilar 1. La diferencia entre el total de los recursos necesarios (presupuesto de evaluación de las necesidades globales) y los fondos disponibles representa las necesidades sin atender de las personas de interés para el ACNUR. En 2019, las necesidades no financiadas ascendían a 3.809,7 millones de dólares, es decir, el 44 % de las necesidades totales.

Cuadro IV.3

Total de necesidades, fondos disponibles y gastos, 2019^a

(En millones de dólares de los Estados Unidos, salvo que se indique otra cosa)

	<i>Pilar 1^b</i>	<i>Pilar 2</i>	<i>Pilar 3</i>	<i>Pilar 4</i>	<i>Total</i>
Total de necesidades (presupuesto de evaluación de las necesidades globales)	6 692,5	71,5	581,7	1 290,2	8 635,9
Fondos disponibles	3 978,3	41,3	128,0	678,6	4 826,2
Gastos	3 611,7	40,0	121,9	641,7	4 415,3
Saldo arrastrado	366,6	1,3	6,0	37,0	410,9
Porcentaje de gastos respecto del total de recursos necesarios	54	56	21	50	51
Porcentaje de gastos respecto de los fondos disponibles	91	97	95	95	91

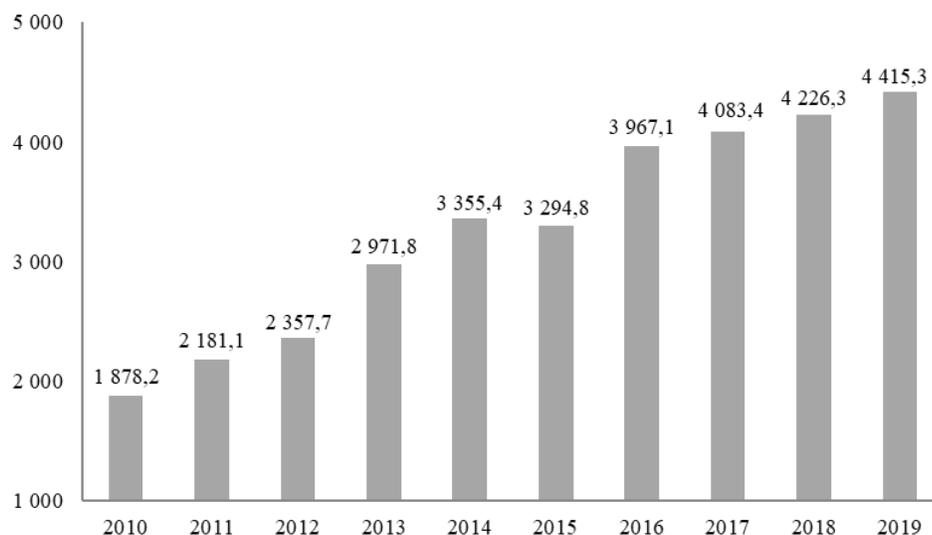
^a Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

^b El pilar 1 incluye el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas, el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, la reserva operacional y la reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato.

45. El monto de los gastos, de 4.415,3 millones de dólares en 2019, representa un aumento de 189,0 millones de dólares (el 4,5 %) en comparación con el gasto en 2018 (4.226,3 millones de dólares). En la figura IV.VI se muestran los gastos anuales en el periodo comprendido entre 2010 y 2019.

Figura IV.VI
Gasto, 2010-2019

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



46. En el cuadro IV.4 se muestran los gastos correspondientes a 2019, desglosados por programa, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, junto con las cifras comparativas de 2018.

Cuadro IV.4

Gastos en 2019 desglosados por programa, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2019		2018	
	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Programa	3 541,2	80,2	3 411,2	80,7
Apoyo a los programas	701,3	15,9	647,8	15,3
Gestión y administración	164,0	3,7	159,2	3,8
Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	8,8	0,2	8,1	0,2
Total de gastos	4 415,3	100,0	4 226,3	100,0

47. La evolución de los gastos correspondientes a las actividades programadas en los tres componentes del presupuesto, a saber, programa, apoyo a los programas y gastos de gestión y administración (excluido el Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico), se presenta en las figuras IV.VII y IV.VIII para el período comprendido entre 2010 y 2019 en valores y porcentajes, respectivamente.

Figura IV.VII
Evolución de los gastos en el período 2010-2019

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

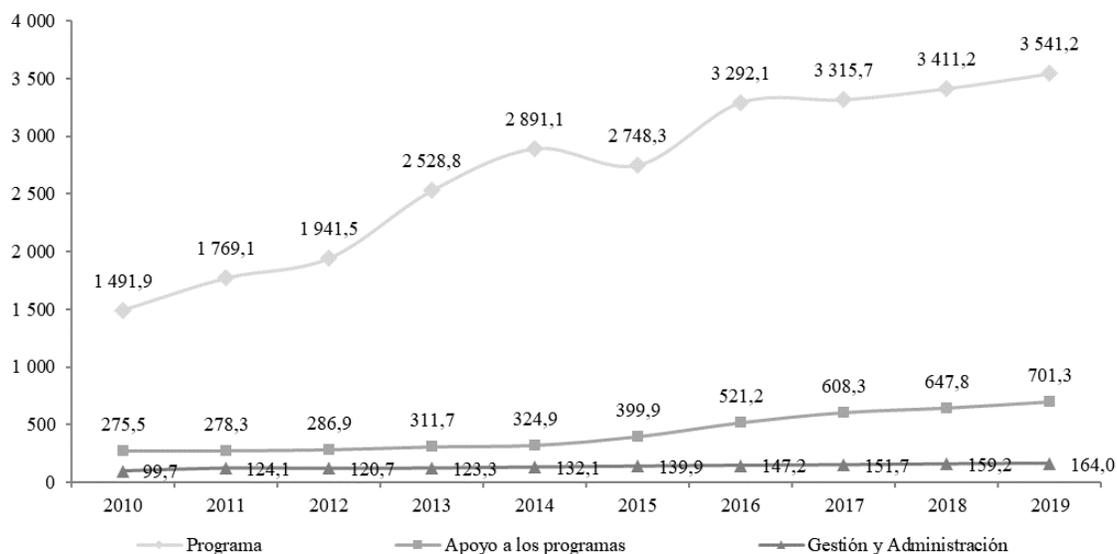
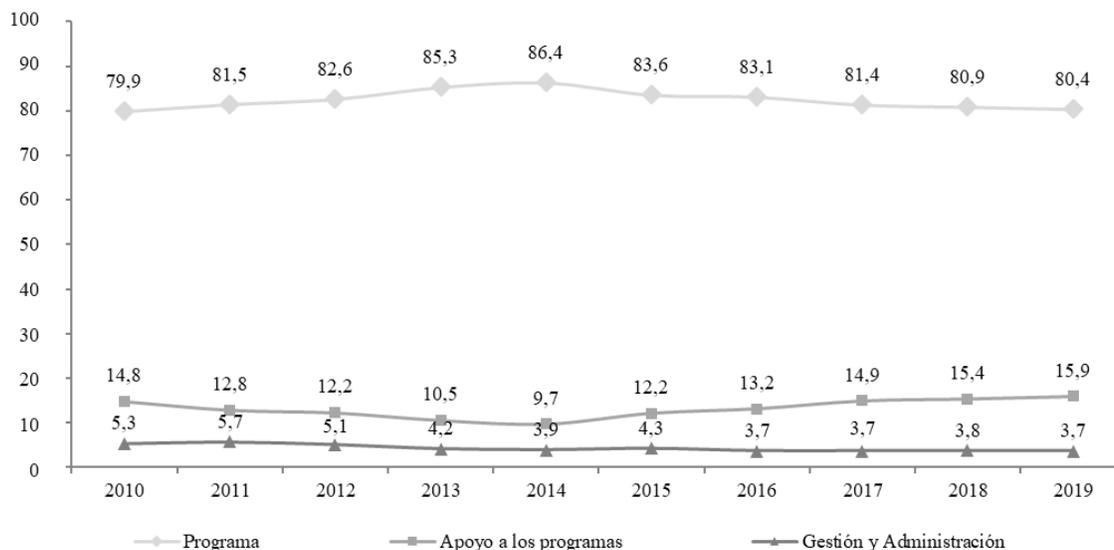


Figura IV.VIII
Evolución de los gastos en el período 2010-2019

(En porcentaje)



E. Empresa en marcha

48. La administración del ACNUR ha evaluado las consecuencias de posibles reducciones, retrasos o impagos de las contribuciones, en particular en el contexto de la actual situación económica y financiera mundial. A la fecha de elaboración del presente informe, 31 de marzo de 2020, la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) se consideraba un hecho significativo ocurrido después del 31 de diciembre de 2019 cuyo impacto no podía cuantificarse ni evaluarse de manera fiable.

La administración considera que la organización cuenta con recursos suficientes para proseguir sus operaciones según lo planificado a mediano plazo. Esta afirmación se basa en la aprobación por el Comité Ejecutivo de las necesidades presupuestarias revisadas para 2019 en su reunión de octubre de 2018 y en la tendencia histórica del cobro de las promesas de contribuciones durante los últimos años. Por lo tanto, el ACNUR ha adoptado el criterio de empresa en marcha en la preparación de sus estados financieros.

F. Sistema de control interno

49. De conformidad con el artículo 10.1 del reglamento financiero del ACNUR, el Contralor es responsable ante el Alto Comisionado de la fiscalización interna, con el fin de asegurar: a) la regularidad de la recepción, custodia y salida de todos los activos que se le hayan encomendado; y b) la conformidad de los compromisos y los gastos con las instrucciones del Comité Ejecutivo o, cuando proceda, con la finalidad y las condiciones de los fondos o cuentas administrados por el ACNUR.

50. Los procesos de control interno y rendición de cuentas se aplican continuamente en todos los niveles operacionales dentro de la organización, y constituyen un elemento clave de un sistema proactivo y un pilar de la rendición de cuentas. Los controles internos se aplican para asegurar que el ACNUR se adhiera a sus políticas, normas y procedimientos establecidos de manera de cumplir su mandato de conformidad con el principio de la administración de los recursos. Hay una multitud de controles incorporados de diversas formas en las operaciones cotidianas de todas las dependencias orgánicas del ACNUR. Esos controles están incorporados en el sistema de planificación de los recursos institucionales utilizado por el ACNUR o se aplican fuera de ese sistema mediante el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada y en el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas o en la legislación interna del ACNUR en forma de políticas, instrucciones administrativas y procedimientos.

51. El ACNUR aplica el enfoque de las “tres líneas de defensa” para asignar responsabilidades de control interno en toda la organización. En la primera línea de defensa, los gestores operacionales están encargados de mantener controles internos eficaces y ejecutar los procedimientos de control y gestión del riesgo cotidianamente. La segunda línea de defensa, que abarca el seguimiento y el cumplimiento, está a cargo de la administración, y tiene por objeto asegurar que los controles y procedimientos implementados por la primera línea de defensa estén diseñados adecuadamente y funcionen según lo previsto. La tercera línea de defensa corresponde a un sólido sistema de supervisión dirigido por los siguientes órganos: el Servicio de Auditoría Interna del ACNUR, proporcionado por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI); la Oficina del Inspector General, encargada de las investigaciones e indagaciones; y el Servicio de Evaluación

Oficina de Servicios de Supervisión Interna

52. La OSSI presta servicios de auditoría interna al ACNUR desde 1997, de conformidad con el artículo 12.1 del reglamento financiero del ACNUR y con la regla 5.15 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas. Un memorando de entendimiento entre el ACNUR y la OSSI establece las modalidades para la prestación de servicios de auditoría interna que esta realiza. El memorando de entendimiento actual se firmó el 5 de marzo de 2018. El Servicio de Auditoría del ACNUR de la División de Auditoría Interna de la OSSI tiene su sede en Ginebra y oficinas en Nairobi, Ammán y Budapest. El Servicio está integrado por 26 funcionarios, y todas las plazas, con excepción de cuatro, dos en Ginebra y dos en Budapest, estaban

ocupadas al 31 de marzo de 2020. Se había concluido el proceso de contratación respecto de dos de los cuatro puestos vacantes, pero la incorporación se retrasó debido a la pandemia de COVID-19. Los auditores internos realizan misiones periódicas para examinar las operaciones del ACNUR sobre el terreno y sus funciones, sistemas y dependencias orgánicas en la sede. El Servicio de Auditoría del ACNUR también lleva a cabo auditorías temáticas y exámenes de cuestiones recurrentes. Las observaciones y recomendaciones resultantes de las auditorías se publican como informes de auditoría interna dirigidos al Alto Comisionado. Todos los informes de auditoría se hacen públicos en el sitio web de la OSSI. La OSSI presenta también un informe anual resumido sobre sus actividades y evaluaciones al Comité Ejecutivo del ACNUR y a la Asamblea General. En 2019, la OSSI publicó 30 informes, a saber, 19 informes de auditoría sobre las operaciones sobre el terreno, 5 informes de auditoría sobre esferas temáticas, 5 informes de auditoría sobre la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y 1 informe de examen sobre cuestiones recurrentes de gestión de las adquisiciones. Los informes de auditoría temáticos abarcaron: las intervenciones en efectivo; la preparación para situaciones de emergencia; el proceso de certificación de auditoría para los asociados en la ejecución; la contratación internacional; y los programas de salud. Las auditorías de la TIC abarcaron: el módulo mejorado de recursos humanos del sistema MSRP, el módulo de finanzas y cadena de suministro y el módulo de nómina; la gobernanza en materia de tecnología de la información; la obsolescencia tecnológica; y el Servicio Global de Asistencia. Al 31 de marzo de 2020, la OSSI estaba examinando su plan de trabajo para 2020 con el objetivo de aumentar al máximo el valor para el ACNUR y mitigar los efectos en los equipos de gestión ya sobrecargados durante la crisis de la COVID-19.

Auditoría independiente de proyectos ejecutados por asociados

53. El ACNUR realiza un gran porcentaje de sus actividades a través de asociados en la ejecución de proyectos. En 2019, el ACNUR continuó colaborando con más de 1.126 asociados para llevar a cabo sus operaciones. La auditoría de los proyectos ejecutados por los asociados es un importante instrumento de gestión para las oficinas sobre el terreno y la sede, dado que contribuye a que la organización obtenga:

- a) Garantías razonables de que el informe final presentado por el asociado está exento de inexactitudes significativas y cumple las condiciones establecidas en el acuerdo de asociación del proyecto;
- b) Un examen del cumplimiento del acuerdo de asociación del proyecto por parte del asociado;
- c) Una evaluación de los controles internos y las prácticas de gestión financiera del asociado.

54. El ACNUR aplica un enfoque de auditoría basado en los riesgos a los proyectos ejecutados por los asociados. La metodología de selección de proyectos se basa en una evaluación de los riesgos del proyecto y la organización asociada en la ejecución. El ACNUR ha gestionado la adquisición de servicios de auditoría de forma centralizada y contratado a cuatro proveedores mundiales de servicios de auditoría independientes de reconocido prestigio, lo que ha redundado en una selección competitiva de dichos servicios, un proceso eficaz de certificación de las auditorías de proyectos, una mayor puntualidad en la entrega de informes y una mayor coherencia y calidad de los informes. La calidad del trabajo de auditoría realizado como parte de este acuerdo se supervisa y se evalúa a lo largo del año contrastándola con los indicadores clave del desempeño y los términos de referencia convenidos de mutuo acuerdo.

Comité de Auditoría y Supervisión Independiente

55. El Comité de Auditoría y Supervisión Independiente brinda asistencia al Alto Comisionado y al Comité Ejecutivo en el ejercicio de sus funciones de supervisión, de conformidad con las mejores prácticas y las normas pertinentes del sector, y con las reglas y reglamentaciones financieras y de personal aplicables al ACNUR. En 2019, el Comité celebró tres períodos de sesiones, durante los cuales examinó y formuló observaciones sobre las iniciativas de transformación de la organización y los cambios conexos a su marco de rendición de cuentas, reconoció que se había completado la reorganización de la Oficina del Inspector General y formuló observaciones sobre la estructura de supervisión de la organización, descrita en la nueva política sobre supervisión independiente. El Comité también examinó los planes de trabajo y los informes de las auditorías internas y externas, las investigaciones, la supervisión estratégica y las funciones de evaluación. El Comité formuló observaciones sobre la gestión de riesgos, la gestión financiera y la ética y la prevención del fraude, así como sobre los problemas de datos relacionados con los sistemas de información. El Comité comunicó sus observaciones finales después de cada período de sesiones y presentó su informe anual ante el Comité Permanente en septiembre de 2019.

Oficina del Inspector General

56. La Oficina del Inspector General es un órgano independiente de supervisión interna dirigido por el Inspector General. Con su labor, presta apoyo a la gestión efectiva, eficaz y responsable de las operaciones sobre el terreno y las actividades de la sede del ACNUR, al tiempo que informa al Alto Comisionado sobre los desafíos, los problemas y las deficiencias que afectan a la ejecución del mandato del ACNUR. El Inspector General facilita la coherencia entre las funciones de supervisión para evitar la superposición de sus actividades. La Oficina del Inspector General está compuesta por dos servicios (Investigación y Supervisión Estratégica). El Servicio de Investigación lleva a cabo investigaciones y realiza indagaciones en respuesta a casos en los que se producen ataques violentos contra el personal, las operaciones o los locales del ACNUR cuando las muertes, lesiones graves o daños en gran escala afectan o pueden afectar a la reputación del ACNUR o le ocasionan importantes pérdidas financieras o materiales. El Servicio de Supervisión Estratégica, establecido en 2017, analiza las conclusiones de la supervisión, descubre causas fundamentales y cuestiones sistémicas recurrentes, señala a la atención de la administración las cuestiones importantes de supervisión y realiza indagaciones sobre asuntos u otros acontecimientos que podrían afectar directamente o plantear un riesgo grave para las responsabilidades, la reputación, los intereses o las operaciones de la organización. También administra el memorando de entendimiento con la OSSI para la prestación de servicios de auditoría interna en nombre del ACNUR, presta el apoyo necesario para facilitar la labor del Servicio de Auditoría del ACNUR proporcionado por la OSSI, coordina las cuestiones relacionadas con la labor de la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas y presta apoyo de secretaría al Comité de Auditoría y Supervisión Independiente, con miras a aumentar la coherencia de las funciones de supervisión.

Otros instrumentos y mecanismos

57. Cabe señalar las siguientes iniciativas adicionales emprendidas por el ACNUR para fortalecer su sistema de control interno y fomentar al máximo el uso eficaz y eficiente de sus recursos:

a) Dirigir la atención de los administradores hacia el seguimiento efectivo de las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión internos y externos, e informar periódicamente al Comité de Auditoría y Supervisión Independiente y al Comité Ejecutivo sobre el volumen y la naturaleza de las recomendaciones pendientes;

b) Documentar todas las medidas que se han de adoptar para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores;

c) Examinar y simplificar, cuando se considere necesario, las políticas, los procedimientos y los textos orientativos internos que están a disposición del personal;

d) Celebrar reuniones periódicas del comité de la administración superior para examinar y debatir aspectos relativos al fortalecimiento de las prácticas de gestión del riesgo y la actuación profesional en toda la organización.

