

**Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado****74º período de sesiones**

9 a 13 de octubre de 2023

Tema 4 b) del programa provisional

Examen de los informes sobre la labor del Comité Permanente:**Presupuestos por programas, gestión, control financiero
y supervisión administrativa****Estados financieros correspondientes al año 2022 incluidos
en el informe de la Junta de Auditores a la Asamblea
General sobre los estados financieros auditados de los
fondos de contribuciones voluntarias administrados
por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para
los Refugiados correspondientes al ejercicio terminado
en diciembre de 2022****Informe del Alto Comisionado*****Adición****Principales cuestiones y medidas adoptadas en respuesta al informe
de la Junta de Auditores correspondiente a 2022****I. Introducción**

1. El presente informe ofrece un panorama general de las principales constataciones emitidas por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (la Junta) en su auditoría de los estados financieros de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022¹, así como de las medidas adoptadas o propuestas por el ACNUR en respuesta a las principales recomendaciones formuladas en 2022 y a las que estaban pendientes de años anteriores.

2. El ACNUR preparó los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). La auditoría se llevó a cabo principalmente para que la Junta pudiera formarse una opinión sobre los estados financieros del ACNUR e incluyó un examen general de los sistemas financieros y los controles internos, así como una verificación de prueba de los registros contables y otras pruebas justificativas en la medida en que la Junta lo consideró

* De conformidad con la decisión que figura en el párrafo 19 del documento [A/71/12/Add.1](#), el presente informe no está sujeto al modelo estándar de presentación de documentos oficiales y está excluido de la norma relativa a la distribución simultánea.

¹ Véase [A/AC.96/74/4](#).



necesario para formarse una opinión sobre los estados financieros. En el curso de la auditoría, la Junta visitó físicamente la sede del ACNUR en Ginebra (Suiza), así como su Centro Mundial de Servicios, situado en Budapest (Hungría). También visitó seis operaciones en países (Egipto, Colombia, Kenya, Malasia, Níger y Rumania).

3. Tras examinarlos, la Junta concluyó que los estados financieros presentaban fielmente, en lo esencial, la situación financiera, los resultados financieros y los flujos de efectivo del ACNUR correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022, de conformidad con las IPSAS.

4. Con arreglo al párrafo 7.5 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas, la Junta examinó también las operaciones del ACNUR para 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 la organización.

5. La Junta emitió sus principales constataciones y formuló 17 nuevas recomendaciones relativas a los siguientes ámbitos: a) las finanzas y el presupuesto, b) la gestión de riesgos, y c) las adquisiciones.

6. La Junta observó que, de las 77 recomendaciones pendientes de las auditorías relativas a los estados financieros de 2021 y ejercicios anteriores, se había determinado que 36 (el 47 %) se habían aplicado o, al haber quedado superadas por los acontecimientos, se habían dado por concluidas, y 41 (el 53 %) estaban en vías de aplicación cuando se efectuó el examen. De estas últimas, 27 correspondían a 2021, 7 a 2020 y 7 a 2019. La Junta observó que se seguía avanzando en la aplicación de las recomendaciones pendientes. Algunas recomendaciones que se encontraban en vías de aplicación se referían a proyectos e iniciativas que aún se estaban implementando o elaborando, como el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

7. En este documento se describen las principales constataciones de la Junta respecto de 2022 y las medidas que el ACNUR prevé adoptar para atenderlas. En el anexo figura una lista de las 14 principales nuevas recomendaciones formuladas en el informe de auditoría correspondiente a 2022, así como las principales recomendaciones pendientes de años anteriores, junto con las medidas adoptadas para atenderlas.

8. En la sección dedicada a la documentación relativa a la 88ª reunión del Comité Permanente que figura en la página web de este se publicará una matriz con información adicional sobre las medidas adoptadas por el ACNUR y los plazos estimados para la aplicación tanto de las 17 nuevas recomendaciones formuladas en 2022 como de las 41 recomendaciones pendientes de años anteriores.

II. Principales constataciones relacionadas con la auditoría de 2022

A. Finanzas y presupuesto

9. La Junta formuló observaciones sobre las finanzas y el presupuesto, en particular sobre la presentación del estado de situación financiera y la comparación de los importes presupuestados y reales, las existencias, los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados, las propiedades, la contabilización de los activos y el control interno.

Presentación del estado de situación financiera relativo al Fondo de Prestaciones del Personal

10. La Junta observó que el estado de situación financiera del ACNUR (estado financiero I) se desviaba de lo previsto en el párrafo 95 de la norma 1 y los párrafos 8 y 65 de la norma 39 de las IPSAS, ya que el saldo del fondo de prestaciones de los empleados compensaba el pasivo asociado en lugar de mostrar una situación de caja. Esta cuestión ya se había señalado en 2019 en el informe [A/74/5/Add.6](#) de la Junta. En consonancia con lo dispuesto en los párrafos 31 y 32 de la norma 1 de las IPSAS, el ACNUR mejoró las notas explicativas de sus estados financieros de 2022 para hacer constar que, con carácter

excepcional, se desviaba de lo previsto en el párrafo 95 de la norma 1 de las IPSAS a fin de ajustarse a su propia reglamentación interna, que se apartaba de esas normas.

