

**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 2015**

Informe de la Junta de Auditores



Naciones Unidas • Nueva York, 2016



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	5
I. Informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros: opinión de los auditores ..	8
II. Informe detallado de la Junta de Auditores	10
A. Mandato, alcance y metodología	19
B. Cuestiones financieras y de gobernanza	20
C. Gestión de los riesgos institucionales	32
D. Exactitud de los datos de población	36
E. Priorización de recursos	41
F. Promoción de la eficiencia	49
G. Soluciones duraderas	53
H. Información suministrada por la administración	56
I. Agradecimientos	57
Anexo	
Estado de la aplicación de las recomendaciones anteriores de la Junta	58
III. Exposición de las responsabilidades del Alto Comisionado y aprobación y certificación de los estados financieros	102
IV. Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015	103
A. Introducción	103
B. Contexto operacional y panorama general de las actividades	103
C. Análisis financiero	105
D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales	109
E. Gestión de riesgos	115
F. Sistema de control interno y marco de rendición de cuentas	116
G. Negocio en marcha	119
V. Estados financieros correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 2015	120
I. Estado de la situación financiera al 31 de diciembre de 2015	120
II. Estado de rendimiento financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015	121

III. Estado de los cambios en el activo neto correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2015	122
IV. Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015	123
V. Estado de comparación de los importes presupuestados y realizados correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015	124
Notas a los estados financieros	125

Cartas de envío

Carta de fecha 31 de marzo de 2016 dirigida al Presidente de la Junta de Auditores por la Contralora y Directora 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 el 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 2015, 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 2015:

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 los fines 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;
 - 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, el activo intangible y el inventario 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 consignado correctamente.
 5. Todas las cuentas por cobrar de importancia relativa se han incluido en los estados financieros y representan derechos válidos reclamables a los deudores. Aparte de las cantidades incobrables estimadas, que se registran en la provisión para cuentas de cobro dudoso, esperamos que se paguen todas las cuentas por cobrar importantes pendientes al 31 de diciembre de 2015.
 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 inversión de capital contraídos pero no cumplidos al 31 de diciembre de 2015, se indican en la nota 9.2 de los estados financieros. Los compromisos de gastos futuros no se han reconocido como obligaciones.
 8. Todas las acciones legales y pasivos contingentes al 31 de diciembre de 2015 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 a título graciable 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 consignado 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 presentación de informes del ACNUR de 31 de diciembre de 2015 no se han producido novedades que exijan revisar la información presentada en los estados financieros.

(Firmado) Linda **Ryan**
Contralora y Directora
de la División de Gestión Financiera y Administrativa

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

**Carta de fecha 30 de junio de 2016 dirigida al Presidente
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 estados financieros del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015.

(Firmado) **Mussa Juma Assad**
Contralor y Auditor General
de la República Unida de Tanzania
Presidente de la Junta de Auditores

Capítulo I

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

Informe sobre los estados financieros

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 al 31 de diciembre de 2015 (estado financiero I) 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 correspondiente al ejercicio terminado en esa fecha (estado financiero V) y las notas a los estados financieros.

Responsabilidad de la administración con respecto a los estados financieros

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es responsable de la preparación y adecuada presentación de estos estados financieros de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), así como de los controles internos que se consideren necesarios para permitir la preparación de estados financieros que no contengan inexactitudes significativas, ya sea debido a fraude o error.

Responsabilidad de los auditores

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los estados financieros basada en nuestra auditoría. La auditoría se ha realizado de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Con arreglo a esas Normas, debemos 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.

Una auditoría consiste en seguir una serie de procedimientos para obtener evidencia de auditoría de las sumas y los datos consignados en los estados financieros. Los procedimientos elegidos dependen del criterio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos de que los estados financieros contengan inexactitudes significativas, ya sea por fraude o por error. Al evaluar ese riesgo, el auditor tiene en cuenta los controles internos pertinentes para la preparación y la presentación razonable de los estados financieros por parte de la entidad de que se trate, a fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, pero sin el propósito de expresar una opinión sobre la eficacia de dichos controles internos. Una auditoría también determina si las políticas de contabilidad empleadas son idóneas y si las estimaciones contables de la administración son razonables, y además evalúa la presentación general de los estados financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría obtenida es suficiente y adecuada y podemos fundamentar nuestra opinión en ella.