58. En 2019, por primera vez, el ACNUR emitió una declaración de control interno, que se expone a continuación.

Declaración de control interno de 2019

Alcance de la responsabilidad

En mi calidad de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, soy responsable de la administración de la organización y de la ejecución de su mandato. Como tal, es mi responsabilidad mantener un sistema sólido de control interno para asegurar el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización y la preservación de sus activos. Además, he delegado facultades y responsabilidades en la Alta Comisionada Adjunta, el Alto Comisionado Auxiliar para las Operaciones, la Alta Comisionada Auxiliar para la Protección, el Contralor, los directores de las oficinas regionales, los representantes en los países, los directores de división y otros funcionarios pertinentes. Los procesos de control interno y rendición de cuentas se aplican continuamente en todos los niveles operacionales, y todos en el ACNUR, con diversos grados de responsabilidad, participan en ellos.

Objetivo del control interno

El control interno en el ACNUR se entiende como un proceso concebido para ofrecer garantías razonables en cuanto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, el cumplimiento y la presentación de informes, que es puesto en marcha por mí, junto con mi equipo directivo superior y el personal en general. Considero que es fundamental contar con controles internos eficaces para poder lograr los objetivos estratégicos del ACNUR; preservar sus activos; garantizar la fiabilidad de los informes financieros y no financieros; cumplir la legislación y las políticas aplicables; y promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones. Como tal, cuento con el apoyo de los administradores del ACNUR a todos los niveles para:

- a) Establecer un entorno y una cultura que promuevan la aplicación de controles internos eficaces;
- b) Determinar y evaluar los riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos, incluido el riesgo de fraude y corrupción;
- c) Especificar y aplicar planes, políticas, procedimientos y normas operacionales, así como sistemas y otras actividades de control, para gestionar los riesgos detectados;
- d) Garantizar el debido flujo de información y comunicación para que todo el personal del ACNUR disponga de la información que necesita para cumplir sus responsabilidades;
- e) Vigilar la eficacia de los controles internos.

Esta es la primera declaración de control interno del ACNUR. Se aplica al período de presentación de información financiera comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019, hasta la fecha de mi aprobación de los estados financieros de la organización.

Funciones y responsabilidades relacionadas con la gestión del riesgo en toda la organización

El ACNUR aplica el enfoque de las “tres líneas de defensa” al asignar responsabilidades relacionadas con el control interno en todos los niveles de la organización para apoyar el logro de los objetivos mencionados.

En la primera línea de defensa, los gestores operacionales están encargados de mantener controles internos eficaces y ejecutar los procedimientos de control y gestión del riesgo cotidianamente. Los gestores operacionales implementan los procesos de control y gestión de riesgos de la organización. Estos incluyen procesos de control interno diseñados para: detectar y evaluar riesgos significativos; llevar a cabo las actividades según lo previsto; poner de relieve los procesos inadecuados; resolver las fallas de control; elevar los problemas críticos, los riesgos emergentes y los datos atípicos a la segunda línea de defensa; y comunicarse con las partes interesadas clave.

La segunda línea de defensa, que abarca el seguimiento y el cumplimiento, está a cargo de la administración. Esta segunda línea supone el establecimiento y desempeño de diversas funciones de gestión de riesgos y supervisión del cumplimiento para asegurar que los controles y procedimientos implementados por la primera línea de defensa estén diseñados adecuadamente y funcionen según lo previsto. Las funciones de segunda línea también pueden desarrollar, implementar y/o modificar medidas de control interno, como políticas, procedimientos, instrucciones administrativas y directrices operacionales.

En la tercera línea de defensa, el ACNUR se beneficia de una sólida función de supervisión interna independiente con la participación de los siguientes órganos: el Servicio de Auditoría del ACNUR, proporcionado por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI); la Oficina del Inspector General, encargada de las investigaciones e indagaciones; y el Servicio de Evaluación.

Entorno operacional del ACNUR

En sus esfuerzos por lograr su propósito primordial de preservar los derechos y el bienestar de los refugiados y otras personas de su interés, el ACNUR actúa en un entorno cada vez más complejo e imprevisible. Debemos adaptarnos y seguir siendo flexibles, colaborando estrechamente con las comunidades afectadas y con una amplia variedad de asociados, al tiempo que afrontamos una serie de riesgos, para lograr nuestros objetivos. El ACNUR trabaja en unos 130 países, en algunos entornos muy difíciles y, por lo tanto, está expuesto a situaciones con un alto nivel de riesgo inherente. Entre los ejemplos se pueden citar un entorno de seguridad precario para nuestro personal y un acceso limitado a la tecnología, lo que puede afectar a la capacidad de mantener un alto nivel de control interno. Seguimos de cerca los riesgos y, cuando es necesario, tomamos decisiones estratégicas para adaptar nuestras operaciones a fin de gestionar y mitigar la exposición al riesgo de nuestro personal y nuestros activos.

Marco de riesgo y control

El ACNUR aplica una política de gestión de los riesgos institucionales que establece un enfoque estructurado de la gestión del riesgo en toda la organización y asegura una detección, evaluación y mitigación de los riesgos amplias y coherentes en todos los niveles. La política incorpora tanto un enfoque de arriba abajo (Registro de Riesgos Estratégicos) como un enfoque de abajo arriba (Registro de Riesgos Institucionales) para detectar y gestionar nuestros riesgos clave:

a) El *Registro de Riesgos Estratégicos* recoge los riesgos críticos a nivel de toda la organización que el ACNUR puede en gran medida mitigar directamente, o en los que al menos puede tener cierta influencia. Su finalidad es permitir que el ACNUR gestione los riesgos estratégicos de manera proactiva, eficaz y transparente y apoye la toma de decisiones basada en el riesgo. En 2019, el Registro Estratégico de Riesgos

se actualizó por completo, y se está llevando a cabo el seguimiento de las principales medidas de mitigación. En el Registro de Riesgos Estratégicos se recogen un total de 16 riesgos estratégicos: se considera que 4 de ellos podrían afectar de manera crítica el logro de los objetivos de la organización, en caso de materializarse;

b) La política de gestión de los riesgos institucionales exige que todas las operaciones, las oficinas regionales y las entidades de la sede detecten, registren y examinen los riesgos relacionados con las esferas de su competencia, elaboren planes de tratamiento de los riesgos y supervisen su aplicación. Los resultados de este examen anual de los riesgos, y las posteriores actualizaciones a lo largo del año, se incorporan en la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR. La totalidad de los riesgos recogidos en el registro de riesgos en línea forman el **Registro de Riesgos Institucionales**.

Para seguir reforzando el enfoque del ACNUR en materia de gestión de riesgos, a finales de 2017 puse en marcha la iniciativa “Gestión de riesgos 2.0”, con el fin de seguir mejorando la integridad y la eficacia de nuestros programas. Como parte importante de la iniciativa, se crearon puestos de Asesor Superior de Gestión de Riesgos y Cumplimiento específicamente dedicados a las operaciones de alto riesgo detectadas. Al mismo tiempo, también se fortaleció la Dependencia de Gestión de Riesgos Institucionales en la sede. La aplicación de la iniciativa ha continuado en 2019, con una mayor atención a mejorar el aprendizaje a partir de las buenas prácticas.

A mediados de 2019, el ACNUR inició una evaluación externa de la madurez en materia de gestión de los riesgos con el fin de comparar la madurez de su gestión de riesgos institucionales con un modelo de madurez de gestión de los riesgos aprobado en abril de 2019 por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas. Esta evaluación externa confirmó que el ACNUR ha establecido un sistema de gestión del riesgo institucional que cumple las normas para una función “establecida” según el modelo aprobado por el Comité. Un nivel “establecido” de madurez en materia de riesgos significa que existen procesos definidos, documentados y estandarizados de gestión del riesgo institucional con un alcance adecuado a nivel de la organización, al tiempo que se utilizan actividades de comunicación del riesgo a funcionarios superiores competentes y de información del riesgo en la toma de decisiones operacionales.

Principales conclusiones del examen de los riesgos

Tras analizar las conclusiones del examen de los riesgos para 2019, he llegado a la conclusión de que los riesgos más importantes en cuanto a su posible repercusión en el logro de los objetivos del ACNUR, que también están incluidos en el Registro de Riesgos Estratégicos, están vinculados a nuestra necesidad de:

- a) Asegurar una integridad absoluta y una conducta ética en toda la organización;
- b) Descentralizar la organización de manera coherente y oportuna con el apoyo de todos los niveles de la fuerza de trabajo;
- c) Responder con eficacia a las emergencias sin dejar de buscar soluciones a largo plazo;
- d) Velar por que se cuente con datos y análisis oportunos, coherentes y exactos para fundamentar la toma de decisiones a todos los niveles.

El ACNUR está afrontando esos riesgos mediante un enfoque multifacético que comprende una amplia gama de medidas, entre las cuales figuran:

a) La puesta en marcha de cursos obligatorios de capacitación y aprendizaje electrónico sobre cuestiones fundamentales de integridad para el personal del ACNUR y el establecimiento de un teléfono de asistencia “Speak Up” para facilitar la presentación de denuncias;

b) La promoción del cambio y la mejora continuos de la organización para potenciar su desempeño y su repercusión por medio de la transformación interna (por ejemplo, la descentralización y la regionalización) y la reforma de las Naciones Unidas;

c) La respuesta eficaz a las situaciones de emergencia a través de la mejora de los recursos humanos y la planificación para imprevistos, la preparación para situaciones de emergencia y la mejora de la administración de las existencias mundiales de artículos no alimentarios en lugares estratégicos, entre otras cosas;

d) El aumento de su capacidad de generar, analizar y utilizar datos sobre poblaciones desplazadas por la fuerza y apátridas mediante, por ejemplo, la implantación a nivel mundial de herramientas de gestión y registro de datos clave, así como la capacitación y la orientación en materia de registro y gestión de la identidad.

Me alienta la respuesta positiva de los propietarios de los riesgos, que han afirmado que se han establecido los procesos y planes de acción necesarios y que estos demuestran suficientemente que el ACNUR adopta medidas razonables para gestionar sus riesgos principales y cumplir los requisitos en materia de control interno.

Examen de la eficacia del control interno

En mi calidad de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, soy responsable de examinar la eficacia del sistema de control interno de la organización. Mi examen se basa en la labor de los directores y representantes de la organización, que se encargan de la elaboración y el mantenimiento del marco de control interno, y en las recomendaciones formuladas por los auditores internos y externos en sus informes de auditoría o cartas de gestión.

Mi examen de la eficacia del sistema de control interno del ACNUR tiene en cuenta lo siguiente:

a) Las declaraciones de certificación anuales, junto con los cuestionarios de autoevaluación de los controles internos, presentados por todos los representantes del ACNUR y los directores de las divisiones de apoyo administrativo, en los que confirmaron ser responsables de haber establecido y mantenido controles internos adecuados en sus respectivas esferas. Los cuestionarios se utilizaron para examinar y calificar el cumplimiento de los principales controles en las esferas de la gestión, la dirección, las finanzas y la administración;

b) Los informes publicados por la OSSI tras las auditorías realizadas en el marco del plan de trabajo de auditoría de 2019, que me proporcionaron información objetiva sobre la eficacia de los controles y el cumplimiento respecto de la gestión de los riesgos en las operaciones y las actividades del ACNUR, además de recomendaciones de mejora. Todos los informes se hacen públicos en el sitio web de la OSSI¹;

c) Los informes de auditoría independiente de proyectos ejecutados por asociados. Los asociados del ACNUR son auditados con arreglo a un enfoque de auditoría basado en los riesgos. En cada informe se destaca un examen del

¹ Véase <https://oios.un.org/audit-reports>.

cumplimiento del acuerdo de asociación por parte del asociado, así como una evaluación de sus prácticas de control interno y gestión financiera;

d) Los resultados de las actividades dirigidas por la Oficina del Inspector General;

e) La labor del Comité de Auditoría y Supervisión Independiente del ACNUR, que examina los informes de auditoría, los informes sobre los riesgos y los informes financieros, así como otra información pertinente al marco general de control. El Comité me comunica sus observaciones finales después de cada período de sesiones y presenta su informe anual² ante el Comité Permanente en su período de sesiones anual de otoño.

Entre los asuntos de control interno más recurrentes que se detectaron en las esferas de la gestión, las finanzas y la administración mediante los mecanismos descritos anteriormente, figuran cuestiones relacionadas con:

a) La vigilancia basada en los riesgos de los asociados en la ejecución;

b) Los procesos de planificación de adquisiciones y viajes;

c) La incorporación de las prácticas de gestión de riesgos en el trabajo diario de nuestras operaciones;

d) La gestión de datos maestros de los proveedores;

e) Los planes de recuperación de la tecnología de la información y las comunicaciones en casos de desastre.

Me comprometo a asegurar la continua mejora de los controles internos en las esferas señaladas reforzando las medidas encaminadas a:

a) Fortalecer los procedimientos y sistemas pertinentes que rigen la gestión de los proyectos ejecutados por conducto de los asociados para gestionar mejor los riesgos y obtener los resultados previstos;

b) Lograr una preparación más temprana y sólida de los planes de adquisiciones y asegurar su examen oportuno y periódico a nivel de las oficinas en los países y las oficinas regionales, y mejorar los mecanismos e instrumentos de vigilancia del cumplimiento de los requisitos del proceso y la política de viajes;

c) Hacer que los propietarios de los riesgos, de manera periódica y continua, realicen exámenes de los riesgos y establezcan las medidas de mitigación correspondientes, además del examen anual obligatorio de los riesgos;

d) Llevar a cabo un examen y limpieza periódicos de la base de datos de proveedores, lo que ayudaría a racionalizar la gestión de los datos maestros;

e) Mejorar la documentación de los procedimientos mínimos de recuperación de la tecnología de la información aplicables a nivel local, para su ulterior inclusión en los planes de continuidad de las operaciones de las oficinas en los países.

Las cuestiones recurrentes de control interno se han presentado al personal directivo superior y a los propietarios de los riesgos pertinentes para asegurar que se apliquen las medidas adecuadas para hacerles frente en los diversos niveles de la organización.

Además, el estado de la aplicación de las recomendaciones formuladas por las auditorías internas y externas es supervisado continuamente por el personal directivo superior, junto con otros propietarios de riesgos pertinentes, con el fin de adoptar

² Véase <https://www.unhcr.org/5d81f9610>.

medidas oportunas para seguir fortaleciendo el sistema de control interno. El equipo directivo superior prestará mayor atención a las recomendaciones de auditoría que se consideren críticas o que hayan pasado la fecha prevista de aplicación. El equipo directivo superior del ACNUR examina sistemáticamente los informes sobre las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones de las auditorías y los presenta periódicamente a los órganos rectores del ACNUR³.

Declaración

Los controles internos, aunque funcionan eficazmente, tienen limitaciones inherentes, por ejemplo, la posibilidad de ser eludidos, por muy bien diseñados que estén, y por lo tanto solo pueden ofrecer una garantía razonable. Además, debido a los cambios en las condiciones, la eficacia de los controles internos puede variar con el correr del tiempo.

Me comprometo a ocuparme de todas las cuestiones de control interno que me comuniquen durante el año los directivos o el personal del ACNUR o que señalen a mi atención los mecanismos de supervisión.

Teniendo en cuenta lo anterior, he concluido, a mi leal saber y entender y con arreglo a la información disponible, que el ACNUR cuenta con un sistema de control interno eficaz y que no hay deficiencias sustanciales que comunicar para el ejercicio 2019 y hasta la fecha de la aprobación de los estados financieros de la organización.

(Firmado) Filippo **Grandi**
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

31 de marzo de 2020

³ Las recomendaciones de la auditoría interna pueden consultarse en <https://undocs.org/es/A/AC.96/1192>; y las recomendaciones de la auditoría externa en <https://www.unhcr.org/5d81f95a0>.

Capítulo V

Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

I. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	Nota 3.1	983 466	965 055
Inversiones	Nota 3.1	330 000	250 000
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	1 092 699	1 226 581
Existencias	Nota 3.3	183 699	225 501
Otros activos corrientes	Nota 3.4	238 013	204 445
Total del activo corriente		2 827 876	2 871 582
Activo no corriente			
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	319 566	230 742
Propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	193 429	171 628
Activos intangibles	Nota 3.6	35 015	30 717
Total del activo no corriente		548 010	433 087
Total del activo		3 375 886	3 304 669
Pasivo			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	Nota 3.7	235 572	200 403
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	108 758	92 570
Provisiones	Nota 3.10	5 328	4 578
Otros pasivos corrientes	Nota 3.9	9 122	3 824
Total del pasivo corriente		358 780	301 376
Pasivo no corriente			
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	910 276	684 105
Provisiones	Nota 3.10	–	64
Total del pasivo no corriente		910 276	684 169
Total del pasivo		1 269 056	985 545
Activo neto		2 106 830	2 319 125
Reservas y saldos de los fondos			
Reservas y saldos de los fondos acumulados	Nota 3.11	2 564 444	2 744 365
Fondo de Operaciones y de Garantía	Nota 3.12	100 000	100 000
Plan de Seguro Médico	Nota 3.13	46 538	41 759
Fondo de Prestaciones del Personal	Nota 3.14	(604 152)	(566 999)
Total de reservas y saldos de los fondos		2 106 830	2 319 125

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte esencial de estos.

Los importes que figuran en los estados financieros y en los cuadros de las notas se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

II. Estado de rendimiento financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Ingresos			
Contribuciones voluntarias	Nota 5.1	4 093 811	4 260 756
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas		43 298	38 642
Ingresos por intereses		19 314	18 130
Otros ingresos	Nota 5.2	26 714	20 766
Total de ingresos		4 183 137	4 338 294
Gastos			
Gastos de los asociados en la ejecución	Nota 6.1	1 344 969	1 375 073
Sueldos y prestaciones de los empleados	Nota 6.2	1 124 219	996 364
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	Nota 6.3	569 659	472 381
Servicios por contrata	Nota 6.4	458 457	455 425
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	Nota 6.5	284 034	289 269
Gastos de funcionamiento	Nota 6.6	243 404	240 646
Equipo y suministros	Nota 6.7	90 805	87 635
Gastos de viaje		72 529	74 046
Amortizaciones y deterioro del valor	Nota 6.8	40 133	45 030
Otros gastos	Nota 6.9	30 054	28 112
Total de gastos		4 258 262	4 063 980
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	Nota 6.10	9	18 539
Superávit/(déficit) del ejercicio		(75 134)	255 775

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte esencial de estos.