11. La Junta estimó que la información facilitada respondía a la recomendación de la auditoría anterior sobre el Fondo de Prestaciones del Personal. Aunque no se formuló ninguna otra recomendación a este respecto, la Junta concluyó que, independientemente de los aspectos técnicos relacionados con el cumplimiento de las IPSAS, con el formato actual no se reflejaba en el estado financiero I, sino únicamente en las notas a los estados financieros, dos hechos importantes:

- Al 31 de diciembre de 2022, el Fondo de Prestaciones del Personal era una reserva positiva cuyo valor ascendía a 737,7 millones de dólares de los Estados Unidos (y no una “reserva negativa” de 351,2 millones de dólares) y, por consiguiente, el superávit acumulado ascendía a 2.765,1 millones de dólares (y no a 3.854,1 millones de dólares).
- Los activos del Fondo no estaban “delimitados” de otros activos del ACNUR, ya que el Fondo de Prestaciones del Personal no era un “fondo de prestaciones a largo plazo de los empleados” con entidad jurídica propia, según la definición que figuraba en el párrafo 8 de la norma 39 de las IPSAS. La decisión de crear este fondo no implicaba que se pudiera utilizar exclusivamente para financiar las prestaciones de los empleados, ya que los activos seguían estando a disposición de los acreedores de la entidad auditada.

Comparación de los importes presupuestados y reales

12. La Junta estimó que en 2022 el ACNUR había mejorado la comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V y nota 7) al cumplir todos los requisitos de la presentación de información del presupuesto en los estados financieros (norma 24 de las IPSAS). La Junta observó que, en los estados financieros anteriores, esta comparación no se realizaba entre los recursos presupuestarios disponibles y los gastos reales, como exigía la norma 24 de las IPSAS, sino entre la “evaluación basada en las necesidades aprobada”, que se elaboraba a partir de una estimación de las necesidades del ACNUR, y los gastos reales. Por consiguiente, la Junta concluyó que la información introducida sobre la financiación disponible para el ejercicio correspondía a la definición de “presupuesto aprobado” que figuraba en el párrafo 7 de la norma 24 de las IPSAS.

13. Aunque el ACNUR realizó ajustes atendiendo a las disposiciones de las IPSAS en el estado financiero V y la nota 7 en respuesta a las observaciones de la Junta, reitera que su presupuesto basado en las necesidades sigue siendo el presupuesto que examina y aprueba el Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado y es el que se consigna, junto con los fondos disponibles, en el estado financiero V.

Existencias, pasivos en concepto de prestaciones de los empleados y contabilidad de propiedades, planta y equipo

14. La Junta detectó varias deficiencias en el registro de existencias, inventario y bienes fungibles. Señaló los siguientes aspectos concretos: a) algunas deficiencias en el método utilizado para calcular los gastos de flete capitalizados; y b) la utilización de los mismos identificadores para artículos que a veces eran de naturaleza diferente, lo que no permitía realizar una valuación fiable de los costos medios. Por consiguiente, la Junta recomendó que el ACNUR aplicara identificadores de inventario específicos, en lugar de genéricos, para diferenciar los artículos que no fueran de naturaleza similar, y también que aprovechara la oportunidad que ofrecía el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube para mejorar la calidad del cálculo de los gastos de flete. El ACNUR aplicará estas recomendaciones mediante las funcionalidades del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube, en el que los artículos se consignarán con el mismo identificador si son de naturaleza esencialmente equivalente o intercambiables. Se reducirá al mínimo el uso de genéricos. El ACNUR también aplicará un método nuevo y más exacto para calcular los gastos de flete que deben capitalizarse.

15. En cuanto a la valuación de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados, la Junta observó que debían definirse más claramente las responsabilidades respectivas del ACNUR y de su actuario externo en relación con la realización de controles clave sobre parámetros complejos como las hipótesis, los datos censales y los análisis de sensibilidad. Por consiguiente, la Junta recomendó que el ACNUR elaborara una política sobre la valuación de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados en la que se establecieran las respectivas responsabilidades del ACNUR y su actuario en relación con los controles. En respuesta a esta recomendación, el ACNUR está esbozando unas instrucciones en las que se determinan los controles clave que deben aplicar tanto el ACNUR como su actuario en el cálculo de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados.

16. La Junta examinó la valuación de los activos del ACNUR y concluyó que algunos activos probablemente estaban sobrevalorados y que debía aplicarse un deterioro del valor al cierre del ejercicio en el caso de los vehículos que se mantenían durante un período prolongado en un almacén de existencias globales antes de su expedición, en consonancia con la norma 21 de las IPSAS. Por consiguiente, la Junta recomendó que el ACNUR registrara todas las desvalorizaciones necesarias realizando una revisión anual de todos los activos cuya antigüedad fuera superior a un año, especialmente de los vehículos que se encontraban en algunos almacenes específicos. En respuesta a esta recomendación, el ACNUR ha puesto en marcha una política para amortizar los vehículos mantenidos durante más de un año en los principales almacenes cuando los efectos de la depreciación sean sustanciales.

Control interno y derechos de acceso al sistema de planificación de los recursos institucionales

17. La Junta examinó el proceso de preparación de la declaración de control interno del ACNUR y observó que, antes de ser remitidas a la sede, las respectivas autoevaluaciones emitidas por cada una de las oficinas en los países debían ser aprobadas por las oficinas regionales, dado que estas conocían bien los puntos fuertes y débiles de las entidades sujetas a su supervisión. También observó que los procesos relativos a la declaración de control interno y las políticas de gestión de los riesgos institucionales se verían beneficiados si hubiera una mayor coordinación e intercambio de información, a fin de centrar la atención en las necesidades más útiles en cuanto a supervisión y rendición de cuentas y aligerar la carga de los gestores. Por consiguiente, la Junta recomendó que el ACNUR potenciara el papel que desempeñaban las oficinas regionales en el proceso de control interno. En respuesta a esa recomendación, el ACNUR aclaró que se consultaba inicialmente a las oficinas regionales cuando se revisaba el cuestionario para tener en cuenta las particularidades del ciclo y que las oficinas tenían la oportunidad de señalar nuevos riesgos y controles que podrían incluirse en el cuestionario. Las oficinas regionales también contribuyen al análisis de los resultados de los cuestionarios de control interno del ACNUR y al debate sobre dichos resultados y las medidas correctoras que podrían adoptarse en sus respectivas regiones, sobre la base de los resultados del ejercicio anual. El ACNUR seguirá estudiando medidas para implicar en mayor medida a las oficinas en la revisión y aprobación de las calificaciones iniciales emitidas por los países de sus respectivas regiones.