Opinión

A nuestro juicio, los estados financieros presentan adecuadamente, en todos los aspectos de importancia relativa, 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 2015 y el rendimiento financiero y los flujos de efectivo del ejercicio concluido en esa fecha, de conformidad con las IPSAS.

Información sobre otros requisitos jurídicos y reglamentarios

En nuestra opinión, 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 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 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) **Mussa Juma Assad**
Contralor y Auditor General
de la República Unida de Tanzania
Presidente de la Junta de Auditores

(Firmado) **Sir Amyas C.E. Morse**
Contralor y Auditor General del
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
(Auditor Principal)

(Firmado) **Shashi Kant Sharma**
Contralor y Auditor General de la India

30 de junio de 2016

Capítulo II

Informe detallado de la Junta de Auditores

Resumen

Opinión de los auditores

1. 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 2015. A juicio de la Junta, los estados financieros presentan adecuadamente, en lo esencial, la situación financiera de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el ACNUR al 31 de diciembre de 2015 y el rendimiento financiero y los flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

Conclusión general

2. El ACNUR sigue gozando de un fuerte apoyo de la comunidad de donantes. En general, el nivel de las contribuciones ha seguido aumentando a medida que crecía el número de beneficiarios. Gran parte de los recursos recibidos continúan estando destinados a situaciones determinadas, lo que restringe el grado de flexibilidad con el que los recursos se pueden distribuir entre las distintas situaciones o dedicar a cubrir las necesidades ligadas a soluciones más duraderas. Esta circunstancia exige que se centre la atención en los procesos que sustentan la asignación de recursos y el establecimiento de sus prioridades, así como en el uso eficiente de esos recursos.

3. Los procesos presupuestarios son complejos, consumen gran cantidad de recursos y, con frecuencia, redundan tan solo en cambios limitados. No hay un enfoque sistemático para fomentar la eficiencia, en particular, en lo que respecta a los asociados en la ejecución de proyectos. El ACNUR puede sacar mayor partido a los datos que recopila para ganar en eficiencia. La entidad debe hacer más hincapié en el logro de soluciones sostenibles, lo que, a su vez, fomentará un aprovechamiento más eficaz de los recursos.

4. La Junta ha advertido en varias esferas el celo del ACNUR por mejorar los sistemas e innovar la forma en que ejecuta sus programas. Sin embargo, la entidad no siempre establece claramente sus criterios de cumplimiento ni lleva a cabo una evaluación oficial de los proyectos cuando se terminan. Esos procesos son importantes para modelar los proyectos futuros y demostrar el valor y los beneficios de las inversiones que efectúa.

Conclusiones principales

Situación financiera

5. El ACNUR sigue disfrutando de un grado muy elevado de apoyo de sus donantes y su situación financiera general sigue siendo saneada. En lo que respecta a los indicadores fundamentales de solvencia financiera y liquidez, se ha producido una mejora considerable respecto al año anterior. Sin embargo, ello se debe en parte

a que se recibieron contribuciones voluntarias en la parte final del ejercicio financiero y a que el gasto se desaceleró a principios de 2015 por el efecto de las grandes fluctuaciones cambiarias en los fondos comprometidos para 2015. El ACNUR sigue experimentando limitaciones en el uso de esos recursos: un gran volumen de contribuciones (el 85% de las correspondientes a 2015) está destinado por los donantes a fines determinados y los fondos libres de restricciones representaban tan solo el 15% de las contribuciones de 2015. Esos factores demuestran lo importante que sigue siendo contar con información de elevada calidad que sustente la toma de decisiones y las prioridades en materia de recursos. Establecer las prioridades de los recursos reviste especial importancia, en vista del desfase de 3.500 millones de dólares existente entre la evaluación de las necesidades globales y los recursos a disposición del ACNUR, y de la creciente presión de la demanda a la que se enfrenta la Oficina.

6. En su informe de 2015 (A/70/5/Add.6), la Junta destacó el riesgo de que las decisiones adoptadas no fuesen las más idóneas por el carácter impredecible del ingreso de las contribuciones, y cómo ello podría afectar a la rentabilidad. La mejora de la supervisión financiera en las oficinas en los países, en particular en el ámbito de los programas, podría favorecer la redistribución de los recursos y fomentar la implicación de los funcionarios en los aspectos financieros. Para ello, habrá que mejorar la coordinación entre los equipos encargados de las finanzas y de los programas en las oficinas en los países, y promover mecanismos de presentación de informes y análisis más regulares. El proceso de presentación de informes financieros en las oficinas en los países no tiene el relieve suficiente y se necesita mayor implicación para encontrar oportunidades de reasignar los fondos o advertir antes a los asociados en la ejecución sobre posibles cambios en los programas. Las mejoras también aumentarán la seguridad de los representantes de los países sobre la gestión de los recursos en las oficinas en los países, lo que redundará en beneficio de los mecanismos de garantía relacionados con la gestión y el control financieros en general.