Los importes que figuran en los estados financieros y en los cuadros de las notas se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

III. Estado de cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>Reservas y saldos de los fondos acumulados</i>	<i>Fondo de Operaciones y de Garantía</i>	<i>Fondo de Prestaciones del Personal</i>	<i>Plan de Seguro Médico</i>	<i>Total</i>
Activo neto al 1 de enero de 2018		2 515 500	100 000	(677 507)	37 041	1 975 034
Movimientos de las reservas y los saldos de los fondos en 2018						
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	305 496	(10 665)	(43 774)	4 718	255 775
Ganancia en la valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio	Nota 3.8	–	–	88 316	–	88 316
Transferencias	Notas 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(76 631)	10 665	65 966	–	–
Total de movimientos durante 2018		228 865	–	110 508	4 718	344 091
Total del activo neto al 31 de diciembre de 2018		2 744 365	100 000	(566 999)	41 759	2 319 125
Movimientos de las reservas y los saldos de los fondos en 2019						
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	6 913	7 437	(94 263)	4 779	(75 134)
Pérdida en la valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio	Nota 3.8	–	–	(137 161)	–	(137 161)
Transferencias	Notas 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(186 834)	(7 437)	194 272	–	–
Total de movimientos durante 2019		(179 922)	–	(37 152)	4 779	(212 295)
Total del activo neto al 31 de diciembre de 2019		2 564 444	100 000	(604 152)	46 538	2 106 830

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte esencial de estos.

Los importes que figuran en los estados financieros y en los cuadros de las notas se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

IV. Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Flujos de efectivo de las actividades de operación:			
Superávit/(déficit) del ejercicio		(75 134)	255 775
Amortizaciones y deterioro del valor	Notas 3.5, 3.6	40 133	45 030
(Aumento)/disminución de las contribuciones por recibir	Nota 3.2	45 058	(151 643)
(Aumento)/disminución de existencias	Nota 3.3	41 802	508
(Aumento)/disminución de otros activos	Nota 3.4	(33 568)	(50 869)
Aumento/(disminución) de las cuentas por pagar y las obligaciones devengadas	Nota 3.7	35 169	39 127
Aumento/(disminución) del pasivo correspondiente a prestaciones de los empleados, deducidas las ganancias/pérdidas actuariales		105 198	46 627
Aumento/(disminución) de provisiones	Nota 3.10	686	(9 066)
Aumento/(disminución) de otros pasivos	Nota 3.9	5 299	(358)
(Ganancia)/pérdida por enajenación de propiedades, planta y equipo y activos intangibles		(8 302)	(4 481)
Ingresos por contribuciones en especie de activos intangibles		(1 116)	–
Ingresos por contribuciones en especie de propiedades, planta y equipo		–	(189)
Flujos netos de efectivo de las actividades de operación		155 224	170 461
Flujos de efectivo de las actividades de inversión:			
Compra de propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	(63 557)	(74 527)
Compra de activos intangibles	Nota 3.6	(10 215)	(7 784)
Producto de la venta de activos		16 957	11 270
Compra de inversiones a corto plazo		(935 000)	(910 000)
Vencimientos y venta de inversiones a corto plazo		855 000	830 000
Flujos netos de efectivo de las actividades de inversión		(136 814)	(151 041)
Flujos de efectivo de las actividades de financiación:			
Flujos netos de efectivo de las actividades de financiación		–	–
Aumento neto/(disminución neta) del efectivo y los equivalentes de efectivo		18 410	19 420
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del ejercicio		965 055	945 635
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del ejercicio		983 466	965 055

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte esencial de estos.

Los importes que figuran en los estados financieros y en los cuadros de las notas se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

V. Estado de comparación de los importes presupuestados y reales correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019^a

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Referencia	Presupuesto de evaluación de las necesidades globales		Importes reales (criterio comparable)	Diferencias: importes reales y presupuestados finales
	Inicial ^b	Final ^c		
Operaciones sobre el terreno				
África	2 520 183	2 675 896	1 321 325	1 354 571
Oriente Medio y Norte de África	2 205 502	2 750 786	1 252 734	1 498 052
Asia y el Pacífico	480 380	777 099	386 454	390 645
Europa	794 306	831 151	497 275	333 876
América	156 568	385 800	251 654	134 147
Total de operaciones sobre el terreno	6 156 939	7 420 733	3 709 442	3 711 291
Programas mundiales	408 706	491 220	462 576	28 644
Sede	218 949	246 989	234 495	12 494
Reserva operacional y actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato	555 728	464 986	–	464 986
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	12 000	12 000	8 778	3 222
Total	Nota 7	7 352 323	8 635 927	4 415 291
			4 415 291	4 220 636

^a El criterio contable y el criterio utilizado para la elaboración del presupuesto son diferentes. Aunque el criterio contable empleado es el de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, para preparar este estado de comparación se usa un criterio de caja modificado (se facilita más información en la nota 7).

^b El presupuesto inicial para 2019 de 7.352,3 millones de dólares fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado en su 68º período de sesiones (2 a 6 de octubre de 2017), y figura en el documento [A/72/12/Add.1](#), párrafo 14.

^c En su 69º período de sesiones (1 a 5 de octubre de 2018), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado para 2019, de 8.591,1 millones de dólares, basado en las necesidades actualizadas (véase [A/73/12/Add.1](#), párr. 13). La cifra del presupuesto final (8.635,9 millones de dólares) representa la suma del presupuesto revisado aprobado (8.591,1 millones de dólares) y los presupuestos suplementarios finales establecidos por el Alto Comisionado en 2019 de conformidad con el artículo 7.5 del reglamento financiero del ACNUR (107,4 millones de dólares), teniendo en cuenta una reducción presupuestaria de 62,6 millones de dólares.

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte esencial de estos.

Los importes que figuran en los estados financieros y en los cuadros de las notas se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Notas a los estados financieros

Nota 1

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, sus objetivos y actividades

1. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) fue establecida por la Asamblea General en su resolución 319A (IV). Su mandato se enuncia en el estatuto de la Oficina (resolución 428 (V) de la Asamblea, anexo). De conformidad con el estatuto, el Alto Comisionado, actuando bajo la autoridad de la Asamblea, asumirá la función de proporcionar protección internacional, bajo los auspicios de las Naciones Unidas, a los refugiados que reúnan las condiciones previstas en el estatuto, y de buscar soluciones permanentes al problema de los refugiados.

2. La Asamblea General también ha instado al Alto Comisionado a prestar asistencia a los repatriados y a velar por su seguridad y bienestar a su regreso (resolución 40/118 de la Asamblea). Además, basándose en solicitudes concretas del Secretario General o de los órganos principales competentes de las Naciones Unidas, y con la conformidad del Estado interesado, el Alto Comisionado presta asistencia humanitaria y protección a los desplazados internos (resolución 48/116 de la Asamblea). En lo que respecta a las actividades de asistencia del Alto Comisionado, las disposiciones básicas del estatuto fueron ampliadas por la Asamblea en su resolución 832 (IX).

3. El ACNUR ha recibido de la Asamblea General el mandato de proporcionar protección internacional a los refugiados y encontrar soluciones a su difícil situación. Si bien los Estados tienen la responsabilidad primordial de proteger a los refugiados en su territorio, el ACNUR se creó para garantizar su protección en nombre de las Naciones Unidas, así como para promover las adhesiones a la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados y su Protocolo de 1967 y supervisar su aplicación. Mediante sucesivas resoluciones la Asamblea ha reconocido categorías adicionales de personas de interés para la Oficina, incluidos los refugiados que han regresado a su país de origen (repatriados), los apátridas y, en determinadas circunstancias, los desplazados internos. También ha autorizado a la Oficina a emprender una gama más amplia de actividades, como la prestación de asistencia humanitaria y el apoyo a la reintegración, en la medida necesaria para cumplir el mandato de protección internacional y encontrar soluciones. El mandato del ACNUR sobre la apatridia se consolidó con la entrada en vigor en 1975 de la Convención de 1961 para Reducir los Casos de Apatridia.

4. El Alto Comisionado presenta informes anuales a la Asamblea General por conducto del Consejo Económico y Social. El Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado se estableció en cumplimiento de la resolución 1166 (XII) de la Asamblea, para prestar asesoramiento al Alto Comisionado en el ejercicio de sus funciones y aprobar la utilización de las contribuciones voluntarias puestas a su disposición. El ciclo anual de reuniones del Comité Ejecutivo consta de un período de sesiones plenarios y de varias reuniones del Comité Permanente, su órgano subsidiario, celebradas entre períodos de sesiones. Al 31 de diciembre de 2019, el Comité Ejecutivo estaba integrado por 106 miembros. Todos los años se presenta a la Asamblea el informe sobre el período de sesiones del Comité Ejecutivo como adición al informe anual del Alto Comisionado.

5. El ACNUR tiene su sede en Ginebra, Centros Mundiales de Servicios en Budapest y Copenhague, su Centro de Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en Ammán, y oficinas de enlace en Nueva York y Bruselas. Al 31 de

diciembre de 2019 el ACNUR tenía una presencia en 130 países o territorios, donde su labor fundamental se gestionaba desde una serie de oficinas regionales, oficinas auxiliares, suboficinas y oficinas sobre el terreno, en las siguientes cinco regiones: África; América; Asia y el Pacífico; Europa; y Oriente Medio y Norte de África. Los programas mundiales son administrados por distintas divisiones de la sede.

Nota 2

Políticas contables

Criterio utilizado para la preparación

6. Los estados financieros del ACNUR se han preparado sobre la base del criterio contable del devengo, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

7. En la preparación de los estados financieros se ha aplicado el criterio de empresa en marcha. Esta afirmación se basa en la aprobación por el Comité Ejecutivo del ACNUR de las necesidades presupuestarias revisadas para 2019 y los presupuestos bienales para 2020-2021 en su 70º período de sesiones, celebrado en octubre de 2019, y en la tendencia histórica del cobro de las promesas de contribuciones durante los últimos años. Las políticas contables se han aplicado de forma sistemática a lo largo del ejercicio económico. Los importes que figuran en los cuadros del informe financiero, los estados financieros y las notas a los estados financieros se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Transacciones y saldos

8. De conformidad con el reglamento financiero de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados ([A/AC.96/503/Rev.10](#)), la moneda funcional y de presentación de informes del ACNUR es el dólar de los Estados Unidos.

9. Las transacciones en moneda extranjera se convierten a dólares aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, que se aproxima al tipo de cambio vigente en la fecha de las transacciones. Los activos y pasivos monetarios denominados en monedas extranjeras se convierten a dólares utilizando el tipo de cambio operacional vigente al cierre del ejercicio.

10. Las ganancias y pérdidas cambiarias, tanto realizadas como no realizadas, que resulten del pago de transacciones en moneda extranjera y de la conversión de activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera se reconocen en el estado de rendimiento financiero.

Estado de flujos de efectivo

11. El estado de flujos de efectivo se prepara usando el método indirecto.

Importancia relativa y uso de apreciaciones y estimaciones

12. Los estados financieros comprenden necesariamente cantidades estimadas basadas en los conocimientos, las apreciaciones y las hipótesis de la dirección con respecto a los acontecimientos y las acciones. Las estimaciones incluyen, entre otras cosas, el valor razonable de los bienes y servicios donados, los cargos y los pasivos devengados por prestaciones de los empleados posteriores a la separación del servicio, el grado de deterioro del valor de las cuentas por cobrar, las existencias, las propiedades, planta y equipo, y los activos y pasivos contingentes.

13. El concepto de importancia relativa se aplica en la formulación de las políticas contables y en la preparación de los estados financieros.

Ingresos

Ingresos sin contraprestación

14. Los ingresos provenientes del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas, las contribuciones voluntarias y las promesas de contribuciones voluntarias confirmadas por escrito se reconocen como transacciones sin contraprestación según la norma 23 de las IPSAS (Ingresos de transacciones sin contraprestación). El ACNUR considera que, debido a la aplicación de la esencia sobre la forma y, si bien hay disposiciones que representan restricciones en la utilización de las contribuciones que recibe, ninguna disposición se ajusta a la definición de las condiciones descritas en la norma 23 de las IPSAS.

15. Las contribuciones en efectivo voluntarias y no condicionadas de los donantes para las que no se necesitan acuerdos vinculantes formales se reconocen como ingresos en el momento en que se recibe la contribución en efectivo del donante.

16. Los reembolsos de las contribuciones voluntarias respecto de las que se reconocieron ingresos en ejercicios anteriores se asientan como ajustes de los ingresos en el ejercicio en el que se determina la necesidad de proceder al reembolso.

Contribuciones en especie

17. Las contribuciones en especie de bienes y servicios que constituyen un apoyo directo para operaciones y actividades y que pueden medirse de manera fiable se contabilizan como ingresos a valor razonable. El valor razonable se mide generalmente en referencia al precio de los mismos artículos o de artículos similares en un mercado activo. Estas contribuciones incluyen bienes que se distribuyen a los beneficiarios, el uso de instalaciones, servicios públicos, transporte y personal. Las contribuciones en especie de bienes se contabilizan como ingresos y activos cuando las promesas de contribución relacionadas se confirman por escrito o cuando se reciben los bienes, si esto sucede antes. Las contribuciones en especie de servicios se consideran tanto ingresos como gastos cuando se reciben.

Ingresos con contraprestación

18. Los ingresos provenientes de la prestación de servicios, la venta de bienes o el uso por terceros de los activos del ACNUR se reconocen como ingresos de transacciones con contraprestación de acuerdo con la norma 9 de las IPSAS (Ingresos de transacciones con contraprestación).

Ingresos por intereses

19. Los ingresos en concepto de intereses se contabilizan en el ejercicio en el que se devengan.

Gastos

20. De conformidad con el criterio contable del devengo, los gastos se reconocen en el momento en que se reciben y aceptan los bienes o servicios suministrados o prestados por el proveedor. Los gastos se registran y se reconocen en los estados financieros de los ejercicios a los que corresponden.

Instrumentos financieros

21. Los instrumentos financieros son arreglos contractuales que dan lugar a un activo financiero para una entidad y a un pasivo financiero, o instrumento de patrimonio, para otra. Los instrumentos financieros del ACNUR comprenden efectivo y equivalentes de efectivo, inversiones, cuentas por cobrar y cuentas por pagar y obligaciones devengadas. Todos los activos financieros del ACNUR están clasificados como préstamos y cuentas por cobrar. La clasificación está sujeta a revisión anual.

Activo

Efectivo y equivalentes de efectivo

22. Los elementos de efectivo y equivalentes de efectivo se mantienen a valor razonable y comprenden el efectivo en caja, el efectivo en bancos y los depósitos a corto plazo con vencimiento a tres meses como máximo.

Inversiones

23. Las inversiones son depósitos a corto plazo con vencimientos de entre 3 y 12 meses. Los ingresos por inversiones se reconocen a medida que se devengan y se incluyen en los ingresos por intereses.

Contribuciones y otras cuentas por cobrar

24. Las cuentas por cobrar corrientes se contabilizan al valor nominal, menos la provisión para cuentas de dudoso cobro. Las provisiones para cuentas de dudoso cobro se reconocen cuando hay pruebas objetivas de que el valor de una cuenta por cobrar se ha deteriorado. Las provisiones se contabilizan sobre la base de la experiencia histórica de cobro o de pruebas que indican que el cobro de una cuenta por cobrar en particular es dudoso. Las pérdidas por deterioro del valor se reconocen en el estado de rendimiento financiero del ejercicio en el que se producen. Las cuentas por cobrar no corrientes se descuentan cuando el efecto del valor temporal del dinero se considera importante.

Existencias

25. Las existencias en inventario consisten principalmente en artículos que se distribuyen a los beneficiarios, en esencia artículos no alimentarios, como tiendas de campaña, ropa de cama, artículos para el hogar, suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir, y materiales para construcción y equipamiento conexas.

26. Las existencias se registran a su valor razonable, que se mide como el costo o el costo de reposición corriente, si este es menor. Los artículos del inventario recibidos como contribuciones en especie se presentan a su valor razonable a la fecha del registro inicial del activo relacionado.

27. El costo de las existencias incluye el costo de compra (o el valor razonable si se reciben en especie) y todos los demás gastos, como los de transporte, seguros e inspección, en que se incurre para trasladarlas al primer lugar de recepción del ACNUR en el país de destino final.

28. El costo de las existencias compradas y enviadas directamente a las oficinas sobre el terreno se establece determinando específicamente su costo efectivo individual. El costo de las existencias compradas y enviadas inicialmente a almacenes centralizados se determina utilizando el método del promedio ponderado.

29. Las existencias se contabilizan como gastos cuando el ACNUR renuncia al control que tiene sobre ellas al distribuirlas directamente a los beneficiarios o al transferirlas, bien a los asociados en la ejecución para su distribución final, bien a otras entidades con fines de socorro.

30. Las existencias se examinan periódicamente para determinar su grado de obsolescencia y se crea una provisión sobre la base de la experiencia anterior.

Propiedades, planta y equipo

Determinación de los costos en el momento de la contabilización

31. Los elementos de propiedades, planta y equipo se consideran activos no generadores de efectivo dado que no se mantienen con el objetivo de generar un rendimiento comercial y se asientan a su costo histórico, menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor.

32. Los componentes individuales de bienes muebles, planta y equipo que no son edificios se capitalizan cuando su precio previsto de adquisición original es igual o superior al umbral de 10.000 dólares.

33. Los edificios se capitalizan cuando su precio de adquisición o sus costos de construcción previstos originales, incluidos los costos internos capitalizables, son iguales o superiores al umbral de 250.000 dólares, y solo en emplazamientos de la sede del ACNUR, las oficinas regionales del ACNUR o las representaciones del ACNUR.

34. Los costos de adquisición o construcción de todos los demás edificios se contabilizan como gastos en el momento de su adquisición o construcción. Los derechos del ACNUR en relación con otros edificios, utilizados principalmente para las operaciones en apoyo directo de los beneficiarios, en general son limitados y no equivalen plenamente a un título de propiedad.

Método de amortización y vida útil

35. Los bienes se amortizan a fin de distribuir su costo a lo largo de su vida útil estimada. Las propiedades, planta y equipo se amortizan usando el método de amortización lineal, salvo respecto de los terrenos, que no están sujetos a amortización. La vida útil estimada de las diversas clases de propiedades, planta y equipo, que está sujeta a una revisión anual, es la siguiente:

<i>Clase</i>	<i>Vida útil estimada (en años)</i>
Edificios permanentes – sede	40
Edificios permanentes – otros lugares	20
Locales arrendados – mejoras y reparaciones importantes	Lo que sea menor entre el plazo restante del arrendamiento, más cualquier opción de renovación que se prevea ejercer, y la vida útil del activo
Cesión de derecho de uso – mejoras y reparaciones importantes	Lo que sea menor entre el período en que el ACNUR prevé usar el activo y la vida útil del activo
Equipo para vehículos automotores – vehículos pesados	10
Equipo para vehículos automotores – vehículos blindados	10

<i>Clase</i>	<i>Vida útil estimada (en años)</i>
Equipo para vehículos automotores – vehículos ligeros	6
Equipo, incluidos generadores, equipo de telecomunicaciones, seguridad y almacenamiento, computadoras y mobiliario de oficina y accesorios	5
Equipo para talleres	3

36. Se examina anualmente si existen pruebas de deterioro del valor de los activos sujetos a amortización a fin de asegurar que el importe en libros se siga considerando recuperable.