18. La Junta observó que el ACNUR no llevaba a cabo de forma exhaustiva las labores de concesión y cancelación de derechos de acceso de los usuarios al sistema de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal ni las correspondientes revisiones periódicas. La Junta señaló que deberían aplicarse controles clave en esos procesos y recomendó que el ACNUR concediera todos los derechos de acceso necesarios en su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube, teniendo en cuenta la separación de funciones y los cambios en los puestos de los empleados. En respuesta a esa recomendación, el ACNUR ampliará el futuro equivalente del actual plan de delegación de autoridad para incluir todas las funciones utilizadas activamente por el ACNUR en el sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube y establecerá procedimientos para detectar y evitar la incompatibilidad de funciones. El ACNUR también estudiará la posibilidad de incorporar controles automatizados en el sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube.

B. Gestión de riesgos

19. La Junta observó que el proceso de gestión de riesgos del ACNUR había alcanzado un alto nivel de madurez. Sin embargo, la Junta también observó que seguía habiendo un importante margen para introducir mejoras, especialmente en relación con la eficacia y la coherencia de la gestión de riesgos sobre el terreno. En particular, la Junta señaló que era necesario evaluar la utilidad de la herramienta de registro de riesgos en línea para gestionar los riesgos más bajos. También observó que el valor añadido que aportaban las oficinas regionales en la gestión de riesgos podría aumentarse mediante la presentación de informes multipaís o regionales; que aún no se había alcanzado plenamente el objetivo clave de incorporar la gestión de riesgos al ciclo operacional; y que se necesitaba mayor coherencia entre las operaciones en cuanto a la clasificación de los riesgos por orden de prioridad y las prácticas de comunicación de los riesgos a un nivel jerárquico superior. La Junta observó además que, con respecto a la preparación de una declaración institucional sobre el apetito de riesgo, que se encontraba ya muy avanzada, los ensayos para implantar y poner en funcionamiento una herramienta de ese tipo en las operaciones en los países precisaban de una metodología sólida y adaptada a los distintos entornos.

20. Así pues, la Junta recomendó que el ACNUR garantizara una mayor coherencia en la forma en que se examinaban los riesgos y podían elevarse al nivel de las oficinas regionales, y que volviera a evaluar el grado de control necesario para los riesgos menos críticos. La Junta recomendó además que el ACNUR adoptara, como complemento de la publicación de su declaración institucional sobre el apetito de riesgo, una metodología coherente para definir internamente su tolerancia a los riesgos operacionales sobre el terreno.

21. En respuesta a estas recomendaciones, el ACNUR elaborará e impartirá orientaciones para aumentar la coherencia y la eficacia de los procesos de comunicación de riesgos a un nivel jerárquico superior, así como para gestionar los riesgos menos críticos. Además de elaborar una declaración institucional sobre el apetito de riesgo, el ACNUR trabajará con una muestra de operaciones en los países para establecer, a modo de proyecto piloto, niveles de tolerancia al riesgo respecto de determinados parámetros clave a escala operacional. Sobre la base de ese proyecto, el ACNUR elaborará una metodología coherente para definir internamente la tolerancia a los riesgos operacionales, con vistas a su implantación más amplia.

C. Adquisiciones

22. La Junta examinó el proceso de adquisiciones del ACNUR y observó que recientemente se habían consolidado y actualizado las normas en la materia, si bien aún debían subsanarse algunas deficiencias para mejorar la eficacia y la eficiencia. Se trataba principalmente de las siguientes: a) en situaciones normales, el aumento sustancial del umbral para la licitación formal, que elevaba el riesgo de que no se observaran los principios de mejor relación calidad-precio y de competencia leal, así como de que se produjeran casos de fraude y corrupción; y b) en situaciones de emergencia, la presentación de las adjudicaciones de contratos para su examen y aprobación por el Comité Regional de Contratos. Por consiguiente, la Junta recomendó que el ACNUR modificara el marco de adquisiciones de 2021 reduciendo el umbral para la licitación formal a fin de garantizar una vigilancia y supervisión eficaces de las actividades de adquisición y subsanando las principales lagunas, en particular en materia de planificación, formación y cualificación del personal.

23. Aunque al ACNUR no le constan indicios de que sus umbrales para el proceso de adquisiciones sean demasiado elevados, efectuará otro examen a fondo basado en el análisis de datos de todas las operaciones, que se complementará con el examen de una muestra de actividades de adquisición con valores superiores e inferiores al umbral llevadas a cabo en determinadas operaciones. Estos exámenes ayudarán a evaluar la experiencia de la utilización del umbral actual. El ACNUR también está revisando su política y sus instrucciones administrativas en materia de adquisiciones y, en el marco de esta revisión, prevé mejorar las orientaciones relacionadas con la planificación de las adquisiciones, así como con la capacitación y las cualificaciones de los funcionarios encargados de las adquisiciones.