Asistencia en efectivo y programas de gestión global del parque automotor

7. El volumen de la asistencia monetaria sigue en aumento. La Junta examinó la implantación de la tecnología de escaneo del iris en Jordania y la asistencia en efectivo en el Sudán, y el modo en que se utilizaban para ofrecer apoyo y prestar asistencia a los beneficiarios en un entorno difícil. Si bien ha habido claras ventajas, como la mejora de los controles para reducir los riesgos de fraude, no se ha hecho una evaluación oficial. De igual modo, sigue habiendo necesidad de que se evalúe oficialmente la rentabilidad de la puesta en marcha del programa de gestión global del parque automotor, cuya implantación general comenzó en 2014. La Junta toma en consideración el informe de la Escuela de Negocios INSEAD en el que se mostraban los beneficios iniciales que había reportado este programa, entre ellos, contar con una flota de vehículos más reducida y más nueva, si bien con ello aún no se ha probado el modo en que el programa de gestión global del parque automotor resulta rentable. El ACNUR es una organización innovadora que opera en entornos difíciles, pero no evalúa sistemáticamente las ventajas de sus nuevos programas e iniciativas. La Junta considera que esos procesos de evaluación son importantes como contribución y apoyo al perfeccionamiento de las nuevas iniciativas a medida que se desarrollan, y para fomentar la confianza de los donantes en el uso eficaz de los recursos.

Control interno

8. Los procesos de control interno en el ACNUR siguen siendo rigurosos, y no hay cuestiones importantes que hayan llamado la atención de la Junta durante 2015. Los procesos financieros funcionan adecuadamente, lo cual redundará en informes financieros de elevada calidad que se concretan en los estados financieros anuales. Pese a que los procesos de verificación externa del gasto de los asociados en la ejecución son estrictos y cubren la inmensa mayoría de sus gastos, la Junta ha observado que hay margen para introducir mejoras. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) ha detectado importantes deficiencias en los mecanismos de supervisión y garantía vinculados a los procesos de adquisiciones de los asociados. Si bien se han acordado medidas para subsanarlas, las conclusiones respaldan el análisis de la propia Junta, a saber, que es necesario que las oficinas en los países adopten un enfoque más centrado en los riesgos para supervisar a los asociados en la ejecución y que el riesgo tenga mayor peso en las actividades de verificación.

9. La Junta ha observado nuevos avances en el desarrollo de procesos para evaluar y prevenir el fraude. El ACNUR sigue aplicando un enfoque activo para destacar el riesgo de fraude en sus operaciones. Para ello, realiza una amplia labor de capacitación del personal, sobre la base de la evaluación sistemática del riesgo de fraude que lleva a cabo. Toda esta actividad está culminando en la elaboración de un manual sobre el fraude y la actualización de sus normas en la materia. El ACNUR sigue siendo un ejemplo en cuanto al tratamiento del riesgo de fraude. Será importante que este ejemplo cunda para garantizar que sus asociados en la ejecución muestren el mismo grado de compromiso y que las funciones de verificación de la OSSI y la Oficina del Inspector General utilicen los resultados en sus procesos de planificación conjunta.

Proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal

10. El ACNUR sigue avanzando en la actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal y el proyecto lleva camino de cumplir, si bien con ligero retraso, la fecha de puesta en marcha a principios de 2017. El retraso de la fecha de puesta en marcha es una decisión consciente y sopesada para prevenir riesgos en la preparación de los estados financieros de 2016 y los correspondientes procesos de final de ejercicio. La Junta ha observado el aumento del presupuesto debido a que se han detectado procesos esenciales que se habían omitido en la definición inicial del proyecto. El proyecto ha contado con la supervisión de los principales interesados, pero la calidad de la documentación oficial de las autorizaciones y de los diversos comités de supervisión ha variado. A medida que el proyecto avanza, es importante que se verifique que todo cambio sustancial del proyecto, el presupuesto o los perfiles de riesgo esté debidamente documentado y aprobado por el comité correspondiente. El ACNUR tiene una lista de medidas de la ejecución y principales ventajas que utilizará para cotejar los resultados de la actualización. La Junta alienta al ACNUR a desarrollar esta lista de medidas de la ejecución en un plan dinámico de obtención de ventajas que se presentará al personal directivo superior a intervalos periódicos, y a contrastar los avances con esos objetivos de desempeño. Aunque el proceso está sometido actualmente a un buen grado de control administrativo, cualquier cambio importante de los principales sistemas institucionales seguirá planteando un riesgo crucial.