37. A raíz de un examen de la vida útil estimada de las principales categorías de activos, a partir del 1 de enero de 2019 la vida útil estimada de determinadas categorías de activos se modificó de la siguiente manera: la vida útil de la subclase de activos “equipo para vehículos automotores – vehículos ligeros” se extendió y pasó de 5 a 6 años, a fin de reflejar mejor el valor residual que suelen tener esos vehículos en el momento de su enajenación programada; la vida útil estimada del equipo informático se amplió de 3 a 5 años para reflejar un uso operacional medio más prolongado; se introdujo una nueva subclase de activos, “equipo para vehículos automotores – vehículos blindados”, para reflejar la vida útil y las diferencias en el patrón de los gastos correspondientes con respecto a otras subclases de vehículos automotores. Anteriormente, los vehículos blindados se incluían en la categoría de equipo para vehículos automotores – vehículos ligeros.

Activos intangibles

38. Los activos intangibles se consideran activos no generadores de efectivo dado que no se mantienen con el objetivo de generar un rendimiento comercial y se asientan a su costo histórico, menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor. Para los activos intangibles donados se utiliza el valor razonable en la fecha de adquisición como sustituto del costo. Los activos intangibles capitalizados en desarrollo se contabilizan al costo cuando dicho costo puede medirse de manera fiable. Los gastos restantes de investigación y desarrollo no poseen un valor significativo.

39. Los activos intangibles se capitalizan si su costo de adquisición original es igual o superior al umbral de 30.000 dólares. Los programas informáticos desarrollados internamente, incluidos los gastos de personal interno relacionados con el desarrollo que se puedan medir de manera fiable, se capitalizan si el costo total supera el umbral de 250.000 dólares.

40. Su amortización se calcula en función de la vida útil estimada mediante el método de amortización lineal. La vida útil estimada de las diversas clases de activos intangibles es la siguiente:

<i>Clase</i>	<i>Vida útil estimada (en años)</i>
Programas informáticos adquiridos externamente	3 años
Programas informáticos desarrollados internamente	5 años
Licencias y derechos, derechos de autor, propiedad intelectual y otros activos intangibles	Lo que sea menor entre el plazo de la licencia o los derechos y una vida útil de 3 años

Pasivos*Pasivos financieros*

41. Los pasivos financieros incluyen las cuentas por pagar y las obligaciones devengadas, el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados, las provisiones y otros pasivos financieros.

Cuentas por pagar y obligaciones devengadas

42. Las cuentas por pagar son pasivos financieros con respecto a bienes o servicios adquiridos y recibidos por el ACNUR y por los que se han recibido facturas de los proveedores, o a pagos adeudados a los asociados en la ejecución en virtud de acuerdos con esos asociados. Se reconocen inicialmente a valor razonable y, en su caso, posteriormente se valoran al costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectiva. Dado que las cuentas por pagar del ACNUR en general vencen en un plazo de 12 meses, los efectos del descuento no son significativos, y se usan los valores nominales para el reconocimiento inicial y la valoración posterior.

43. Las obligaciones devengadas son pasivos por bienes y servicios recibidos por el ACNUR durante el ejercicio y que no han sido facturados por los proveedores a la fecha de cierre del ejercicio.

Otros pasivos

44. La partida de otros pasivos incluye principalmente las obligaciones de futuros reembolsos y otros elementos varios, como los cobros de efectivo no afectados. Se designan de manera similar a las cuentas por pagar y obligaciones devengadas, y se contabilizan a su valor nominal, ya que los efectos del descuento no son significativos.

Prestaciones de los empleados

45. El ACNUR reconoce las siguientes categorías de prestaciones de los empleados:

- a) Prestaciones a corto plazo cuyo pago ha de ser liquidado dentro de los 12 meses siguientes al cierre del ejercicio contable en el que los empleados hayan prestado los servicios correspondientes;
- b) Prestaciones posteriores a la separación del servicio;
- c) Otras prestaciones a largo plazo de los empleados;
- d) Indemnización por separación del servicio.

Prestaciones a corto plazo de los empleados

46. Las prestaciones a corto plazo de los empleados del ACNUR comprenden principalmente los sueldos, salarios y prestaciones relacionadas con la nómina, las prestaciones de los empleados al inicio de su asignación, los subsidios de educación y otras prestaciones, como las vacaciones anuales remuneradas. Las prestaciones a corto plazo de los empleados se registran a su valor nominal.

Prestaciones posteriores a la separación del servicio

47. Las prestaciones posteriores a la separación del servicio del ACNUR incluyen planes de prestaciones definidas, como la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, el seguro médico posterior a la separación del servicio y las primas de repatriación.

48. El pasivo reconocido por estas prestaciones, excepto las de la Caja de Pensiones, es el valor actual de las obligaciones correspondientes a las prestaciones definidas a la fecha de balance. Las obligaciones correspondientes a las prestaciones definidas son calculadas por actuarios independientes mediante el método basado en las unidades de crédito proyectadas. Las ganancias y pérdidas actuariales que surgen de los cambios en las hipótesis actuariales se reconocen directamente en el patrimonio neto.

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

49. El ACNUR es una organización afiliada a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, que fue establecida por la Asamblea General para proporcionar a los empleados prestaciones de jubilación, por muerte, de discapacidad y otras prestaciones conexas. La Caja de Pensiones es un plan de prestaciones definidas capitalizado al cual están afiliadas múltiples organizaciones. Como se indica en el artículo 3 b) de los Estatutos de la Caja, podrán afiliarse a ella los organismos especializados y cualquier otra organización intergubernamental o internacional que participe en el régimen común de sueldos, prestaciones y otras condiciones de servicio de las Naciones Unidas y de los organismos especializados.

50. El plan expone a las organizaciones afiliadas a riesgos actuariales asociados con los empleados y exempleados de otras organizaciones afiliadas a la Caja de Pensiones, y, como consecuencia de ello, no existe ningún procedimiento coherente y fiable para asignar las obligaciones, los activos del plan y los costos a cada una de las organizaciones afiliadas. El ACNUR y la Caja de Pensiones, al igual que ocurre con las demás organizaciones afiliadas a la Caja, no están en condiciones de determinar la participación proporcional que corresponde al ACNUR del pasivo del plan de prestaciones definidas, los activos del plan y los costos asociados al plan con suficiente fiabilidad a efectos contables. Por tanto, el ACNUR ha tratado este plan como si fuera un plan de aportaciones definidas de conformidad con la norma 39 de las IPSAS (Prestaciones de los empleados). Las aportaciones del ACNUR a la Caja de Pensiones durante el ejercicio económico se contabilizan como gastos en el estado de rendimiento financiero.

Otras prestaciones a largo plazo de los empleados

51. En otras prestaciones a largo plazo de los empleados se incluyen las primas por terminación del servicio.

Provisiones y contingencias

52. Se hace una provisión cuando el ACNUR tiene una obligación actual, jurídica o implícita, como resultado de acontecimientos pasados, existe la probabilidad de que se le exija que liquide dicha obligación, y su importe puede estimarse de modo fiable. El monto de la provisión es la mejor estimación del importe que se necesitará para satisfacer la obligación actual a la fecha de balance. El monto estimado se descuenta cuando el efecto del valor temporal del dinero es importante.

53. Otros compromisos, que no cumplen los criterios para ser reconocidos como pasivo, se indican en las notas a los estados financieros como pasivo contingente cuando su existencia se confirma solo si ocurren o no ocurren uno o más acontecimientos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control del ACNUR.

Comparación de presupuestos

54. El presupuesto del ACNUR se formula siguiendo un criterio de caja modificado. En el estado de rendimiento financiero (estado financiero II), los gastos se clasifican y enumeran por la naturaleza de los gastos, mientras que en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) se clasifican por operación.

55. El presupuesto del ACNUR se basa en una evaluación de las necesidades globales y ofrece un estado general de los recursos necesarios para hacer frente a las necesidades de las personas de su interés. El Alto Comisionado puede aprobar presupuestos suplementarios en el marco del presupuesto por programas bienal si existen nuevas necesidades que no puedan financiarse totalmente con cargo a la reserva operacional. Estos ajustes se declaran en cada reunión subsiguiente del Comité Permanente. El Alto Comisionado está autorizado a ejecutar los presupuestos en la medida en que se liberen los fondos de contribuciones voluntarias administrados por él.

56. En el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) se muestra el presupuesto inicial y se compara el presupuesto final con los importes reales presentados utilizando el mismo criterio que los importes presupuestarios correspondientes. Como los criterios usados para preparar el presupuesto y los estados financieros difieren, en la nota 7 se hace una conciliación entre los importes reales presentados en el estado financiero V y los importes reales presentados en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II).

Presentación de información financiera por segmentos

57. De conformidad con la norma 18 de las IPSAS (Información financiera por segmentos), los estados financieros también se presentan por segmentos. Un segmento es una actividad o grupo de actividades discernibles cuya información financiera se presenta por separado a los efectos de evaluar el desempeño pasado de la entidad con respecto al logro de sus objetivos y la toma de decisiones acerca de la futura asignación de recursos.

58. El ACNUR clasifica la totalidad de sus actividades en tres segmentos: a) programas; b) proyectos; y c) fondos y cuentas especiales. El ACNUR informa de las transacciones de cada segmento durante el ejercicio y de los saldos que se mantienen al cierre del ejercicio.

59. Entre los programas se encuentran el Programa Mundial de Refugiados (pilar 1), el Programa Mundial de Apátridas (pilar 2) y las actividades financiadas por el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico. El Programa Mundial de Refugiados se relaciona con el mandato del ACNUR relativo a los refugiados y abarca la protección, la asistencia y las soluciones duraderas en países de asilo (incluidas todas las actividades para facilitar la repatriación voluntaria de los refugiados), junto con actividades de desarrollo de la capacidad, promoción y movilización de recursos. El Programa Mundial de Apátridas se relaciona con el mandato del ACNUR sobre la apatridia, e incluye todos los programas dirigidos a apátridas, incluidas las poblaciones de nacionalidad indeterminada. El Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico abarca las actividades relacionadas con la contratación, la capacitación y el perfeccionamiento de jóvenes profesionales patrocinados por distintos Gobiernos.

60. Entre los proyectos se cuentan los Proyectos Mundiales de Reintegración (pilar 3) y los Proyectos Mundiales para Desplazados Internos (pilar 4). Los Proyectos Mundiales de Reintegración se relacionan con un ámbito en que el ACNUR comparte su labor con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas e incluyen actividades a más largo plazo para reintegrar en su país de origen a refugiados que regresan o para integrar a refugiados localmente en su país de asilo.

Los Proyectos Mundiales para Desplazados Internos incluyen operaciones para desplazados internos en que el ACNUR opera con un enfoque de gestión interinstitucional por grupos.

61. El Alto Comisionado presenta las necesidades financieras para los programas y proyectos relacionados con los cuatro pilares, con inclusión de la reserva operacional y la reserva para las actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato, cada dos años al Comité Ejecutivo para su aprobación.

62. Al 31 de diciembre de 2019, los fondos y cuentas especiales comprendían el Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal y el Plan de Seguro Médico.

Nuevas normas de contabilidad

63. La norma 40 de las IPSAS (Combinaciones del sector público) se publicó en 2017 y entrará en vigor el 1 de enero de 2019, y no se prevé que sea aplicable al ACNUR en el futuro próximo.

64. La norma 41 de las IPSAS (Instrumentos financieros) se publicó en 2018 con fecha de entrada en vigor de 1 de enero de 2022 y actualmente se está evaluando la repercusión que tendrá en los estados financieros del ACNUR cuando se adopte.

65. La norma 40 de las IPSAS (Prestaciones sociales) se publicó en 2019 y entrará en vigor el 1 de enero de 2022, y no se prevé que sea aplicable al ACNUR en el futuro próximo.

66. El proyecto de norma 68 (Mejoras de las IPSAS), de 2019, entrará en vigor en 2021, y no se prevé que vaya a tener un efecto significativo en los estados financieros del ACNUR cuando se adopte. Actualmente se están evaluando los efectos de esas mejoras de las IPSAS, que entrarán en vigor con la adopción de la norma 41 de las IPSAS en 2022.

67. En febrero de 2020, el Consejo de las IPSAS publicó un conjunto de tres proyectos de normas para que se formularan observaciones: 70 (Ingresos con obligaciones de desempeño); 71 (Ingresos sin obligaciones de desempeño); y 72 (Gastos de transferencia). Se espera que el proyecto de norma 70 sustituya a la norma 9 de las IPSAS (Ingresos de transacciones con contraprestación). El proyecto de norma 71 sustituiría la norma 23 de las IPSAS (Ingresos de transacciones sin contraprestación (impuestos y transferencias)). El proyecto de norma 72 es el proyecto de una nueva norma. Actualmente se está evaluando el efecto de los proyectos de normas 70 y 72. Sin embargo, suponiendo que esos proyectos de normas den lugar a la publicación de nuevas normas de las IPSAS que sean sustancialmente equivalentes en alcance y contenido a los proyectos de norma pertinentes, es probable que el proyecto de norma 71 tenga repercusiones considerables en la contabilidad del ACNUR relativa a las contribuciones voluntarias para fines específicos. Con arreglo a la actual norma 23 de las IPSAS, el ACNUR reconoce prácticamente todos los ingresos por contribuciones voluntarias en el momento de la firma del acuerdo de contribución correspondiente. En virtud de una nueva norma basada en el proyecto de norma 71, el ACNUR deberá registrar los ingresos cuando (o a medida que) se satisfagan las obligaciones actuales establecidas en virtud de las contribuciones para fines específicos. El cambio en el criterio de reconocimiento de ingresos probablemente haría que se retrasara el momento del reconocimiento de una parte sustancial de los ingresos anuales, puesto que ya no se reconocerían en el año de la firma del acuerdo de contribución sino en el año o años siguientes en que se diera satisfacción a la obligación presente. No se prevé que el conjunto de tres proyectos de normas se conviertan en normas IPSAS publicadas antes de finales de 2020, y no se espera que las nuevas normas resultantes de estos proyectos sean obligatorias antes de 2022.

Nota 3
Activo y pasivo

3.1 Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones

Cuadro 3.1.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Sede	114 237	55 559
Oficinas sobre el terreno	169 228	159 496
Depósitos a corto plazo	700 000	750 000
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	983 466	965 055

68. Los fondos que se necesita desembolsar de inmediato se mantienen en efectivo y en cuentas bancarias. Los saldos en las cuentas de depósito a corto plazo están disponibles mediante un aviso con poca antelación.

69. El cuadro 3.1.2 muestra los fines para los que se mantenían el efectivo y equivalentes de efectivo y las inversiones.

Cuadro 3.1.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Actividades operacionales	753 463	852 697
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	16 993	14 006
Efectivo y equivalentes de efectivo – actividades operacionales	770 455	866 703
Fondo de Prestaciones del Personal	115 452	–
Fondo de Operaciones y de Garantía	97 558	98 352
Efectivo y equivalentes de efectivo – actividades no operacionales	213 010	98 352
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	983 466	965 055
Inversiones a corto plazo		
Fondo de Prestaciones del Personal	283 462	199 124
Plan de Seguro Médico	46 538	41 760
Actividades operacionales	–	9 116
Total de inversiones a corto plazo	330 000	250 000
Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones a corto plazo		
Actividades operacionales	770 455	875 819
Actividades no operacionales	543 010	339 236
Total de efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones a corto plazo	1 313 466	1 215 055

70. Las inversiones guardan relación con el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y un superávit temporal de las tenencias de efectivo para actividades operacionales que no es necesario emplear de inmediato. Las inversiones se colocan en mercados monetarios con vencimiento de entre 3 y 12 meses.

3.2 Contribuciones por recibir

71. En los cuadros que figuran a continuación se resumen las contribuciones por recibir desglosadas por tipo de donantes (cuadro 3.2.1) y por año establecido para realizarlas (cuadro 3.2.2).

Cuadro 3.2.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Contribuciones por recibir corrientes		
Gobiernos	778 634	744 652
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	51 978	31 190
Otras organizaciones intergubernamentales	202 782	394 439
Donantes del sector privado	66 722	64 974
Contribuciones por recibir corrientes antes de la provisión	1 100 116	1 235 255
Provisión para cuentas de dudoso cobro	(7 417)	(8 674)
Total de contribuciones por recibir corrientes	1 092 699	1 226 581
Contribuciones por recibir no corrientes		
Gobiernos	294 025	117 984
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	8 545	1 885
Otras organizaciones intergubernamentales	13 371	109 031
Donantes del sector privado	3 625	1 843
Total de contribuciones por recibir no corrientes	319 566	230 742
Contribuciones por recibir netas	1 412 265	1 457 323

Cuadro 3.2.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año establecido para realizar la contribución</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Año establecido para realizar la contribución</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>	<i>Porcentaje</i>
2018 y años anteriores	–	–	2017 y años anteriores	39 226	2,7
2019	160 964	11,4	2018	145 377	10,0
2020	931 735	66,0	2019	1 041 977	71,5
Total de contribuciones por recibir corrientes	1 092 699	77,4		1 226 581	84,2

<i>Año establecido para realizar la contribución</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Año establecido para realizar la contribución</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>	<i>Porcentaje</i>
2021	245 802	17,4	2020	220 721	15,1
2022	70 087	5,0	2021	5 990	0,4
2023	3 677	0,2	2022	4 031	0,3
Total de contribuciones por recibir no corrientes	319 566	22,6		230 742	15,8
Total de contribuciones por recibir	1 412 265	100		1 457 323	100

72. El movimiento de la provisión para cuentas de dudoso cobro durante 2019 se muestra a continuación:

Cuadro 3.2.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2018</i>	<i>Baja en cuentas</i>	<i>Aumento</i>	<i>(Disminución)</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Provisión para cuentas de dudoso cobro	8 674	(1 296)	1 741	(1 702)	7 417

73. Las contribuciones por recibir se presentan en valores netos, una vez deducida la provisión para cuentas de dudoso cobro. Las provisiones para cuentas de dudoso cobro se reconocen cuando hay pruebas objetivas de que el valor de una cuenta por cobrar se ha deteriorado. Las provisiones se contabilizan sobre la base de la experiencia histórica de cobro de cada donante o de pruebas que indican que el cobro de una cuenta por cobrar en particular es dudoso.