Liderazgo, planificación, vigilancia y asignación de responsabilidades en materia de adquisiciones

24. La Junta destacó que el ACNUR debía reforzar sus conocimientos especializados en materia de adquisiciones para garantizar que en cada nivel de gestión se determinaran con precisión las necesidades en cuanto a las funciones relacionadas con las adquisiciones y que se ofreciera una capacitación inicial y continua adecuada. La Junta observó que la práctica del ACNUR en materia de planificación de las adquisiciones parecía adolecer, por un lado, de un escaso control de las herramientas existentes, en particular de los planes de adquisiciones consolidados a nivel de país, y, por otro, de la falta de una planificación más exhaustiva de las adquisiciones que permitiera prever las necesidades de cada entidad y mejorar el ajuste entre esas necesidades y los procesos presupuestarios. La Junta observó además que el ACNUR todavía tenía que determinar con precisión a qué niveles —mundial, regional o nacional— resultaba más pertinente y eficaz realizar las adquisiciones.

25. Por consiguiente, la Junta recomendó que el ACNUR fortaleciera su liderazgo estratégico en materia de adquisiciones al más alto nivel y asignara de la manera más eficiente y eficaz posible las actividades de adquisición que debían llevarse a cabo en las operaciones en los países, las oficinas regionales y la sede. La Junta recomendó además que el ACNUR definiera y aplicara un plan de demanda y suministro con jerarquía de prioridades para cada entidad y que estableciera herramientas y mecanismos adicionales para hacer un seguimiento de las adquisiciones a lo largo del ejercicio.

26. En respuesta a esta recomendación, el ACNUR ha iniciado una revisión de su modelo operacional de suministro, que se está implantando actualmente. Este nuevo marco tiene por objeto fortalecer el liderazgo en materia de adquisiciones y definir de forma más clara las responsabilidades en los niveles de las operaciones en los países, las oficinas regionales y la sede. Su objetivo también es mejorar la capacidad en materia de adquisiciones a todos los niveles, en particular mediante la atribución de un papel más importante a los equipos de suministro de las oficinas para coordinar la planificación anual de las adquisiciones a nivel regional. El Servicio de Gestión de Suministros de la sede examinará qué elementos del plan de adquisiciones consolidado global deben abastecerse internacionalmente y cuáles a nivel local (a través de equipos de suministro locales o regionales).

Gestión de los riesgos relacionados con las adquisiciones y la gestión del inventario

27. La Junta observó que el ACNUR tenía dificultades para aprovechar al máximo sus existencias y evitar las compras innecesarias o el despilfarro. En consecuencia, la Junta concluyó que se necesitaban más controles sistémicos y automatizados para que existiera un vínculo eficaz entre las adquisiciones y la gestión del inventario. La Junta señaló que, si bien el ACNUR había aclarado recientemente la función de supervisión de sus oficinas regionales, ahora debía aplicar ese nuevo marco y facultar efectivamente a las oficinas para la gestión de los riesgos relacionados con las adquisiciones y asignarles obligaciones de rendición de cuentas al respecto. La Junta observó además que las oficinas en los países también debían reforzar sus mecanismos de control interno de los riesgos, especialmente en relación con las adquisiciones de las que no se ocupaban sus comités de contratos.

28. La Junta detectó varias deficiencias en cuanto a la conformidad de las prácticas del ACNUR en materia de adquisiciones con las normas aplicables, a saber: la falta de gestión de las órdenes de compra; la inadecuación de la documentación presentada para justificar los pagos; la inobservancia de los principios de equidad, transparencia, mejor relación calidad-precio e interés de la organización en los procesos de adjudicación de contratos; y las carencias en la información facilitada a los miembros de los comités de contratos.

29. La Junta recomendó que el ACNUR adoptara un enfoque más sistémico respecto de la forma en que se vinculaban las adquisiciones y la gestión del inventario; que reforzara el papel de la segunda “línea de defensa” en los controles internos clave de los procesos de adquisición, especialmente a nivel regional; que realizara periódicamente un examen de los casos más frecuentes de incumplimiento en materia de adquisiciones; y que adoptara medidas adecuadas para atajar las causas fundamentales de estas deficiencias, a fin de mejorar la supervisión de los procesos de adquisición a todos los niveles.

30. El ACNUR prevé atender estas recomendaciones a través de la configuración del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube, que posibilitará la evaluación de diversas opciones de abastecimiento por un gestor de categorías o un comprador, incluido el abastecimiento a partir del inventario existente. También se adoptarán controles y alertas adicionales a fin de optimizar las existencias disponibles o previstas. Además, el ACNUR está implantando un nuevo modelo operacional de suministro que tiene por objeto reforzar los equipos encargados de las adquisiciones de las oficinas regionales, confiándoles la responsabilidad de efectuar compras locales complejas de las que venían ocupándose los equipos en los países. Las compras internacionales también correrán a cargo del Servicio de Gestión de Suministros, cuya capacidad se reforzará.

31. Por lo que se refiere al cumplimiento de las normas, el ACNUR ha estado revisando y analizando los casos de incumplimiento relacionados con las adquisiciones y seguirá estudiando cómo se podría mejorar este análisis, por ejemplo mediante la determinación de las causas fundamentales que conducen al incumplimiento o mediante la realización de controles adicionales en algunas actividades de adquisición.

III. Conclusión

32. El ACNUR reitera su compromiso de atender a las recomendaciones formuladas por la Junta y seguir mejorando los procedimientos, sistemas y controles para mitigar los riesgos señalados. Las constataciones y recomendaciones de la Junta ayudarán a la organización a establecer prioridades en la asignación de sus recursos en los ámbitos que presenten más riesgos.

Anexo

Principales recomendaciones formuladas en 2022 o pendientes de años anteriores y medidas adoptadas para aplicarlas

Recomendaciones

(año del informe de auditoría/número de párrafo)

Medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones

I. Principales recomendaciones formuladas en el informe de auditoría correspondiente a 2022

A. Finanzas y presupuesto

2022/56 – La Junta recomienda que el ACNUR que aplique identificadores de inventario específicos, en lugar de genéricos, para aquellos artículos que no sean de naturaleza similar.