Gestión de los riesgos institucionales

11. La Junta ha observado los avances realizados en 2015 para lograr una gestión sistemática de los riesgos. En la actualidad, los riesgos de todas las oficinas en los países se han recopilado en el registro de riesgos institucionales, lo que ha supuesto una importante labor en un gran número de ubicaciones y ha aportado un enorme caudal de datos que se pueden analizar para determinar riesgos y temas comunes. Además, el ACNUR ha creado un registro de riesgos estratégicos mediante consultas realizadas con el comité de la administración superior y la dirección ejecutiva con miras a seleccionar los 20 riesgos principales. Sin embargo, en la actualidad los dos registros no están plenamente integrados y la Junta considera que una mayor armonización fomentaría la confianza en el carácter exhaustivo y la integración de los procesos de riesgo en el ACNUR. A medida que el proceso se consolide, es importante que la información se incorpore a los procedimientos de adopción de decisiones.

12. Si bien se han logrado mejoras importantes, la Junta observa que el ACNUR puede sacar mayor partido de los datos reunidos en materia de riesgos. Los representantes de los países deben recurrir a los registros de riesgos para obtener garantías sobre la gestión y el control sistemático de este aspecto dentro de sus respectivos ámbitos. Para ello es necesario que los registros de riesgos se incorporen sistemáticamente a las reuniones del personal directivo superior, que los riesgos se integren en los planes de las oficinas en los países y que se compruebe la calidad de las medidas de mitigación, así como la vigencia de los riesgos. En los debates de la Junta se han destacado las esferas en las que se observan buenas prácticas y las posibilidades para compartirlas más ampliamente. Los registros de riesgos no están influyendo en la adopción de decisiones de gestión, ni se someten a un examen sistemático. Hay que fomentar el análisis de la calidad y el rigor de las medidas paliativas formuladas para gestionar los riesgos en las oficinas en los países, labor que se podría mejorar con la participación y el examen de las direcciones y la sede para contribuir al establecimiento de prioridades sobre los recursos y a la supervisión basada en los riesgos. Las observaciones de la Junta deberían tenerse en cuenta en cualquier examen que se haga en el futuro de los procedimientos de gestión de riesgos.

Exactitud de las cifras de población

13. La asignación de los recursos del ACNUR se basa principalmente en los datos que obran en su poder sobre los grupos de población de su competencia, y en su análisis de las tendencias y las situaciones futuras. El ACNUR experimenta dificultades para calcular las cifras de planificación, lo que complica el pronóstico de la demanda, dado que las cifras de planificación sobre grupos demográficos tienen que ser forzosamente estimaciones. Las cifras utilizadas para planificar los recursos puede evolucionar considerablemente a lo largo de los ciclos de planificación y ejecución.

14. El ACNUR recurre a actividades de verificación para examinar esas estimaciones, pero no lleva a cabo labores de conciliación para compararlas con los resultados constatados durante el ejercicio. Por consiguiente, no se evalúa el efecto de cualquier discrepancia respecto a las estimaciones de población en los recursos asignados, salvo en los casos en que se ha solicitado financiación adicional para una situación imprevista, lo que puede dar lugar a que se conceda a algunas operaciones una porción de recursos mayor que la que les habría asignado de otro modo.

15. El ACNUR recomienda que las operaciones en los países realicen procesos de verificación cada dos años en los campamentos, pero no existe una supervisión centralizada de la frecuencia ni de los resultados de estos procesos, ni se exige que se presenten informes oficiales. Esta situación limita la capacidad de la sede para cerciorarse de la exactitud de los datos de población a lo largo del tiempo. Cuando se han llevado a cabo procesos de verificación, está claro que ello ha redundado en beneficio de la exactitud. Por ejemplo, en 2015 se descubrió que la población real de la operación de un país era un 23% inferior a los resultados de la campaña previa de inscripción.