Cuadro 3.2.4

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Contribuciones por recibir</i>	<i>Monto nominal bruto</i>	<i>Provisiones (deterioro del valor)</i>	<i>Monto nominal neto</i>
No vencidas al 31 de diciembre de 2019	1 252 169	(868)	1 251 301
Vencidas al 31 de diciembre de 2019, pero sin deterioro del valor	156 624	–	156 624
Vencidas por menos de 12 meses	10 299	(5 959)	4 340
Vencidas por más de 12 meses	590	(590)	–
Total	1 419 682	(7 417)	1 412 265

3.3 Existencias

74. El ACNUR mantiene artículos en existencias para distribuir a sus beneficiarios en 166 almacenes (159 en 2018) en todo el mundo y 7 almacenes globales centrales. Estos últimos se encuentran en Accra, Ammán, Copenhague, Duala (Camerún), Dubái (Emiratos Árabes Unidos), Kampala y Nairobi. En 2019 se distribuyeron artículos por un valor total de 238,2 millones de dólares (257,5 millones de dólares en 2018), que se contabilizaron como gasto en el estado de rendimiento financiero (véase la nota 6.5).

75. En los cuadros que figuran a continuación se muestra la composición del saldo de las existencias al fin del ejercicio (cuadro 3.3.1) y la conciliación de cambios en las existencias durante el ejercicio (cuadro 3.3.2).

Cuadro 3.3.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de bienes en inventario</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Ropa de cama	58 047	63 568
Tiendas de campaña	36 888	61 581
Artículos para el hogar	49 986	55 077
Materiales de construcción y equipos conexos	24 698	27 980
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	17 961	19 024
Alimentos y otros suministros	1 999	2 360
Materiales fungibles	269	1 044
Subtotal	189 848	230 634
<i>Menos: provisión por depreciación de existencias</i>	(6 149)	(5 133)
Total de existencias en inventario	183 699	225 501

Cuadro 3.3.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Conciliación del inventario</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Inventario inicial al 1 de enero	225 501	226 009
Costo de los bienes adquiridos ^a	199 597	245 097
Costo de los bienes distribuidos	(238 163)	(257 535)
Otros ajustes	(2 220)	11 943
Cambio en la provisión por depreciación de existencias	(1 016)	(13)
Inventario final al 31 de diciembre	183 699	225 501

^a Incluye contribuciones en especie.

76. Las cantidades del inventario derivadas del sistema de seguimiento de las existencias del ACNUR se validan mediante un conteo físico de las existencias y se ajustan cuando es necesario.

77. El movimiento de la provisión por depreciación de existencias es el siguiente:

Cuadro 3.3.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2018</i>	<i>Aumento/ (disminución)</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Provisión por depreciación de existencias	5 133	1 016	6 149

78. La provisión por depreciación de existencias al 31 de diciembre de 2019 refleja ajustes del valor de existencias que han superado su duración máxima de conservación (3,3 millones de dólares) y artículos del inventario que aún no han sido suministrados por los proveedores (2,1 millones de dólares) y en tránsito por períodos prolongados entre almacenes (0,8 millones de dólares).

79. Al cierre del ejercicio, el inventario del ACNUR ascendía a un valor total de 183,7 millones de dólares una vez deducida la provisión por depreciación. Esto equivale a alrededor de ocho meses de distribución en 2019 (alrededor de nueve meses en 2018).

3.4 Otros activos corrientes

Cuadro 3.4.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Pagos anticipados	159 023	128 519
Cuentas por cobrar y anticipos a asociados en la ejecución	54 470	53 847
Cuentas por cobrar en concepto de impuesto sobre el valor añadido	28 014	26 513
Depósitos a proveedores	3 649	3 286
Anticipos al personal	4 106	3 063
Otros activos	8 439	8 170
Subtotal	257 701	223 397
<i>Menos: provisión para otros activos corrientes</i>	<i>(19 688)</i>	<i>(18 952)</i>
Total de otros activos corrientes	238 013	204 445

80. Los pagos anticipados son pagos realizados antes del ejercicio al que corresponde el gasto e incluyen acuerdos con los asociados en la ejecución de proyectos, alquileres, subsidios de educación y anticipos para viajes. Los pagos anticipados para acuerdos con los asociados en la ejecución de proyectos por valor de 85,4 millones de dólares (2018: 47,8 millones de dólares) se componen de 22,8 millones de dólares para 61 proyectos en los que la prestación de servicios se prorrogó hasta 2020 (2018: 15,9 millones de dólares para 45 proyectos prorrogados) y 62,6 millones de dólares para las primeras cuotas de 167 proyectos cuya ejecución está prevista para 2020 (2018: 31,9 millones de dólares para 89 proyectos nuevos).

81. La partida de cuentas por cobrar y anticipos a asociados en la ejecución incluye 25,4 millones de dólares (2018: 27,3 millones de dólares) de reembolsos por cobrar correspondientes a fondos no adecuados o no desembolsados por completo.

82. El ACNUR aún no ha recibido la información relativa a los anticipos a los asociados en la ejecución por un monto de 167,4 millones de dólares (2018: 149,7 millones de dólares) (véase la nota 6.1). Teniendo en cuenta la experiencia anterior, se prevé que los informes pendientes confirmarán unos gastos de asociados en la ejecución de aproximadamente 148,7 millones de dólares. Los reembolsos estimados debido a fondos no adecuados o no desembolsados por completo, por 18,6 millones de dólares (2018: 16,7 millones de dólares), se registran en la partida de cuentas por cobrar y anticipos a asociados en la ejecución.

83. Los anticipos al personal consisten principalmente en subsidios de alquiler, viajes, gastos médicos, sueldos y otras prestaciones del personal.

84. La provisión para otros activos corrientes principalmente abarca cuentas por cobrar válidas de impuesto sobre el valor añadido de un número limitado de países de acogida donde se está trabajando activamente para conseguir la recuperación, pero esta no se ha logrado.

3.5 Propiedades, planta y equipo

85. Las principales clases de activos en la partida de propiedades, planta y equipo son los terrenos y edificios, las mejoras y reparaciones importantes de propiedades, los vehículos automotores, los generadores y el equipo de informática y telecomunicaciones.

Cuadro 3.5.1
Propiedades, planta y equipo, 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos automotores</i>	<i>Generadores</i>	<i>Equipo de informática y telecomunicaciones</i>	<i>Equipo de otro tipo</i>	<i>Total</i>
Costo/valoración							
Saldo inicial al 1 de enero de 2019	8 647	5 951	299 328	37 343	20 078	14 199	385 546
Adiciones – compras	–	1 653	51 892	4 703	2 374	2 935	63 557
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	–	–	–	–	–
Enajenaciones	–	–	(41 705)	(3 804)	(1 793)	(1 507)	(48 808)
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	8 647	7 604	309 515	38 242	20 660	15 627	400 295
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2019	(3 504)	(5 165)	(155 132)	(24 466)	(16 273)	(9 377)	(213 918)
Enajenaciones	–	–	36 010	2 127	1 105	910	40 152
Gastos de amortización para el ejercicio	(405)	(384)	(24 737)	(4 321)	(1 604)	(1 649)	(33 101)
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	(3 909)	(5 550)	(143 859)	(26 660)	(16 772)	(10 117)	(206 866)
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2019	5 143	785	144 196	12 878	3 805	4 821	171 628
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	4 738	2 054	165 656	11 582	3 888	5 510	193 429

Cuadro 3.5.2
Propiedades, planta y equipo, 2018

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos automotores</i>	<i>Generadores</i>	<i>Equipo de informática y telecomunicaciones</i>	<i>Equipo de otro tipo</i>	<i>Total</i>
Costo/valoración							
Saldo inicial al 1 de enero de 2018	9 900	5 670	267 017	32 151	19 034	14 464	348 237
Adiciones – compras	(701)	701	64 050	6 605	1 710	2 162	74 527
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	44	63	81	–	189
Enajenaciones	(552)	(421)	(31 783)	(1 477)	(746)	(2 428)	(37 407)
Saldo final al 31 de diciembre de 2018	8 647	5 951	299 328	37 343	20 078	14 199	385 546
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2018	(4 061)	(4 638)	(149 383)	(21 408)	(14 903)	(8 415)	(202 808)
Enajenaciones	552	84	26 886	1 336	720	1 041	30 618
Gastos de amortización para el ejercicio	5	(612)	(32 635)	(4 393)	(2 090)	(2 003)	(41 728)
Saldo final al 31 de diciembre de 2018	(3 504)	(5 165)	(155 132)	(24 466)	(16 273)	(9 377)	(213 918)
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2018	5 839	1 033	117 634	10 743	4 131	6 049	145 429
Saldo final al 31 de diciembre de 2018	5 143	785	144 196	12 878	3 805	4 821	171 628

3.6 Activos intangibles

86. Los movimientos de activos intangibles durante el ejercicio son los siguientes:

Cuadro 3.6.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Activos intangibles en desarrollo</i>	<i>Licencias, programas informáticos y otros</i>	<i>Total 2019</i>
Costo			
Saldo inicial 1 de enero de 2019	5 145	34 581	39 725
Adiciones – compras	10 215	–	10 215
Adiciones – contribuciones en especie	–	1 116	1 116
Transferencias al servicio	(6 412)	6 412	–
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	8 947	42 109	51 056
Amortización acumulada			
Saldo inicial 1 de enero de 2019	–	(9 008)	(9 008)
Gastos de amortización para el ejercicio	–	(7 032)	(7 032)
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	–	(16 041)	(16 041)
Valor contable neto			
Saldo inicial 1 de enero de 2019	5 145	25 572	30 717
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	8 947	26 068	35 015

Cuadro 3.6.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Activos intangibles en desarrollo</i>	<i>Licencias, programas informáticos y otros</i>	<i>Total 2018</i>
Costo			
Saldo inicial 1 de enero de 2018	16 278	15 664	31 942
Adiciones	7 784	–	7 784
Transferencias al servicio	(18 917)	18 917	–
Saldo final al 31 de diciembre de 2018	5 145	34 581	39 725
Amortización acumulada			
Saldo inicial 1 de enero de 2018	–	(5 706)	(5 706)
Gastos de amortización para el ejercicio	–	(3 302)	(3 302)
Saldo final al 31 de diciembre de 2018	–	(9 008)	(9 008)
Valor contable neto			
Saldo inicial al 1 de enero de 2018	16 278	9 958	26 235
Saldo final al 31 de diciembre de 2018	5 145	25 572	30 717

87. El valor capitalizado de los programas informáticos desarrollados internamente excluye los costos relacionados con la investigación y el mantenimiento.

88. Los activos intangibles en desarrollo al 31 de diciembre de 2019 representan proyectos de desarrollo individuales de programas informáticos en curso, cuyos costos totales en concepto de desarrollo se prevé que superarán el umbral de capitalización de 0,25 millones de dólares. El proyecto de mayor envergadura corresponde al Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES). Los demás proyectos de desarrollo en curso tienen que ver con la gestión basada en los resultados, la inteligencia institucional y el módulo de integridad y garantía UN Partner Portal.

89. La partida de licencias, programas informáticos y otros representa principalmente las licencias de programas informáticos adquiridas y los gastos de desarrollo de los programas informáticos que ya se están utilizando. El costo de las licencias y los programas informáticos adquiridos se amortiza durante el período que duren la licencia o los derechos, o por un período de tres años, si este fuera más corto. El costo de los programas informáticos desarrollados internamente se amortiza durante los cinco años siguientes a la fecha de implantación. En 2019, se transfirió al servicio y se capitalizó un total de 6,4 millones de dólares en concepto de proyectos de programas informáticos desarrollados internamente que se finalizaron a lo largo del ejercicio, a saber, una actualización de los módulos de finanzas y gestión de la cadena de suministro del sistema de planificación de los recursos institucionales (Gestión de Sistemas, Recursos y Personal (MSRP)); una actualización (fase 2) de los módulos de recursos humanos y nómina del sistema MSRP; el proyecto “CashAssist”; y la actualización del sistema de información sanitaria del ACNUR (Twine).

3.7 Cuentas por pagar y obligaciones devengadas

Cuadro 3.7.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Cuentas por pagar		
Proveedores comerciales y de otro tipo	73 395	78 622
Asociados en la ejecución	63 619	33 151
Total de cuentas por pagar	137 014	111 773
Obligaciones devengadas	98 558	88 630
Total de cuentas por pagar y obligaciones devengadas	235 572	200 403

90. Las cuentas por pagar a proveedores comerciales y de otro tipo corresponden principalmente a importes adeudados por bienes y servicios respecto de los que se han recibido facturas.

91. Las cuentas por pagar a los asociados en la ejecución representan los pagos adeudados en virtud de acuerdos con esos asociados por los servicios prestados.

92. Prácticamente todas las obligaciones devengadas representan pasivos correspondientes al costo de bienes y servicios que ha recibido el ACNUR durante el ejercicio y que no han sido facturados por los proveedores a la fecha de balance.

3.8 Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados

Cuadro 3.8.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados		
Seguro médico posterior a la separación del servicio	798 877	588 581
Prestaciones de repatriación	125 739	103 311
Vacaciones anuales	76 640	72 773
Sueldos y otras prestaciones del personal	15 968	10 552
Otras prestaciones por separación del servicio	1 810	1 458
Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados	1 019 034	776 675
Composición		
Corrientes	108 758	92 570
No corrientes	910 276	684 105
Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados	1 019 034	776 675

93. El seguro médico posterior a la separación del servicio, al que tienen derecho los funcionarios de contratación local y los jubilados que hayan prestado servicios en determinadas oficinas fuera de la Sede y sus familiares a cargo reconocidos oficialmente, supone el mantenimiento de la afiliación a la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas, un plan de seguros gestionado por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, o al Plan de Seguro Médico.

94. El pasivo correspondiente a vacaciones anuales se calcula para el saldo de los días de vacaciones no utilizados. El personal que se separa del servicio tiene derecho al pago de los días de vacaciones anuales que haya acumulado y no haya utilizado, hasta un máximo de 60 días.

95. Los sueldos y otras prestaciones del personal comprenden las prestaciones a corto plazo de los empleados, como los incrementos periódicos de sueldos y salarios debidos a la revisión de la escala de sueldos, las vacaciones en el país de origen, el subsidio de educación y otras prestaciones.

Valuación actuarial del pasivo por prestaciones posteriores a la separación del servicio

96. El pasivo derivado del seguro médico posterior a la separación del servicio y de las prestaciones de repatriación es calculado por un actuario independiente. Las hipótesis actuariales se resumen de la siguiente manera:

Hipótesis utilizadas en la valoración de las obligaciones por seguro médico posterior a la separación del servicio

Tasa de descuento	1,79 % (2018: 2,81 %) – Los flujos de efectivo del seguro médico posterior a la separación del servicio previstos para cada ejercicio se descuentan al tipo de cambio al contado para los bonos empresariales de alta calidad pagaderos en cada una de las monedas principales en función del plazo de vencimiento. La tasa indicada representa un promedio ponderado de las tasas de descuento de las tres principales monedas utilizadas para
-------------------	---

Hipótesis utilizadas en la valoración de las obligaciones por seguro médico posterior a la separación del servicio

	calcular las obligaciones en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio, a saber, el dólar de los Estados Unidos, el euro y el franco suizo.
Tasa prevista de aumento de los costos médicos	1,70 % (2018: 1,80 %) – Promedio ponderado de la tendencia de las tasas de los costos médicos estimada para el reembolso de las solicitudes de devolución en dólares de los Estados Unidos, euros y francos suizos.

Hipótesis utilizadas en la valoración de las obligaciones por prestaciones de repatriación

Tasa de descuento	2,75 % (2018: 4,05 %) – El derecho a una prestación por repatriación se determina en dólares de los Estados Unidos. Los flujos de efectivo previstos para cada ejercicio se descuentan al tipo de cambio al contado para los bonos empresariales de alta calidad pagaderos en dólares de los Estados Unidos en función del plazo de vencimiento. La tasa de descuento es la tasa equivalente para funcionarios sin familiares a cargo que produce el mismo valor actual descontado.
Tasa prevista de aumento salarial	2,20 % (2018: 2,20 %)

Pasivo correspondiente al seguro médico posterior a la separación del servicio

Cuadro 3.8.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019		2018	
	<i>Valor actual de las prestaciones futuras</i>	<i>Pasivo devengado</i>	<i>Valor actual de las prestaciones futuras</i>	<i>Pasivo devengado</i>
Obligación bruta	1 313 473	1 170 573	1 206 768	858 739
Compensación por aportaciones de los jubilados	(417 072)	(371 696)	(376 288)	(270 158)
Pasivo en cifras netas al 31 de diciembre	896 401	798 877	830 480	588 581

97. El valor actual de las prestaciones futuras es el valor descontado de todas las prestaciones, una vez deducidas las aportaciones de los jubilados, que habrán de pagarse en el futuro a todos los jubilados actuales y a los funcionarios en activo a partir de la fecha de jubilación prevista. El pasivo devengado representa la parte ya devengada del valor actual de las prestaciones que se ha acumulado desde la fecha en que cada funcionario comenzó a prestar servicios acreditables hasta la fecha de la valoración. El período total de servicios acreditables puede incluir períodos anteriores no continuos. Las prestaciones de un funcionario en activo se devengan por completo en la fecha en que cumple todos los requisitos para recibir las prestaciones posteriores a la separación del servicio. En consecuencia, para los jubilados y los funcionarios en activo con derecho a prestaciones de jubilación, el valor actual de las prestaciones futuras y el valor del pasivo acumulado es el mismo. El pasivo se calcula utilizando

el método basado en las unidades de crédito proyectadas, según el cual las prestaciones de cada afiliado al plan se contabilizan como gasto a medida que se devengan, teniendo en cuenta la fórmula de asignación de prestaciones del plan.

98. En el cuadro siguiente se presenta una conciliación entre los saldos iniciales y finales del pasivo por seguro médico posterior a la separación del servicio:

Cuadro 3.8.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Seguro médico posterior a la separación del servicio</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Obligación por prestaciones definidas al 1 de enero	588 581	633 273
Costo por servicios prestados en períodos anteriores	47 429	–
Costo de los servicios para el ejercicio	31 929	30 298
Costo por intereses para el ejercicio	16 298	14 810
Prestaciones pagadas (deducidas las aportaciones de los afiliados)	(5 108)	(5 577)
(Ganancias)/pérdidas actuariales	119 748	(84 223)
Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre	798 877	588 581

99. Los costos de servicio y en concepto de intereses se reconocen como gastos en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II). En 2019, los gastos reconocidos ascienden a 95,7 millones de dólares (45,1 millones de dólares en 2018), como se detalla en la nota 6.2.

100. El costo por servicios prestados en períodos anteriores, de 47,4 millones de dólares en 2019, refleja el efecto de los cambios en las hipótesis de gestión y la corrección de ciertos errores no significativos en el cálculo del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio acumulado en ejercicios anteriores.