(párrafo 56 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

El ACNUR está poniendo en funcionamiento un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube, en el que los artículos se consignarán con el mismo identificador si son de naturaleza esencialmente equivalente o intercambiables. Se reducirá al mínimo el uso de genéricos.

2022/63 – La Junta recomienda al ACNUR que aproveche la oportunidad que ofrece el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube para mejorar la calidad del cálculo de los gastos de flete.

(párrafo 63 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

El ACNUR aplicará un nuevo método para calcular los gastos de flete. En el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube, la base para la capitalización de los gastos de flete serán los gastos de flete facturados. En el caso de las donaciones en especie, los gastos de flete se registrarán como parte del valor de la donación.

2022/83 – La Junta recomienda que el ACNUR publique una política sobre la valuación del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados en la que se describan los controles atribuibles tanto al ACNUR como a su actuario.

(párrafo 83 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

El ACNUR está esbozando unas instrucciones en las que se determinan los controles clave que deben aplicar tanto la organización como su actuario en el cálculo de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados. Las instrucciones se ultimarán y aplicarán en el próximo ciclo de presentación de información financiera.

2022/117 – La Junta recomienda que el ACNUR registre todas las desvalorizaciones necesarias realizando una revisión anual de todos los activos cuya antigüedad sea superior a un año, especialmente de los vehículos que se encuentran en los almacenes de Rotterdam (Reino de los Países Bajos), Chonburi (Tailandia) y Dubái (Emiratos Árabes Unidos).

(párrafo 117 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

El ACNUR ya ha puesto en marcha una política para amortizar los vehículos mantenidos durante más de un año en los principales almacenes cuando los efectos de la depreciación sean sustanciales.

2022/126 – La Junta recomienda que el ACNUR potencie el papel que desempeñan las oficinas regionales en el proceso de control interno.

(párrafo 126 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

Se consulta inicialmente a las oficinas regionales cuando se revisa el cuestionario para tener en cuenta las particularidades del ciclo. En esa fase, las oficinas tienen la oportunidad de señalar nuevos riesgos y controles que podrían incluirse en el cuestionario. Las oficinas regionales también contribuyen al análisis de los resultados de los cuestionarios de control interno del ACNUR y al debate sobre dichos resultados y las medidas

<i>Recomendaciones (año del informe de auditoría/número de párrafo)</i>	<i>Medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones</i>
<p>2022/152 – La Junta recomienda que el ACNUR conceda todos los derechos de acceso necesarios en su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, teniendo en cuenta la separación de funciones y los cambios en los puestos de los empleados.</p> <p>(párrafo 152 del informe de auditoría correspondiente a 2022)</p>	<p>correctoras que podrían adoptarse en sus respectivas regiones.</p> <p>El ACNUR seguirá estudiando medidas para implicar en mayor medida a las oficinas en la revisión y aprobación de las calificaciones iniciales emitidas por los países de sus respectivas regiones.</p> <p>El ACNUR ampliará el futuro equivalente del actual plan de delegación de autoridad para incluir todas las funciones utilizadas activamente por el ACNUR en el sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube y establecerá procedimientos para detectar y evitar la incompatibilidad de funciones. El ACNUR también estudiará la posibilidad de incorporar tales controles en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube.</p>
<p>B. Gestión de riesgos</p>	
<p>2022/201 – La Junta recomienda que el ACNUR garantice una mayor coherencia en la forma en que se examinan los riesgos y pueden elevarse al nivel de las oficinas regionales, y que vuelva a evaluar el grado de supervisión que se necesita para los riesgos menos críticos.</p> <p>(párrafo 201 del informe de auditoría correspondiente a 2022)</p>	<p>El ACNUR elaborará e impartirá orientaciones para aumentar la coherencia y la eficacia de los procesos de comunicación de riesgos a un nivel jerárquico superior, así como para gestionar los riesgos menos críticos.</p>
<p>2022/212 – La Junta recomienda que el ACNUR adopte, como complemento de la publicación de su declaración institucional sobre el apetito de riesgo, una metodología coherente para definir internamente su tolerancia a los riesgos operacionales sobre el terreno.</p> <p>(párrafo 212 del informe de auditoría correspondiente a 2022)</p>	<p>Además de elaborar una declaración institucional sobre el apetito de riesgo, el ACNUR trabajará con una muestra de operaciones en los países para establecer, a modo de proyecto piloto, niveles de tolerancia al riesgo respecto de determinados parámetros clave a escala operacional. Sobre la base de ese proyecto, el ACNUR elaborará una metodología coherente para definir internamente la tolerancia a los riesgos operacionales, con vistas a su implantación más amplia</p>
<p>C. Adquisiciones</p>	
<p>2022/267 – La Junta recomienda que la organización modifique el marco de adquisiciones de 2021 reduciendo el umbral para la licitación formal a fin de garantizar una vigilancia y supervisión eficaces de las actividades de adquisición y subsanando las principales lagunas, en particular en materia de planificación, formación y cualificación del personal.</p> <p>(párrafo 267 del informe de auditoría correspondiente a 2022)</p>	<p>Aunque al ACNUR no le constan indicios de que sus umbrales para el proceso de adquisiciones sean demasiado elevados, efectuará otro examen a fondo basado en el análisis de datos de todas las operaciones, que se complementará con el examen de una muestra de actividades de adquisición con valores superiores e inferiores al umbral llevadas a cabo en determinadas operaciones. Estos exámenes ayudarán a evaluar la experiencia de la utilización del umbral actual.</p>
	<p>El ACNUR también está revisando su política y sus instrucciones administrativas en materia de adquisiciones para mejorar las orientaciones relacionadas con la planificación de las adquisiciones, así como con la capacitación y las</p>

*Recomendaciones**(año del informe de auditoría/número de párrafo)**Medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones*

2022/297 – La Junta recomienda que el ACNUR fortalezca su liderazgo estratégico en materia de adquisiciones al más alto nivel y asigne de la manera más eficiente y eficaz posible las actividades de adquisición que deben llevarse a cabo en las operaciones en los países, las oficinas regionales y la sede.

(párrafo 297 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

2022/315 – La Junta recomienda que el ACNUR defina y aplique un plan de demanda y suministro con jerarquía de prioridades para cada entidad y que establezca herramientas y mecanismos adicionales para hacer un seguimiento de las adquisiciones a lo largo del ejercicio.

(párrafo 315 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

2022/352 – La Junta recomienda que el ACNUR adopte un enfoque más sistémico respecto de la forma en que se vinculan las adquisiciones y la gestión del inventario.

(párrafo 352 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

2022/369 – La Junta recomienda que el ACNUR refuerce el papel de la segunda “línea de defensa” en los controles internos clave de los procesos de adquisición, especialmente a nivel regional.

(párrafo 369 del informe de auditoría correspondiente a 2022)

2022/410 – La Junta recomienda que el ACNUR realice periódicamente un examen de los casos más frecuentes de incumplimiento en materia de adquisiciones detectados por la autoridad

calificaciones de los funcionarios encargados de las adquisiciones.

El ACNUR ya ha iniciado una revisión de su modelo operacional de suministro, que se está implantando actualmente. Este nuevo marco tiene por objeto reforzar el liderazgo en materia de adquisiciones y definir de forma más clara las responsabilidades en los niveles de las operaciones en los países, las oficinas regionales y la sede, así como mejorar la capacidad en materia de adquisiciones a todos los niveles, y específicamente en el nivel de las oficinas regionales.

El nuevo modelo operacional de suministro que está implantando el ACNUR prevé un papel más importante de los equipos de suministro de las oficinas regionales para coordinar la planificación anual de las adquisiciones y la consolidación a nivel regional. El Servicio de Gestión de Suministros de la sede examinará qué elementos del plan de adquisiciones consolidado global deben abastecerse internacionalmente (es decir, a través del Servicio de Gestión de Suministros) y cuáles a nivel local (a través de equipos de suministro locales o regionales).

El ACNUR ha configurado el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube para posibilitar la evaluación de diversas opciones de abastecimiento por un gestor de categorías o un comprador, incluido el abastecimiento a partir del inventario existente. También se adoptarán controles y alertas adicionales a fin de optimizar las existencias disponibles o previstas.

El ACNUR acaba de implantar un nuevo modelo operacional de suministro. Este nuevo marco tiene por objeto reforzar los equipos encargados de las adquisiciones de las oficinas regionales, confiándoles la responsabilidad de efectuar compras locales complejas de las que venían ocupándose los equipos en los países. Las compras internacionales también correrán a cargo del Servicio de Gestión de Suministros, cuya capacidad se reforzará. Este marco se asienta en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube que ACNUR tiene previsto implantar en septiembre de 2023. El ACNUR también prevé la posibilidad de revisar los criterios para la selección del método de compra más adecuado.

El ACNUR ya ha estado revisando y analizando los casos de incumplimiento relacionados con las adquisiciones. Seguirá estudiando cómo se podría mejorar este análisis de las causas fundamentales,

<i>Recomendaciones (año del informe de auditoría/número de párrafo)</i>	<i>Medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones</i>
<p>pertinente encargada del examen de las adquisiciones, y que ponga en marcha medidas adecuadas para atajar las causas fundamentales de esas deficiencias, a fin de mejorar la supervisión de los procesos de adquisición a todos los niveles.</p> <p>(párrafo 410 del informe de auditoría correspondiente a 2022)</p>	<p>por ejemplo mediante la realización de controles adicionales en algunas actividades de adquisición.</p>
<p>II. Principales recomendaciones formuladas en el informe de auditoría correspondiente a 2021</p>	
<p>A. Iniciativas de reforma</p>	
<p>2021/27 – La Junta recomienda que el ACNUR haga un seguimiento del efecto y los costos de la reforma en materia de descentralización y regionalización llevando a cabo una evaluación general para determinar si se han alcanzado los resultados previstos en las decisiones del marco de 2019 sobre descentralización y regionalización.</p> <p>(párrafo 27 del informe de auditoría correspondiente a 2021)</p>	<p>Se ha previsto en el programa de trabajo del Servicio de Evaluación del ACNUR para el período 2023-2024 una evaluación exhaustiva de la reforma en materia de descentralización y la regionalización.</p>
<p>2021/37 – La Junta recomienda que el ACNUR sintetice los documentos existentes en un marco oficial de rendición de cuentas que defina las funciones, facultades y responsabilidades en la organización de modo que sean de obligado cumplimiento e incluya las líneas jerárquicas y las facultades.</p> <p>(párrafo 37 del informe de auditoría correspondiente a 2021)</p>	<p>El ACNUR ha revisado las funciones, las responsabilidades y las facultades de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede. Durante los tres últimos años, se han extraído muchas enseñanzas, que se han integrado en estas versiones más recientes que volvió a publicar el Alto Comisionado en diciembre de 2022. En la versión actualizada de las funciones, las responsabilidades y las facultades se incluyen nuevos contenidos en esferas de trabajo fundamentales, como la preparación para emergencias, la acción climática, la respuesta a las situaciones de desplazamiento interno, la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, la gestión de la seguridad, la comunicación, la movilización de recursos, la gestión de datos, la evaluación, los controles, y la supervisión y la gestión de riesgos.</p>
<p>2021/74 – La Junta recomienda que el ACNUR readapte sus directrices en materia de gestión basada en los resultados para lograr la reorientación prevista de la planificación estratégica y centrar las miras en el cambio de mentalidad necesario respecto al valor añadido previsto del nuevo enfoque, la planificación plurianual y la aplicación práctica de COMPASS.</p> <p>(párrafo 74 del informe de auditoría correspondiente a 2021)</p>	<p>En los dos últimos años, el ACNUR ha revisado y unificado todas sus orientaciones y políticas sobre la gestión y la programación basadas en los resultados para integrar plenamente su enfoque de planificación estratégica plurianual y la transformación que ha supuesto COMPASS, el sistema de planificación, presupuestación y supervisión de la organización. El nuevo manual del Programa y las políticas y procedimientos de la División de Planificación Estratégica y Resultados sobre gestión de programas y recursos se publicarán en 2023. Además, se está elaborando una estrategia de fomento de la capacidad a fin de prestar más apoyo a las operaciones en los países para mejorar la calidad de sus planes, entre otras vías mediante una formación mejorada. En</p>