101. El cambio en las hipótesis se debió a que se detectó una categoría específica de personal cuyos sueldos y gastos conexos no se habían incluido anteriormente en el cálculo del pasivo debido a una diferente interpretación de las responsabilidades relativas a la liquidación de dicho pasivo. En 2019 se aclaró la responsabilidad relacionada con este pasivo y el ACNUR registró como costo por servicios prestados en períodos anteriores el valor acumulado de las prestaciones devengadas antes de 2019 por los funcionarios de esta categoría. El efecto del cambio en las hipótesis fue un aumento de 36,5 millones de dólares en los costos de los servicios prestados en períodos anteriores.

102. Antes de 2019, el cálculo actuarial del seguro médico posterior a la separación del servicio sobreestimaba el pasivo relativo a un pequeño número de funcionarios que se incorporaron al ACNUR con más de 45 años de edad. En lugar de acumular el costo de sus prestaciones de seguro médico posterior a la separación del servicio a lo largo de los diez primeros años de servicio durante los cuales la prestación corresponde a este grupo, el pasivo se acumuló a lo largo del período comprendido entre las fechas de ingreso en el servicio de los funcionarios y el momento en que estos cumplieron 55 años de edad. Este error hizo que los costos de los servicios prestados en períodos anteriores se sobreestimaran en 10,1 millones de dólares. Del mismo modo, se subestimó el pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio relativo a determinados funcionarios que ingresaron al ACNUR con un historial de empleo en otras entidades de las Naciones Unidas, porque el período de servicio anterior, que se computa a efectos de determinar el período

mínimo de aportaciones necesario para obtener la prestación del seguro médico posterior a la separación del servicio, no se incluyó en la base de cálculo. El efecto de la corrección fue que los costos de los servicios prestados en períodos anteriores se incrementaran en 21,1 millones de dólares.

103. Las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen como un cargo o crédito directo a las reservas. La pérdida actuarial neta de 119,7 millones de dólares en 2019 obedece principalmente a las pérdidas actuariales relacionadas con las menores tasas de descuento (165,5 millones de dólares) y los cambios en las hipótesis sobre la inflación y la combinación de monedas (15,3 millones de dólares), compensadas con las ganancias actuariales atribuibles a la experiencia de los costos y los cambios demográficos desde 2018 (61,0 millones de dólares).

104. Desde el 1 de enero de 2012, el ACNUR ha venido reservando fondos respecto del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio correspondiente a servicios prestados en períodos anteriores mediante el cobro del 3 % del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y de Servicios Generales cubierto por el plan de asistencia sanitaria de la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas. Desde abril de 2017, el cobro del 3 % también se aplica al personal del Cuadro de Servicios Generales cubierto por el Plan de Seguro Médico. A partir del 1 de enero de 2017, se incrementó el nivel de financiación para cubrir también los costos del ejercicio en curso (servicio e intereses), que en 2019 incluían también los costos de servicios prestados en períodos anteriores a que se hace referencia en el párrafo 102, y que, según se prevé, en su mayor parte se financiarán con contribuciones voluntarias. El monto total financiado al 31 de diciembre de 2019 es de 302,4 millones de dólares (182,6 millones de dólares en 2018). Los montos financiados no se mantienen en un fondo fiduciario jurídicamente independiente del ACNUR, por lo que no se consideran activos del plan a efectos de la norma 39 de las IPSAS.

Cuadro 3.8.4

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Seguro médico posterior a la separación del servicio</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Obligación por prestaciones definidas	798 877	588 581
Financiada	(302 385)	(182 639)
Obligación por prestaciones definidas no financiada	496 492	405 942

105. La contribución del ACNUR en 2020 al seguro médico posterior a la separación del servicio se estima en 82,5 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

106. Sobre la base de las hipótesis actuariales utilizadas, en el cuadro 3.8.5 se presenta el efecto de un aumento o una disminución de un punto porcentual en la tendencia de la tasa prevista en los gastos médicos y la tasa de descuento sobre: a) la suma del costo de los servicios del ejercicio corriente y el costo por intereses para 2019, y b) las obligaciones acumuladas por prestaciones posteriores a la separación del servicio al 31 de diciembre de 2019.

Cuadro 3.8.5

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Costo del servicio y costo por intereses</i>	<i>Obligaciones acumuladas por prestaciones posteriores a la separación del servicio</i>
Efecto del cambio en las hipótesis fundamentales sobre la suma de los componentes de costo de los servicios del ejercicio en curso y costo por intereses		
Costo periódico neto de la atención médica posterior a la separación del servicio:		
Aumento de un punto porcentual	16 701	240 093
Disminución de un punto porcentual	(11 461)	(174 897)
Tasas de descuento:		
Aumento de un punto porcentual	(11 568)	(197 534)
Disminución de un punto porcentual	17 616	252 891

Prestaciones de repatriación

107. De conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, los funcionarios del Cuadro Orgánico y otros funcionarios a los que les corresponda tienen derecho a una prima de repatriación y al reembolso de los gastos de traslado conexos cuando se separan de la organización, en función del número de años de servicio. Como se muestra en el cuadro 3.8.6, el pasivo devengado de la organización por primas de repatriación y reembolso de gastos de viaje determinado por el actuario ascendió a 125,7 millones de dólares al 31 de diciembre de 2019 (103,3 millones de dólares en 2018).

Cuadro 3.8.6

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>		<i>31 de diciembre de 2018</i>	
	<i>Valor actual de las prestaciones futuras</i>	<i>Pasivo devengado</i>	<i>Valor actual de las prestaciones futuras</i>	<i>Pasivo devengado</i>
Prima de repatriación	104 767	69 381	83 211	56 647
Gastos de viaje y mudanza	56 358	56 358	46 664	46 664
Pasivo en cifras netas al 31 de diciembre	161 125	125 739	129 875	103 311

108. El pasivo devengado representa la parte ya devengada del valor actual de las prestaciones de repatriación. El valor actual de las prestaciones futuras es el valor descontado de todas las prestaciones que se prevé que se paguen en el futuro, incluida la parte que se prevé que se devengue hasta que se conceda la prestación máxima.

109. En el cuadro 3.8.7 se presenta una conciliación entre los saldos iniciales y finales del pasivo por repatriación.

Cuadro 3.8.7

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Prima de repatriación y reembolso de los gastos de viaje</i>	2019	2018
Obligación neta al 1 de enero	103 311	103 110
Costo de los servicios para el ejercicio	4 621	5 126
Costo por intereses para el ejercicio	4 011	3 374
Prestaciones pagadas	(3 617)	(4 093)
(Ganancias)/pérdidas actuariales	17 413	(4 206)
Obligación total al 31 de diciembre	125 739	103 311

110. La suma de los costos por servicios y por intereses se reconoce como un gasto en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II). En 2019, los gastos reconocidos ascendieron a 8,6 millones de dólares (8,5 millones de dólares en 2018), como se detalla en la nota 6.2.

Cuadro 3.8.8

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Prima de repatriación y reembolso de los gastos de viaje</i>	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Obligaciones totales	125 739	103 311
Financiadas	(19 890)	(16 486)
Obligaciones no financiadas	105 849	86 825

111. Se estima que en 2020 la contribución del ACNUR correspondiente a prestaciones de repatriación será de 3,4 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

112. Sobre la base de las hipótesis actuariales utilizadas, en el cuadro 3.8.9 se presenta el efecto de un aumento o una disminución de un punto porcentual en la inflación salarial y la tasa de descuento sobre: a) la suma del costo de los servicios del ejercicio corriente y el costo por intereses para 2019, y b) las obligaciones acumuladas por prestaciones posteriores a la separación del servicio al 31 de diciembre de 2019.

Cuadro 3.8.9

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Suma del costo por servicios y el costo por intereses</i>	<i>Obligaciones acumuladas por prestaciones posteriores a la separación del servicio</i>
Inflación salarial:		
Aumento de un punto porcentual	802	6 248
Disminución de un punto porcentual	(677)	(5 494)
Tasas de descuento:		
Aumento de un punto porcentual	(673)	(10 477)
Disminución de un punto porcentual	815	12 886

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

113. En los Estatutos de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas se establece que el Comité Mixto encargará una valoración actuarial de la Caja al Actuario Consultor al menos una vez cada tres años. La práctica del Comité Mixto ha sido llevar a cabo una valoración actuarial cada dos años mediante el método agregado de grupo abierto. La finalidad primordial de la valoración actuarial es determinar si el activo actual y el activo futuro estimado de la Caja serán suficientes para que esta pueda hacer frente a sus obligaciones.

114. Las obligaciones financieras del ACNUR con respecto a la Caja de Pensiones consisten en la aportación obligatoria de un porcentaje establecido por la Asamblea General (que actualmente es del 7,9 % para los afiliados y el 15,8 % para las organizaciones afiliadas), así como de la parte que le corresponda de toda aportación para enjugar un déficit actuarial que haya que pagar con arreglo a lo dispuesto en el artículo 26 de los Estatutos de la Caja. Estas aportaciones para enjugar un déficit solo se efectuarán si la Asamblea invoca el artículo 26, después de haber determinado que tales aportaciones son necesarias, sobre la base de una evaluación de la suficiencia actuarial de la Caja a la fecha de la valoración. Cada una de las organizaciones afiliadas aportará a esos efectos una cantidad proporcional a las aportaciones totales que haya pagado durante los tres años anteriores a la fecha de la valoración.

115. La última valoración actuarial de la Caja de Pensiones se realizó al 31 de diciembre de 2017, y la valoración al 31 de diciembre de 2019 se está llevando a cabo actualmente. La Caja extrapoló al 31 de diciembre de 2018 los datos de afiliación correspondientes al 31 de diciembre de 2017 para elaborar sus estados financieros de 2018.

116. La valoración actuarial al 31 de diciembre de 2017 dio lugar a un coeficiente de financiación de los activos actuariales respecto de los pasivos actuariales, con el supuesto de que no se ajustarían las pensiones en el futuro, del 139,2 %. Al tener en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones, el coeficiente de financiación fue del 102,7 %.

117. Tras evaluar la suficiencia actuarial de la Caja de Pensiones, el Actuario Consultor llegó a la conclusión de que, al 31 de diciembre de 2017, no había necesidad de que se efectuasen aportaciones para enjugar un déficit con arreglo al artículo 26 de los Estatutos de la Caja de Pensiones, ya que el valor actuarial de los activos excedía el valor actuarial de todo el pasivo devengado del plan. Además, a la fecha de valoración, el valor de mercado del activo también era superior al valor actuarial de la totalidad del pasivo devengado. En el momento de prepararse el presente informe, la Asamblea General no había invocado la disposición del artículo 26.

118. Si se invocara el artículo 26 a raíz de un déficit actuarial, ya fuera durante el funcionamiento continuo o debido a la terminación del plan de pensiones de la Caja, los pagos que se exigirían a cada organización afiliada para enjugar el déficit se basarían en la parte proporcional de las aportaciones de cada organización al total de aportaciones pagadas a la Caja durante los tres ejercicios anteriores a la fecha de valoración. El total de las aportaciones pagadas a la Caja durante los tres ejercicios anteriores (2016, 2017 y 2018) ascendió a 7.131,56 millones de dólares, de los cuales el 4,7 % fue aportado por el ACNUR.

119. En 2019, las aportaciones del ACNUR a la Caja de Pensiones ascendieron a 137,1 millones de dólares (122,7 millones de dólares en 2018). Para 2020 se prevé que las aportaciones ascenderán a aproximadamente 147,0 millones de dólares.

120. La afiliación a la Caja de Pensiones podrá ser rescindida por decisión de la Asamblea General si así lo recomienda el Comité Mixto. En ese caso, se pagará una parte proporcional del total de los activos de la Caja de Pensiones a la fecha de la

terminación a la organización que deja de estar afiliada, en beneficio exclusivo de sus funcionarios afiliados a la Caja en esa fecha, en virtud de un acuerdo mutuamente convenido entre esa organización y la Caja. La cuantía será determinada por el Comité Mixto sobre la base de una valoración actuarial del activo y el pasivo de la Caja a la fecha de la rescisión; no se incluye en la cuantía ninguna parte del activo que exceda el pasivo.

121. La Junta de Auditores realiza una auditoría anual de la Caja de Pensiones y presenta un informe de auditoría al Comité Mixto y a la Asamblea General cada año. La Caja de Pensiones publica informes trimestrales sobre sus inversiones, que pueden consultarse en su sitio web (www.unjspf.org).

3.9 Otros pasivos corrientes

122. Los otros pasivos corrientes incluyen diversas retenciones de nómina para terceros y contribuciones recibidas por el ACNUR antes de concretarse los acuerdos con los donantes. Una vez que se concretan los acuerdos, las cantidades de que se trate se reconocen como ingresos.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Otras cuentas por pagar	7 366	2 759
Contribuciones pendientes de acuerdo	1 757	1 065
Total de otros pasivos corrientes	9 122	3 824

3.10 Provisiones

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>
Tipo de provisión		
Provisiones para reembolso de contribuciones	340	64
Litigios	4 988	4 578
Total de provisiones	5 328	4 642
Composición de las provisiones		
Corrientes	5 328	4 578
No corrientes	—	64
Total de provisiones	5 328	4 642

123. Las provisiones por litigios representan casos en los que es probable que haya que efectuar un pago y el monto del pago puede ser estimado con fiabilidad. El ACNUR tiene actualmente litigios comerciales con un número reducido de proveedores en relación con las cantidades suministradas y los precios cobrados. Estos litigios son objeto de negociación y es posible que algunos terminen resolviéndose mediante arbitraje, con resultados inciertos. El costo adicional estimado de la solución de controversias mediante arbitraje se incluye como provisión para litigios. En 2019, un aumento de 0,4 millones de dólares de las provisiones para litigios se incluyó en la partida de gastos varios (véase la nota 6.9).

3.11 Reservas y saldos de los fondos acumulados

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Saldo final al 31 de diciembre de 2018</i>	<i>Superávit/ (déficit)</i>	<i>Ingresos /(Egresos)</i>	<i>Saldo final al 31 de diciembre de 2019</i>
Fondo del Programa Anual				
Fondo del Programa Anual deducidas las reservas	2 490 935	(6 180)	(192 484)	2 292 271
Reserva operacional	10 000	–	–	10 000
Reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato	20 000	–	–	20 000
Total del Fondo del Programa Anual	2 520 935	(6 180)	(192 484)	2 322 271
Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas	(305)	(34)	–	(339)
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	14 086	2 987	–	17 073
Fondo para Proyectos	209 650	10 140	5 649	225 439
Total de reservas y saldos de los fondos acumulados	2 744 365	6 913	(186 834)	2 564 444

124. Los saldos de los fondos representan la parte de las contribuciones que no se ha gastado y que se ha contabilizado como ingresos que se tiene previsto destinar a las futuras necesidades operacionales de la organización.

125. Las transacciones correspondientes al pilar 1 (Programa Mundial de Refugiados) y al pilar 2 (Programa Mundial de Apátridas) se registran en:

- a) El Fondo del Programa Anual;
- b) El Fondo del Presupuesto Ordinario;
- c) El Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico.

Las transacciones correspondientes al pilar 3 (Proyectos Mundiales de Reintegración) y el pilar 4 (Proyectos Mundiales para Desplazados Internos) se consolidan en el Fondo para Proyectos.

126. La reserva operacional se utiliza para prestar asistencia a los refugiados, los repatriados y los desplazados para la que no se han previsto créditos en los programas y proyectos aprobados por el Comité Ejecutivo. Tiene una dotación mínima de 10 millones de dólares, gracias a las reposiciones efectuadas por el Fondo de Operaciones y de Garantía.

127. La reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato se utiliza para dar al ACNUR capacidad presupuestaria para realizar actividades no presupuestadas acordes con las actividades y estrategias que figuran en el presupuesto por programas anual aprobado y con el mandato de la Oficina. Esta reserva se constituye con 50,0 millones de dólares para cada ejercicio económico del presupuesto por programas bienal, o con un importe diferente si así lo decide el Comité Ejecutivo. Para el ejercicio económico 2019, en el marco de la aprobación del presupuesto revisado total para 2019, el Comité Ejecutivo aprobó 20,0 millones de dólares como reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato.

3.12 Fondo de Operaciones y de Garantía

128. El Fondo de Operaciones y de Garantía se mantiene con los ingresos en concepto de intereses de los fondos invertidos, los ahorros obtenidos en programas de ejercicios anteriores, las contribuciones voluntarias y otros ingresos varios. El Fondo se utiliza

para reponer la reserva operacional, efectuar pagos indispensables y garantizar las obligaciones hasta que se reciban las contribuciones prometidas.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2018	Superávit/ (déficit)	Ingresos/ (Egresos)	31 de diciembre de 2019
Fondo de Operaciones y Garantía	100 000	7 437	(7 437)	100 000

3.13 Plan de Seguro Médico

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2018	Superávit/ (déficit)	Ingresos/ (Egresos)	31 de diciembre de 2019
Plan de Seguro Médico	41 759	4 779	–	46 538

129. El Plan de Seguro Médico fue creado por la Asamblea General en su cuadragésimo primer período de sesiones, con arreglo a la cláusula 6.2 del Estatuto del Personal de las Naciones Unidas. El Plan se mantiene con las primas pagadas por el personal que trabaja sobre el terreno y con las aportaciones proporcionales del ACNUR, así como con los ingresos en concepto de intereses. Entre los gastos cabe mencionar las solicitudes de reembolso tramitadas a lo largo del año y los gastos de administración conexos. El Plan solo cubre al personal del Cuadro de Servicios Generales y del Cuadro Orgánico y a los jubilados que reúnan las condiciones necesarias y que hayan sido contratados originalmente para prestar servicios en determinadas oficinas fuera de la Sede.

3.14 Fondo de Prestaciones del Personal

Cuadro 3.14.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2018	Superávit/ (déficit)	Ganancias/ (pérdidas) actuariales	Ingresos/ (Egresos)	31 de diciembre de 2019
Fondo de Prestaciones del Personal	(566 999)	(94 263)	(137 161)	194 272	(604 152)

Cuadro 3.14.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2019			31 de diciembre de 2018		
	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo
Seguro médico posterior a la separación del servicio	(798 877)	302 385	(496 492)	(588 581)	182 639	(405 942)
Repatriación	(125 739)	19 890	(105 849)	(103 311)	16 486	(86 825)
Vacaciones anuales	(76 640)	76 640	–	(72 773)	–	(72 773)
Otras prestaciones por separación del servicio	(1 810)	–	(1 810)	(1 458)	–	(1 458)
Total	(1 003 065)	398 914	(604 152)	(766 124)	199 124	(566 999)

130. El Fondo de Prestaciones del Personal fue establecido para registrar las transacciones relacionadas con las prestaciones por separación del servicio y las prestaciones posteriores a la jubilación.