*Recomendaciones**(año del informe de auditoría/número de párrafo)**Medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones*

2021/85 – La Junta recomienda que el ACNUR complemente la herramienta COMPASS con funciones de presentación de informes mejoradas a partir de las necesidades de los usuarios que se hayan detectado.

(párrafo 85 del informe de auditoría correspondiente a 2021)

respuesta a la solicitud de formación para mejorar la calidad de la planificación estratégica, la División de Planificación Estratégica y Resultados ha enviado varias misiones a las operaciones y oficinas para probar e impartir actividades de formación de formadores en el contexto de los procesos de planificación estratégica en curso, con vistas a su integración en la estrategia de fomento de la capacidad. Asimismo, desde principios de 2021 se sigue enviando funcionarios especializados en fomento de la capacidad a todas las oficinas regionales para respaldar este proceso.

El ACNUR está desarrollando las funcionalidades de elaboración de informes, que incluyen una herramienta de inteligencia institucional y un portal de datos que posibilitarán el análisis, tanto general como detallado, de los datos de COMPASS, así como la creación de informes adaptados a necesidades específicas. La mayor parte del contenido de COMPASS se encuentra ya disponible en el portal de datos, al que puede acceder el personal del ACNUR, y se espera que los pocos informes restantes estén listos para el fin de 2023.

B. Presupuesto y finanzas

2021/286 – La Junta recomienda que el ACNUR actualice su estrategia y sus directrices de gestión del riesgo financiero, que haga actualizaciones periódicas y que especifique en las directrices la forma en que evalúa, supervisa y mitiga los riesgos de crédito, de liquidez y de mercado (en particular los riesgos de tipos de cambio y de tipos de interés) a nivel individual y de cartera.

(párrafo 286 del informe de auditoría correspondiente a 2021)

El ACNUR actualizará integralmente la estrategia y las directrices relativas a la gestión básica de la tesorería (liquidez, tipos de cambio e inversiones), así como la gestión de riesgos de tesorería y las metodologías y los métodos de evaluación conexos. Se espera que las directrices actualizadas sobre gestión de la tesorería estén listas para su aprobación antes del fin de 2023.

2021/294 – La Junta recomienda que el ACNUR diseñe nuevos indicadores clave del desempeño automatizados que se puedan calcular objetivamente sobre la base de los datos registrados en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y complementen la información utilizada para generar la declaración de control interno.

(párrafo 294 del informe de auditoría correspondiente a 2021)

En el marco del sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube, el ACNUR determinará indicadores clave del desempeño pertinentes que puedan obtenerse del futuro sistema para su uso en la evaluación del funcionamiento de diversos controles. Estos indicadores se utilizarán para complementar la información recabada a través del cuestionario de control interno autocertificado, en el marco del proceso de elaboración de la declaración de control interno.

Una vez que haya entrado en funcionamiento el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube, se perfeccionará y se probará la creación de indicadores automatizados que puedan obtenerse del sistema, en el contexto de la elaboración del cuestionario de control interno de 2023.

*Recomendaciones**(año del informe de auditoría/número de párrafo)**Medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones***C. Gestión de los asociados en la ejecución**

2021/318 – La Junta recomienda que el ACNUR refuerce el vínculo entre el examen de la ejecución y la liberación de los pagos de cuotas adicionales y active la función de documentación del examen en la solución informática que se implantará próximamente.

(párrafo 318 del informe de auditoría correspondiente a 2021)

El ACNUR ha mejorado el vínculo entre el examen de la ejecución y la verificación financiera previa a la solicitud de nuevas cuotas. Se prevé que el proceso de solicitud de cuotas esté automatizado en la plataforma de la Solución de Presentación de Informes, Supervisión y Seguimiento de Proyectos, cuya entrada en funcionamiento está programada para el tercer trimestre de 2023. Esta automatización contribuirá a mejorar sustancialmente la gestión de los asociados en la ejecución en este ámbito.

D. Gestión de los recursos humanos

2021/395 – La Junta reitera su recomendación de que el ACNUR establezca una estrategia general a efectos de la planificación de la fuerza de trabajo (A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 288) y pone de relieve que el marco de la estrategia debería indicar cómo evaluar las tendencias.

(párrafo 395 del informe de auditoría correspondiente a 2021)

A fin de seguir desarrollando el enfoque de la planificación de la fuerza de trabajo en el ACNUR y aprovechar las capacidades y opciones que ofrece el nuevo sistema de recursos humanos, la División de Recursos Humanos ha comenzado a elaborar una estrategia y un marco globales para la planificación de la fuerza de trabajo en el ACNUR.

2021/405 – La Junta recomienda que el ACNUR estudie la posibilidad de establecer indicadores del desempeño que sirvan de muestra y que se puedan utilizar a efectos de seguimiento y adaptar a las necesidades de personal de cada operación.

(párrafo 405 del informe de auditoría correspondiente a 2021)

El ACNUR ha elaborado una lista de indicadores clave del desempeño y parámetros que pueden utilizarse para hacer un seguimiento de los planes de acción sobre recursos humanos. La lista se incluirá en el manual del ACNUR para la planificación de la fuerza de trabajo, que se publicará en el tercer trimestre de 2023.

III. Principales recomendaciones pendientes del informe de auditoría correspondiente a 2020**A. Gestión de los asociados en la ejecución**

2020/231 – La Junta recomienda que el ACNUR consolide y complemente el material de orientación sobre los procesos de gestión de los asociados en la ejecución en un repositorio amplio, que incluya también las normas establecidas en respuesta a las recomendaciones de auditorías anteriores.

(párrafo 231 del informe de auditoría correspondiente a 2020)

El ACNUR ha estado trabajando para consolidar y revisar su material de orientación sobre todos los procesos relativos a la gestión de los acuerdos de asociación financiados. Sin embargo, dado que actualmente se están implantando los nuevos sistemas basados en la nube en el marco del Programa de Transformación Institucional, la publicación del nuevo manual del Programa y del procedimiento de gestión de los asociados se ha pospuesto al último trimestre de 2023 para poder aprovechar mejor los elementos específicos derivados de la puesta en marcha de los nuevos sistemas.

B. Gestión de los recursos humanos

2020/279 – La Junta recomienda que el ACNUR siga aumentando el uso de los análisis mejorados de los datos para la elaboración de otros informes de sinopsis gráfica y para facilitar la planificación de los recursos humanos. Por lo tanto, el ACNUR

Desde la implantación del nuevo sistema de recursos humanos, en octubre de 2022, se han creado nuevos tableros para facilitar el análisis de datos y los procesos de adopción de decisiones basados en datos. Se está impartiendo formación a

<i>Recomendaciones (año del informe de auditoría/número de párrafo)</i>	<i>Medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones</i>
<p>debería definir indicadores clave. Eso permitiría hacer comparaciones de la fuerza de trabajo entre las distintas operaciones y conocer mejor si los diversos grupos orgánicos de una operación están dotados de personal suficiente con respecto a los de otras operaciones.</p> <p>(párrafo 279 del informe de auditoría correspondiente a 2020)</p>	<p>los profesionales de recursos humanos, en colaboración con las divisiones y las oficinas regionales. Se están elaborando indicadores de la dotación de personal para cada función con el fin de incluirlos en el manual para el diseño de las presencias sobre el terreno.</p>
<p>C. Gestión del parque automotor mundial</p>	
<p>2020/312 – La Junta recomienda que el ACNUR colabore con la empresa proveedora para optimizar FleetWave a fin de facilitar la utilización de esta herramienta y evitar el registro de datos erróneos.</p> <p>(párrafo 312 del informe de auditoría correspondiente a 2020)</p>	<p>El ACNUR ha mejorado la función de introducción de datos integrando un mecanismo automático de control de los datos, que fija los parámetros correspondientes a los diferentes conjuntos de datos y señala cualquier registro que esté fuera del rango previsto para, así, posibilitar la corrección en el punto de entrada. El paso al nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales basado en la nube brinda una oportunidad para mejorar la integración entre FleetWave y el nuevo sistema. La transición de la herramienta actual al nuevo sistema se hará en varias fases. En 2023 se reproducirá la interfaz actual en el sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube, y se espera que las operaciones de integración adicionales se realicen durante el primer trimestre de 2024.</p>
<p>IV. Principales recomendaciones pendientes del informe de auditoría correspondiente a 2019</p>	
<p>A. Constataciones relacionadas con las finanzas</p>	
<p>2019/88 – 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 un control general de los conflictos en toda la arquitectura de planificación de los recursos institucionales.</p> <p>(párrafo 88 del informe de auditoría correspondiente a 2019)</p>	<p>El ACNUR está aprovechando los módulos disponibles en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube dedicados a los controles de acceso y los controles de transacciones para integrar en su diseño varios procesos automatizados de delegación de autoridad. El ACNUR ampliará el futuro equivalente del actual plan de delegación de autoridad para incluir todas las funciones utilizadas activamente por el ACNUR en el sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube y establecerá procedimientos para detectar y evitar la incompatibilidad de funciones. También estudiará la posibilidad de integrar varios controles de acceso en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube. El plazo para la aplicación de esta recomendación se ha modificado para ajustarlo a la fecha prevista de entrada en funcionamiento del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube.</p>
<p>B. Implantación de un nuevo sistema de registro y gestión de casos y protección de datos</p>	
<p>2019/343 – La Junta recomienda que todos los representantes de las operaciones en los países</p>	<p>El ACNUR está elaborando una instrucción administrativa que integrará más aspectos de políticas y procedimientos relacionados con el</p>

<i>Recomendaciones (año del informe de auditoría/número de párrafo)</i>	<i>Medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones</i>
confirmen con su firma la desactivación de proGres v3 a las oficinas regionales y a la sede. (párrafo 343 del informe de auditoría correspondiente a 2019)	Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES). Tras haber migrado con éxito su sistema proGres v4 a la nube en abril de 2023, el ACNUR ha llevado a cabo una evaluación exhaustiva para ampliar el alcance de la instrucción administrativa propuesta a fin de incluir dicho sistema. La aplicación de esta recomendación sigue en curso.