131. De conformidad con la decisión adoptada por el Comité Permanente en junio de 2011, el ACNUR comenzó a financiar el pasivo por seguro médico posterior a la separación del servicio correspondiente a los servicios prestados en períodos anteriores mediante el cobro del 3 % del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y del personal pertinente de Servicios Generales cubierto por el plan de la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas, con efecto a partir del 1 de enero de 2012. Desde abril de 2017, a raíz de una decisión adoptada por el Comité Permanente en marzo de 2017, el cobro del 3 % también se aplica al personal de Servicios Generales cubierto por el Plan de Seguro Médico. El ACNUR imputa el costo del seguro médico posterior a la separación del servicio (servicio e intereses) del ejercicio en curso al presupuesto anual para gastos de personal. El monto financiado al 31 de diciembre de 2019 es de 302,4 millones de dólares (182,6 millones de dólares en 2018) (véase también el párr. 104).

132. Además, con arreglo a la decisión tomada por el Comité Permanente, desde 2012 se ha reservado un total de 19,9 millones de dólares para financiar las prestaciones de repatriación. La financiación de las obligaciones correspondientes a las vacaciones anuales, que antes se incluía en el Fondo del Programa Anual, se transfirió al Fondo de Prestaciones del Personal en 2019 (véase el estado financiero III) para reflejar mejor la situación global de la financiación de las prestaciones del personal.

133. Todos los fondos y reservas a que se hace referencia más arriba fueron establecidos por el Comité Ejecutivo o por el Alto Comisionado con la aprobación del Comité Ejecutivo.

Nota 4

Análisis del riesgo

Riesgo de crédito

134. El riesgo de crédito es el riesgo de que se produzca una pérdida financiera si una contraparte en un instrumento financiero no cumple sus obligaciones contractuales. El riesgo de crédito se deriva del efectivo y equivalentes de efectivo, las inversiones y la exposición a deudas por cobrar. El valor en libros de los activos financieros es la máxima exposición al riesgo de crédito.

Efectivo e inversiones

135. Las políticas del ACNUR en materia de gestión de riesgos limitan la cantidad de efectivo e inversiones que se pueden mantener en cualquier banco. En la determinación y el mantenimiento de la lista de bancos custodios aprobados, los riesgos de pérdida de capital principal en caso de incumplimiento de la contraparte se mitigan gracias a la aplicación de evaluaciones de gestión de riesgos y de calificaciones de riesgo bancario. Cualquier superávit de fondos se coloca en las instituciones financieras de todo el mundo con el mayor nivel de solvencia, aspecto que se mide por la suficiencia de capital y reservas. Se tienen en cuenta la distribución geográfica y determinados umbrales específicos en función de la contraparte. Todos los fondos excedentes se colocan en instituciones financieras que han recibido las mejores calificaciones de las principales agencias de calificación crediticia.

Cuentas por cobrar

136. Las contribuciones por recibir comprenden principalmente las contribuciones voluntarias adeudadas por los Estados Miembros. No se han registrado casos en que hayan

quedado sin cobrar cantidades importantes. Se ha evaluado el riesgo de impago y se ha constituido una provisión para cubrir ese riesgo, como se indica en el cuadro 3.2.3.

Riesgo de liquidez

137. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR ascendía a 983,5 millones de dólares al 31 de diciembre de 2019, frente a 965,1 millones de dólares al 31 de diciembre de 2018.

138. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR comprende las tenencias de efectivo operacional no comprometido, que ascienden a 770,5 millones de dólares, y las tenencias de efectivo no operacional comprometido, que ascienden a 213,0 millones de dólares (véase la nota 3,1).

139. El saldo medio de las tenencias de efectivo operacional no comprometido en 2019 proporciona 2,2 meses de cobertura de gastos (2018: 2,6 meses).

140. La ejecución del programa y de las actividades de emergencia del ACNUR se planifica en función de las previsiones de los flujos de efectivo relacionadas con las contribuciones prometidas reales y estimadas y los llamamientos especiales. Existen procedimientos de gestión y supervisión de la liquidez que aseguran que se cuente con suficiente efectivo para hacer frente a las obligaciones contractuales a medida que vayan venciendo. Sin embargo, el ACNUR depende en gran medida de los flujos de efectivo procedentes de un pequeño número de donantes importantes. Debido a las restricciones impuestas por los donantes (“asignación de fondos”), no todos los activos líquidos están disponibles para financiar operaciones generales en caso de demoras en la recepción de los fondos prometidos, disminución de las contribuciones u otros eventos imprevistos que afectan negativamente a la liquidez. Al 31 de diciembre de 2019, el saldo de efectivo incluía 422,1 millones de dólares y las cuentas por cobrar incluían una suma adicional de 466,5 millones de dólares respecto de las contribuciones que están asignadas a fines específicos en 2020 y años posteriores. Del mismo modo, los cargos futuros a corto plazo en los activos netos incluyen la obligación de liquidar compromisos para la adquisición de bienes y servicios, y compromisos de gastos de capital contraídos pero no cumplidos al 31 de diciembre (véase la nota 9.2). En general, aproximadamente el 60 % del total de esos compromisos existentes al final del ejercicio se liquidan dentro de los tres primeros meses del ejercicio siguiente.

Riesgo de tasa de interés

141. La organización percibe ingresos en concepto de intereses derivados de los superávits que mantiene en tenencias de efectivo operacionales y no operacionales a lo largo del ejercicio. La ejecución del programa y del presupuesto de la Oficina no depende directamente de los ingresos en concepto de intereses.

Riesgo de tipo de cambio

142. La organización se ve afectada por el riesgo de tipo de cambio derivado del flujo de efectivo directo a lo largo del ejercicio de contribuciones que se reciben fundamentalmente en 11 monedas principales y de los pagos que se efectúan en 102 monedas en todo el mundo. El ACNUR gestiona el riesgo de tipo de cambio a nivel de cartera en múltiples divisas definiendo posiciones de flujo de efectivo reales y previstas en cifras netas por pares de divisas que presentan una elevada correlación entre las monedas en que se reciben las contribuciones y las que se utilizan para realizar los pagos. Por lo tanto, las intervenciones de cobertura a corto plazo son limitadas. No quedan contratos abiertos al cierre del ejercicio.

143. Existe un riesgo de tipo de cambio considerable derivado de las promesas de contribuciones voluntarias, en particular por el momento en que se recibirá la contribución prometida. El ACNUR afronta la incertidumbre subyacente utilizando una metodología de gestión del riesgo establecida para justificar y validar el beneficio de un alto grado de diversificación en su cartera de divisas.

144. El ACNUR mitiga los efectos de las fluctuaciones de los tipos de cambio para cada corriente monetaria mediante la equiparación de monedas correlacionadas a nivel de cartera. El instrumento automatizado de previsión del flujo de efectivo incorporado en los sistemas de planificación de los recursos institucionales del ACNUR es un componente clave para el seguimiento y la optimización de los flujos de efectivo en los próximos años en todo el mundo en los módulos de transacciones subyacentes.

145. El ACNUR adquiere todas las principales monedas convertibles a nivel central en la sede por medio de las plataformas estándar de comercio electrónico y gestiona las necesidades operacionales en unos 130 países de todo el mundo.

Análisis de sensibilidad

146. La apreciación o depreciación del dólar de los Estados Unidos equivalente a un punto porcentual respecto a todas las demás monedas pertinentes entre el 31 de diciembre de 2019 y la fecha de la liquidación de los activos y los pasivos monetarios se traduce en un aumento o una disminución de unos 11,4 millones de dólares en los activos netos.

Nota 5

Ingresos

5.1 Contribuciones voluntarias

Cuadro 5.1.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Contribuciones monetarias		
Gobiernos	3 393 247	3 045 506
Otras organizaciones intergubernamentales	164 772	706 206
Donantes del sector privado	412 729	371 839
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	91 791	106 830
Total de contribuciones monetarias (antes del ajuste)	4 062 539	4 230 382
Reembolsos a los donantes y otras reducciones de ingresos del ejercicio anterior	(470)	(5 810)
Total de contribuciones monetarias	4 062 069	4 224 571
Contribuciones en especie		
Gobiernos	18 806	19 930
Donantes del sector privado	12 673	15 971
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	263	284
Total de contribuciones en especie	31 742	36 184
Total de contribuciones voluntarias	4 093 811	4 260 756

147. Los ingresos en concepto de contribuciones monetarias se ajustan teniendo en cuenta los reembolsos efectuados a los donantes y las reducciones de ingresos del ejercicio anterior derivadas de un gasto inferior al previsto de los fondos para fines específicos.

148. Las contribuciones en especie representan las donaciones de bienes y, de ser significativos, servicios recibidos que prestan un apoyo directo a las operaciones. Estas contribuciones generalmente incluyen artículos de inventario que se distribuyen a los beneficiarios y el uso de instalaciones y personal. En 2019, las contribuciones en especie ascendieron a 7,5 millones de dólares en bienes (12,2 millones de dólares en 2018) y 24,2 millones de dólares en servicios (24,0 millones de dólares en 2018).

149. El total de contribuciones monetarias (antes del ajuste) registradas en 2019, que asciende a 4.062,5 millones de dólares, se analiza a continuación por el año en que son exigibles y por tipo de asignación:

Cuadro 5.1.2

Contribuciones monetarias registradas

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Por el año en que son exigibles</i>	<i>2019</i>	<i>Por el año en que son exigibles</i>	<i>2018</i>
2019 y antes	2 960 137	2018	3 099 924
Años futuros		Años futuros	
2020	791 460	2019	1 025 367
2021	235 494	2020	94 697
2022	63 455	2021	10 331
2023	11 993	2022	63
Subtotal	1 102 402		1 130 458
Total de contribuciones monetarias (antes del ajuste)	4 062 539		4 230 382

Cuadro 5.1.3

Contribuciones monetarias por tipo de asignación

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Para fines generales	713 132	646 948
Asignación flexible	502 223	601 494
Para fines específicos	2 111 095	2 140 837
Asignación estricta a fines específicos	736 089	841 103
Total de contribuciones monetarias (antes del ajuste)	4 062 539	4 230 382

150. Las contribuciones para fines generales son totalmente flexibles en cuanto a la forma en que pueden utilizarse. Las contribuciones de asignación flexible son aquellas que pueden utilizarse únicamente para una región geográfica o un objetivo estratégico determinados. Las contribuciones para fines específicos son las que están destinadas a una operación o subobjetivo de un país determinado. Las contribuciones asignadas estrictamente a fines específicos solo pueden utilizarse para un proyecto determinado o están restringidas desde el punto de vista geográfico y temático. Puesto que la mayoría de las contribuciones que están a la espera de una decisión de

asignación por parte del donante terminan restringiéndose a un país determinado, esas contribuciones se consideran asignadas a fines específicos.

5.2 Otros ingresos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Venta de activos	15 063	9 404
Uso de residencias para huéspedes	4 552	4 091
Primas de seguro médico de los afiliados al Plan de Seguro Médico	3 156	3 137
Uso del espacio de oficinas y del estacionamiento	732	811
Ingresos varios	3 212	3 323
Total de otros ingresos	26 714	20 766

151. La venta de activos representa principalmente las ganancias de la venta de vehículos.

Nota 6

Gastos

6.1 Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos

152. El total de gastos de los asociados en la ejecución de proyectos durante el ejercicio económico ascendió a 1.345,0 millones de dólares (1.375,1 millones de dólares en 2018) y se analiza a continuación por tipo de asociado y por pilar:

Cuadro 6.1.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Pilar	Gobiernos	Organizaciones no gubernamentales internacionales	Organizaciones no gubernamentales locales	Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Total de gastos	
					2019	2018
Refugiados	160 410	478 973	452 310	12 093	1 103 786	1 145 104
Apátrida	858	3 089	5 500	399	9 846	10 033
Reintegración	4 439	22 126	18 293	156	45 013	37 056
Desplazados internos	10 434	82 044	93 836	10	186 324	182 880
Total	176 140	586 232	569 939	12 658	1 344 969	1 375 073

153. En las organizaciones no gubernamentales locales se incluyen 55,0 millones de dólares (54,0 millones de dólares en 2018) correspondientes a los asociados en las campañas de recaudación de fondos y sensibilización.

154. A continuación figuran los gastos de los asociados en la ejecución de proyectos por grupo de derechos en los distintos pilares:

Cuadro 6.1.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Grupo de derechos	Programa Mundial de Refugiados	Programa Mundial de Apátridas	Proyectos Mundiales de Reintegración	Proyectos para Desplazados Internos	Total de gastos	
					2019	2018
Necesidades básicas y servicios esenciales	412 581	357	13 251	52 556	478 746	509 592
Apoyo logístico y operacional	148 406	1 542	194	6 638	156 780	127 520
Procesos de protección imparciales y documentación	99 738	1 770	11 768	27 969	141 244	169 090
Soluciones duraderas	98 273	1 245	4 473	14 029	118 020	46 351
Liderazgo, coordinación y alianzas	68 364	–	2 359	24 157	94 880	43 883
Apoyo de la sede y regional	66 927	–	–	12	66 939	75 387
Seguridad frente a la violencia y la explotación	41 818	2 418	890	13 155	58 282	85 420
Empoderamiento de la comunidad y autosuficiencia	36 003	2 647	5 228	3 918	47 796	122 237
Entorno de protección favorable	22 695	23	1 859	14 517	39 094	62 760
Gastos declarados por los asociados en la ejecución de proyectos en relación con los acuerdos del ejercicio en curso	994 805	10 002	40 023	156 952	1 201 782	1 242 240
Información aún no recibida ni tramitada	123 587	399	6 188	37 186	167 359	149 652
Ajustes por acuerdos del ejercicio anterior ^a	(14 607)	(555)	(1 197)	(7 814)	(24 173)	(16 819)
Total de gastos	1 103 786	9 846	45 013	186 324	1 344 969	1 375 073

^a El monto de los ajustes por acuerdos del ejercicio anterior asciende a 24,2 millones de dólares (2018: 16,8 millones de dólares) e incluye un saldo no utilizado reembolsable de 40,1 millones de dólares (2018: 42,7 millones de dólares) y recuperaciones de gastos a raíz de auditorías de asociados por un valor de 1,2 millones de dólares (2018: 2,6 millones de dólares), compensados con gastos de los asociados en el ejercicio en curso con cargo a pagos anticipados contabilizados anteriormente por un monto de 17,1 millones de dólares (2018: 28,5 millones de dólares).

155. El importe de 1.345,0 millones de dólares registrado como gastos de los asociados en la ejecución de proyectos (2018: 1.375,1 millones de dólares) incluye 167,4 millones de dólares (2018: 149,7 millones de dólares) ya pagados a los asociados en la ejecución, cuyos informes aún no han sido recibidos ni tramitados definitivamente por el ACNUR. Las estimaciones de los reembolsos por gastos inferiores a lo previsto se registran en cuentas por cobrar y anticipos a los asociados en la ejecución (véase la nota 3.4).

156. El importe total de fondos reembolsados por los asociados en la ejecución en 2019 en concepto de gastos injustificados ascendió a 1,2 millones de dólares (2,7 millones de dólares en 2018). Esos gastos se determinaron sobre la base del examen realizado por el ACNUR de los informes de auditoría de los proyectos ejecutados por los asociados.

157. En el ejercicio del que se informa, se recibieron de los asociados en la ejecución de proyectos intereses e ingresos varios por valor de 2,3 millones de dólares (3,8 millones de dólares en 2018).

6.2 Sueldos y prestaciones de los empleados

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Sueldo	583 939	544 960
Pensión	137 083	122 688
Subsidios	100 313	97 167
Seguro médico posterior a la separación del servicio	95 656	45 108
Personal temporario	58 871	58 454
Seguro médico del personal en activo	33 701	31 217
Reasignación	30 909	28 859
Subsidio de educación	28 556	21 602
Rescisión del nombramiento	16 127	4 808
Prima de repatriación	8 632	8 500
Nombramiento	7 418	7 322
Reembolso del impuesto sobre la renta	5 257	4 765
Acumulación de vacaciones anuales	3 866	2 810
Evacuación	3 519	3 724
Vacaciones en el país de origen	1 344	2 111
Otros gastos de personal	9 026	12 269
Total de sueldos y prestaciones de los empleados	1 124 219	996 364

158. Los gastos de seguro médico posterior a la separación del servicio, que ascienden a 95,7 millones de dólares en 2019, incluyen el costo por servicios prestados en períodos anteriores derivado de un cambio en la interpretación de las responsabilidades de liquidación de determinadas obligaciones y la corrección de errores no significativos detectados en 2019, como se explica con más detalle en los párrafos 100 a 102.

159. Los gastos de rescisión de nombramiento, por 16,1 millones de dólares en 2019, incluyen 13,4 millones de dólares correspondientes a 107 separaciones voluntarias acordadas, 1,1 millones de dólares de los cuales se han devengado en relación con pagos que se efectuarán en 2020.

160. En otros gastos de personal se incluyen 5,8 millones de dólares en concepto de subsidio de alquiler del personal (2018: 6,0 millones de dólares), 3,5 millones de dólares en concepto de descanso y recuperación (2018: 3,9 millones de dólares) y 2,0 millones de dólares para el pago de horas extraordinarias (2018: 2,1 millones de dólares), compensados con una suma de 5,6 millones de dólares (2018: 2,4 millones de dólares) derivada de la capitalización de los gastos de personal interno relacionados con el desarrollo de activos intangibles.

6.3 Asistencia en efectivo a los beneficiarios

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Necesidades básicas (efectivo para múltiples propósitos)	542 182	434 440
Necesidades de repatriación	4 952	8 740
Asistencia en efectivo de otro tipo	22 525	29 201
Total de asistencia en efectivo a los beneficiarios	569 659	472 381

161. La asistencia en efectivo proporcionada por conducto de los asociados en la ejecución no se incluye en estas sumas. El monto de la asistencia en efectivo proporcionada por medio de los asociados es de 76,2 millones de dólares (2018: 95,7 millones de dólares) y se incluye en los gastos de los asociados en la ejecución en la nota 6.1.

6.4 Servicios por contrata

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Fuerza de trabajo asociada y contratistas particulares	140 824	145 357
Publicidad, comercialización e información pública	51 599	45 868
Transporte, manipulación de la carga y administración de almacenes	44 189	38 791
Contratos de construcción	41 969	50 685
Servicios directos para los beneficiarios	40 973	60 957
Procesamiento de datos	25 824	20 720
Servicios profesionales	22 858	23 195
Consultores particulares	10 970	12 765
Traducción, impresión y publicación	9 194	9 998
Otros servicios	70 056	47 088
Total de servicios por contrata	458 457	455 425

162. La categoría de servicios directos para los beneficiarios incluye la prestación de atención médica, alojamiento y otros servicios que el ACNUR contrata con los proveedores de servicios en nombre de las personas de su interés, en lugar de prestar

asistencia en efectivo a los beneficiarios. En “Otros servicios” se incluyen diversos servicios especializados de carácter técnico, analítico y operacional prestados en virtud de arreglos contractuales.

6.5 Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Distribuidos del inventario		
Ropa de cama	66 913	68 984
Artículos para el hogar	56 535	71 444
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	42 916	43 533
Materiales de construcción y equipos conexos	38 069	35 146
Tiendas de campaña	28 497	24 986
Alimentos básicos	2 385	5 817
Suministros y equipo de otro tipo	2 848	7 624
Total distribuido del inventario	238 163	257 535
Otros gastos de suministros y distribuciones		
Otros suministros y artículos fungibles distribuidos	46 748	35 796
Otros cambios en el inventario (aún no distribuidos)	(877)	(4 061)
Total de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	284 034	289 269

163. En “Otros suministros y artículos fungibles distribuidos” se incluyen los gastos relativos a los artículos fungibles que no se consideran parte del inventario. Estos incluyen artículos médicos por valor de 19,7 millones de dólares (2018: 22,3 millones de dólares) y artículos para el hogar por valor de 14,2 millones de dólares (2018: 4,3 millones de dólares).

6.6 Gastos de funcionamiento

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Alquiler y mantenimiento de locales	68 254	72 269
Seguridad	45 988	44 184
Comunicaciones	34 547	34 626
Combustible y lubricantes	27 641	27 075
Cargos bancarios	15 062	11 025
Alquiler y mantenimiento de vehículos y equipo	10 009	8 119
Residencias para huéspedes	9 322	13 126
Servicios públicos	8 846	7 703
Seguros	2 592	3 418
Otros gastos de funcionamiento	21 142	19 100
Total de gastos de funcionamiento	243 404	240 646

164. En "Otros gastos de funcionamiento" se incluyen el transporte local, suministros varios y materiales para diversas necesidades operacionales.

6.7 Equipo y suministros

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Equipo y suministros conexos	59 829	51 879
Suministros generales de oficina	13 399	12 838
Mobiliario y accesorios	8 928	7 969
Vehículos y suministros de talleres	4 101	6 398
Propiedades, planta y equipo transferidos	2 003	4 722
Edificios (no capitalizables)	1 311	2 517
Programas informáticos y licencias	684	1 047
Mejoras y reparaciones	549	264
Total de equipo y suministros	90 805	87 635

165. Los gastos reconocidos en las partidas de equipo y suministros conexos incluyen la compra de artículos por debajo de sus umbrales respectivos de capitalización.

6.8 Amortizaciones y deterioro del valor

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Amortización de propiedades, planta y equipo	33 101	41 728
Amortización de activos intangibles	7 032	3 302
Total correspondiente a la amortización y el deterioro del valor	40 133	45 030

166. La amortización de propiedades, planta y equipo refleja la prolongación de la vida útil estimada de ciertas subclases de activos a partir de 2019 (véanse los párrafos 35 a 37).

6.9 Otros gastos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
Seminarios y talleres	20 007	15 871
Capacitación	6 965	7 045
Gastos por deudas incobrables	2 215	7 749
Gastos varios	866	(2 553)
Total de otros gastos	30 054	28 112

167. Los gastos varios incluyen ajustes de los gastos de ejercicios anteriores, pérdidas/(ganancias) por la enajenación de activos fijos e intangibles y litigios.

6.10 Ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019	2018
(Ganancias)/pérdidas realizadas	9 422	(34 231)
(Ganancias)/pérdidas no realizadas	(9 414)	52 771
Total de (ganancias) y pérdidas por diferencias cambiarias	9	18 539

168. En 2019, las ganancias no realizadas por diferencias cambiarias, que ascendieron a 9,4 millones de dólares, se debieron principalmente a la depreciación del dólar de los Estados Unidos respecto de las monedas en las que estaban denominadas las cuentas por cobrar y los saldos en bancos del ACNUR al 31 de diciembre de 2019. Los artículos expresados en libras esterlinas representaron más de la mitad de las ganancias realizadas.

Nota 7**Estado de comparación de los importes presupuestados y reales**

169. De conformidad con la norma 24 de las IPSAS (Presentación de información del presupuesto en los estados financieros), se realiza una conciliación entre los importes reales con criterio comparable, que se presentan en el estado financiero V, y los importes reales que figuran en las cuentas financieras, indicándose por separado las diferencias derivadas de los distintos criterios contables, las diferencias cronológicas y las diferencias derivadas de las entidades que se describen a continuación:

a) **Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables:** el presupuesto del ACNUR se formula con arreglo al principio de caja modificado y los estados financieros se preparan con arreglo al criterio contable del devengo, lo que da lugar a diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables;

b) **Las diferencias temporales** se producen cuando el ejercicio presupuestario difiere del período sobre el que se informa en los estados financieros. No existen diferencias cronológicas en el ACNUR a efectos de la comparación entre los importes presupuestados y los reales;

c) **Diferencias debidas a las entidades examinadas:** ocurren cuando el presupuesto no incluye programas o entidades que forman parte de la entidad principal para la cual se preparan los estados financieros. En el ACNUR, el presupuesto no incluye las actividades relativas al Fondo de Operaciones y de Garantía y al Plan de Seguro Médico;

d) **Diferencias en la presentación:** se deben a diferencias en el formato y los sistemas de clasificación adoptados para la presentación del estado de rendimiento financiero (estado financiero II) y el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V). El presupuesto del ACNUR en el estado financiero V se presenta sobre una base operacional y geográfica, mientras que los gastos se presentan por tipo de gasto en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II).

170. A continuación se presenta una conciliación entre los importes reales con un criterio comparable en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) y los importes reales en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II) correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019
Importe real presentado con un criterio comparable (estado financiero V)	4 415 291
Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	
Compromisos (excluidos los contabilizados bajo las diferencias debidas a las entidades examinadas o las diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables)	(138 187)
Propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	(65 183)
Financiación de prestaciones de los empleados	(61 761)
Eliminación de gastos entre segmentos	(54 173)
Gastos de los asociados en la ejecución en el ejercicio en curso	(25 461)
Ajustes y reembolsos a los asociados en la ejecución relacionados con proyectos de ejercicios anteriores	(25 212)
Obsolescencia de las existencias	(877)
Existencias	56 559
Amortización y deterioro del valor de propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	40 133
Gastos por deudas incobrables	3 422
Otros	(622)
Total de diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	(271 363)
Diferencias debidas a las entidades examinadas	
Fondo de Prestaciones del Personal	99 853
Plan de Seguro Médico	10 298
Fondo de Operaciones y de Garantía	4 183
Total de diferencias debidas a las entidades examinadas	114 334
Total de gastos	4 258 262

171. Las explicaciones acerca de las diferencias significativas entre el presupuesto inicial, el presupuesto final y los importes reales se presentan en la sección D del capítulo IV.

Nota 8**Presentación de información financiera por segmentos****8.1 Estado de situación financiera por segmentos al 31 de diciembre de 2019**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Programas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Fondos y cuentas especiales</i>	<i>Total</i>
Activo				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	649 149	121 306	213 010	983 466
Inversiones	–	–	330 000	330 000
Contribuciones por recibir	1 092 699	–	–	1 092 699
Existencias	122 739	60 960	–	183 699
Otros activos corrientes	192 995	42 576	2 442	238 013
Total del activo corriente	2 057 582	224 842	545 452	2 827 876
Activo no corriente				
Contribuciones por recibir	319 566	–	–	319 566
Propiedades, planta y equipo	164 113	29 316	–	193 429
Activos intangibles	28 900	6 115	–	35 015
Total del activo no corriente	512 579	35 431	–	548 010
Total del activo	2 570 161	260 272	545 452	3 375 886
Pasivo				
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	204 267	31 304	–	235 572
Prestaciones de los empleados	11 285	2 181	95 292	108 758
Provisiones	4 650	678	–	5 328
Otros pasivos corrientes	8 831	291	–	9 122
Total del pasivo corriente	229 034	34 454	95 292	358 780
Pasivo no corriente				
Prestaciones de los empleados	2 123	379	907 773	910 276
Total del pasivo no corriente	2 123	379	907 773	910 276
Total del pasivo	231 157	34 833	1 003 066	1 269 056
Activo neto	2 339 004	225 439	(457 614)	2 106 830
Reservas y saldos de los fondos				
Reservas y saldos de los fondos acumulados	2 339 004	225 439	–	2 564 444
Fondo de Operaciones y de Garantía	–	–	100 000	100 000
Plan de Seguro Médico	–	–	46 538	46 538
Fondo de Prestaciones del Personal	–	–	(604 152)	(604 152)
Total de reservas y saldos de los fondos	2 339 004	225 439	(457 614)	2 106 830

8.2 Estado de rendimiento financiero por segmentos correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Programas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Fondos y cuentas especiales</i>	<i>Entre segmentos</i>	<i>Total</i>
Ingresos					
Contribuciones voluntarias	3 762 789	331 021	–	–	4 093 811
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	43 298	–	–	–	43 298
Transferencias	(404 548)	404 548	–	–	–
Ingresos por intereses	1 015	1	18 298	–	19 314
Otros ingresos	23 557	(1)	13 998	(10 840)	26 714
Total de ingresos	3 426 111	735 570	32 296	(10 840)	4 183 137
Gastos					
Gastos de los asociados en la ejecución	1 113 497	231 472	–	–	1 344 969
Sueldos y prestaciones de los empleados	886 204	138 891	109 963	(10 840)	1 124 219
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	473 954	95 705	–	–	569 659
Servicios por contrata	403 820	54 635	1	–	458 457
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	159 128	124 870	36	–	284 034
Gastos de funcionamiento	193 324	45 876	4 204	–	243 404
Equipo y suministros	76 111	14 684	10	–	90 805
Gastos de viaje	62 049	10 373	107	–	72 529
Amortizaciones y deterioro del valor	34 057	6 076	–	–	40 133
Otros gastos	27 194	2 847	12	–	30 054
Total de gastos	3 429 339	725 429	114 333	(10 840)	4 258 262
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	–	–	9	–	9
Superávit/(déficit) del ejercicio	(3 228)	10 140	(82 047)	–	(75 134)

8.3 Adiciones de activos fijos por segmento

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Programas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Total</i>
Adiciones de activos de 2018			
Propiedades, planta y equipo	68 394	6 321	74 716
Activos intangibles	7 718	66	7 784
Total	76 112	6 387	82 499
Adiciones de activos de 2019			
Propiedades, planta y equipo	56 619	6 938	63 557
Activos intangibles	9 356	1 975	11 330
Total	65 975	8 912	74 887

172. Algunas actividades internas dan lugar a transacciones contables que generan ingresos y gastos entre segmentos en los estados financieros. En 2019, la parte correspondiente a la organización de las primas de seguro médico en relación con el Plan de Seguro Médico creó saldos entre segmentos de 10,8 millones de dólares.

173. Las contribuciones para fines específicos se asientan en el fondo o pilar correspondiente en el momento de la recepción. Las contribuciones asignadas con cierta flexibilidad y las de uso general se registran inicialmente bajo el pilar 1 (Programa Mundial de Refugiados) y después se transfieren a otros pilares según sea necesario para sufragar las necesidades presupuestarias. Los saldos de los fondos acumulados en programas, proyectos y cuentas especiales representan la parte no utilizada de las contribuciones que se trasladan a ejercicios futuros para sufragar necesidades operacionales futuras.

Nota 9

Compromisos y contingencias

9.1 Arrendamientos

174. Las obligaciones en concepto de arrendamientos operativos no cancelables son las siguientes:

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019
Obligaciones por arrendamientos operativos	
De menos de 1 año	27 586
De 1 a 5 años	33 930
De más de 5 años	10 724
Total de obligaciones por arrendamientos operativos	72 240

175. Al 31 de diciembre de 2019, el ACNUR no tenía ningún arrendamiento financiero.

9.2 Compromisos

176. Al 31 de diciembre de 2019, el ACNUR tenía los siguientes compromisos para la adquisición de bienes y servicios, así como los siguientes compromisos de gastos de capital contraídos pero no cumplidos:

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2019
Activos y suministros	249 808
Servicios	120 141
Cuotas adeudadas en virtud de acuerdos con asociados en la ejecución de proyectos	94 681
Gastos de funcionamiento	47 828
Consultores	1 810
Otros compromisos	4 496
Total de compromisos abiertos	518 764

9.3 Pasivos contingentes o por acciones legales

177. Los ingresos en concepto de contribuciones voluntarias incluyen ingresos que, en virtud del acuerdo de contribución, deben gastarse en un plazo determinado y para el propósito acordado (“para fines específicos”). Cuando está claro que el ACNUR no ha gastado la totalidad de una contribución para fines específicos en el plazo convenido y se prevé que habrá un reembolso, las diferencias se contabilizan como una reducción de los ingresos y se presentan en el cuadro 5.1.1.

178. Al 31 de diciembre de 2019, se han detectado algunos casos de contribuciones vencidas en los que es posible que se haya gastado menos que el importe total previsto. En 2020 se determinará en forma definitiva cuál ha sido el importe de estas que se ha gastado. El ACNUR podría tener que reembolsar a los donantes, en la medida en que, en última instancia, se establezca que el gasto de las contribuciones ha sido inferior al previsto. Sin embargo, no es posible estimar de manera fiable el importe de los posibles reembolsos. Por lo tanto, estos representan pasivos contingentes al 31 de diciembre de 2019. Se calcula que el importe máximo de la obligación de reembolso sería de unos 4,9 millones de dólares.

179. Al 31 de diciembre de 2019, había 60 casos relativos a diversas reclamaciones presentadas por funcionarios o exfuncionarios contra el ACNUR pendientes de sentencia ante el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, que podrían saldarse con una indemnización económica total de unos 1,9 millones de dólares. En 45 de esos casos se había presentado un recurso contra el ajuste por lugar de destino aplicado al 1 de mayo de 2017 que había dado lugar a una reducción del 3,5 % en los sueldos de todo el personal de Ginebra. Si el ACNUR pierde estos casos, el riesgo financiero probablemente se ampliaría a todo el personal de Ginebra, en cuyo caso el monto total de la indemnización hasta el 31 de diciembre de 2019 sería de unos 15 millones de dólares.

180. Además, hay 42 reclamaciones de terceros al ACNUR sin resolver. Las principales reclamaciones de terceros se refieren a litigios comerciales en curso con unos pocos proveedores, en relación con las cantidades suministradas y los precios cobrados. Estos litigios son objeto de negociación y es posible que algunos terminen resolviéndose mediante arbitraje, con resultados inciertos. Si bien la mejor estimación del gasto adicional que acarrea la solución de los acuerdos mediante arbitraje se ha contabilizado como obligaciones devengadas y provisiones para acciones legales y presentado en la nota 3.10, hay otros pasivos contingentes derivados de posibles reclamaciones de terceros por unos 28,7 millones de dólares.

Nota 10

Pérdidas, pagos graciabiles y paso a pérdidas y ganancias

181. Según lo dispuesto en la regla 10.5 del reglamento financiero del ACNUR, el Contralor podrá aprobar pagos graciabiles por un importe que no exceda de 5.000 dólares si se considera que dichos pagos redundan en interés de la organización. En los casos de pagos graciabiles que excedan de 5.000 dólares, será necesaria la aprobación del Alto Comisionado. Se presentó un estado de pagos graciabiles a la Junta de Auditores y al Comité Ejecutivo junto con los estados financieros. No se aprobó ningún pago graciable para 2019.

182. Según lo dispuesto en la regla 10.6 del reglamento financiero, el Contralor podrá autorizar el paso a pérdidas y ganancias de hasta 10.000 dólares debido a pérdidas de efectivo o del valor contable de las cuentas por cobrar, mientras que para el paso a pérdidas y ganancias de activos monetarios individuales por sumas superiores a 10.000 dólares será necesaria la aprobación del Alto Comisionado. Se presentó a la Junta de Auditores un estado de todos los activos monetarios y no monetarios pasados

a pérdidas y ganancias. En 2019, se pasó a pérdidas y ganancias en ese contexto un monto de 2,5 millones de dólares, que correspondió en su mayor parte a una reducción de las donaciones de seis donantes, mientras que en 2018 el monto que se dio de baja en libros ascendió a 0,1 millones de dólares, compuesto principalmente por cuentas por cobrar en concepto de impuesto sobre el valor añadido.

183. En 2019 hubo 61 casos de fraude comprobados (43 casos en 2018), por un importe estimado de 0,52 millones de dólares (1,22 millones de dólares en 2018), incluidos casos de apropiación indebida de fondos de la organización; uso indebido de activos; abuso de autoridad y fraude en las adquisiciones por miembros del personal, personal afiliado o asociados; falsificación de documentos; incitación al delito y aceptación de sobornos; y presentación por funcionarios de solicitudes fraudulentas respecto de diversas prestaciones. Al final del ejercicio 2019, también había 45 casos pendientes de denuncias de fraude (59 casos en 2018) que estaban siendo investigados y de cuyo resultado se informará, según proceda, una vez que se llegue a una determinación.

Nota 11

Presentación de información sobre partes relacionadas

184. El personal directivo clave del ACNUR está compuesto por el Alto Comisionado, el Alto Comisionado Adjunto, los dos Altos Comisionados Auxiliares y el Contralor, a quienes corresponde la atribución y la responsabilidad de planificar, dirigir y fiscalizar las actividades del ACNUR.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Número de puestos cubiertos</i>	<i>Remuneración y ajustes por lugar de destino</i>	<i>Prestaciones</i>	<i>Planes de pensión y de seguro médico</i>	<i>Total de la remuneración</i>	<i>Anticipos pendientes con cargo a las prestaciones</i>	<i>Préstamos pendientes de pago</i>
Personal directivo clave, 2019	5	1 132	132	266	1 530	50	–

185. En el cuadro anterior se resume la remuneración agregada abonada al personal directivo clave, que incluye los sueldos en cifras netas, el ajuste por lugar de destino, prestaciones como el subsidio para gastos de representación y otros subsidios, la prima por asignación y otras primas, el subsidio de alquiler, los costos de envío de efectos personales, y las contribuciones del empleador a los planes de pensión y del seguro médico.

186. El personal directivo clave también tiene derecho a recibir prestaciones posteriores a la separación del servicio al mismo nivel que los demás empleados. Esas prestaciones no se pueden cuantificar de manera fiable. Asimismo, dicho personal es afiliado de la Caja de Pensiones.

187. El ACNUR depende de los asociados en la ejecución de proyectos y de los asociados nacionales en la recaudación de fondos para sus actividades operacionales. Las transacciones con esas partes se realizan en condiciones de independencia mutua.

Nota 12

Hechos posteriores al cierre del ejercicio

188. La fecha de cierre del ejercicio de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es el 31 de diciembre de cada año. A la fecha de la firma de los presentes estados financieros, 31 de marzo de 2020, la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) se consideró un hecho significativo

ocurrido después del 31 de diciembre de 2019, cuyo impacto no podía cuantificarse ni evaluarse de manera fiable. No se han producido otros hechos importantes, favorables o desfavorables, que pudieran haber tenido repercusiones en los presentes estados financieros.

189. Los estados financieros fueron aprobados el 31 de marzo de 2020 y presentados a la Junta de Auditores para que emitiera su opinión al respecto. Solo el ACNUR tiene autoridad para modificar estos estados financieros.