16. El nuevo sistema de identidad biométrica del ACNUR podría permitir acometer problemas profundamente arraigados sobre la exactitud de los grupos de población, pero su repercusión no se está midiendo de manera sistemática. No hay datos que sugieran que se ha realizado ningún tipo de verificación de las ventajas, ya sea en el marco de la actividad habitual o de otra índole, para cuantificar los efectos del nuevo sistema de identidad biométrica implantado en 2015, cuyo presupuesto para 2016 asciende a 4,6 millones de dólares.

17. El ACNUR ha adoptado algunas medidas para calibrar el interés que despierta el sistema de identidad biométrica en las operaciones y la demanda existente en estas. Sobre la base de presupuesto y los recursos disponibles, el ACNUR se está centrando en 16 operaciones para el despliegue del sistema en 2016, tras los 11 despliegues realizados en 2015. Según los últimos datos de planificación correspondientes a 2015/16, 5 de esos despliegues se producirán en países que carecían anteriormente de tecnología biométrica, y en unos 11 se sustituirán sistemas existentes. Según los pronósticos del ACNUR, es poco probable que la mitad de las operaciones restantes adopten el sistema en un futuro próximo, aunque es posible que la implantación se lleve a cabo en esas operaciones en el futuro.

Establecimiento de prioridades en los recursos

18. El ACNUR adopta un enfoque ascendente para la asignación de recursos. Cada año, las operaciones en los países preparan planes en los que se indican sus necesidades de recursos. La sede hace un examen detallado de esos planes. El ACNUR calcula que la División de Apoyo y Gestión de Programas y la División de Gestión Financiera y Administrativa dedicaron 605 días-funcionario al examen de planes nacionales en 2016, lo que equivale a 694.183 dólares¹. Estas cifras se añaden al tiempo y el dinero invertido en las oficinas en los países y en las direcciones. Sin embargo, puede ser difícil apreciar los efectos de esa actividad sobre el terreno, dado que el cambio de prioridades es una constante a lo largo del año para algunas operaciones. Por el contrario, en el caso de muchos países los requisitos presupuestarios no cambian de año en año. Entre 2014 y 2015, el 21% de las operaciones en los países presentaba diferencias inferiores al 5% en sus presupuestos.

19. En opinión de la Junta, los planes eran pormenorizados, tenían un amplio contenido narrativo y los productos y resultados previstos revestían una complejidad excesiva. El ACNUR tiene posibilidades de perfeccionar y simplificar los planes de

¹ Estos gastos excluyen el tiempo dedicado al examen por los equipos temáticos, las direcciones regionales y el personal directivo superior, así como el tiempo asociado que han destinado las oficinas en los países a la preparación de los planes.

los países, lo que le brindará la oportunidad de incorporar algunos aspectos de la inspección de la sede a la fase de desarrollo, en lugar de en la presentación final a la sede. De este modo, se racionalizaría el esfuerzo que requieren y se ganaría en eficacia.

20. El ACNUR puede, asimismo, incorporar la evaluación al diseño y la gestión de proyectos, con miras a apoyar la toma de decisiones. El análisis de proyectos de medios de vida realizado recientemente por el ACNUR ha favorecido una priorización más eficaz de los recursos. Sin embargo, la Dependencia de Evaluación Independiente del ACNUR se centra en situaciones (como la respuesta de emergencia en la República Árabe Siria), más que en actividades concretas de los programas, lo que crea una laguna en la evaluación independiente del gasto de los programas.

21. Según los informes del ACNUR, existe un déficit del 49% entre los recursos necesarios para cubrir las necesidades y los fondos disponibles. El ACNUR considera que la metodología presupuestaria de evaluación de las necesidades constituye su vía principal para comunicar las necesidades globales de recursos que requieren financiación de los donantes. La Junta considera importante que el ACNUR mantenga las inspecciones para garantizar que el presupuesto siga siendo fidedigno durante todo el período de ejecución². La Junta observa las actualizaciones de las directrices realizadas en 2016 para hacer mayor hincapié en una evaluación fiable de las necesidades generales, algo que considera necesario.

22. El análisis de las necesidades presupuestarias realizado por la Junta en una muestra de planes de países detectó discrepancias que justificaban un examen más detenido. El análisis indicó que entre 2012 y 2014, los presupuestos basados en las necesidades de 39 operaciones aumentaron a un ritmo mayor que el cómputo de las personas objeto de las actividades; ello implica que se considera que las necesidades están aumentando a un ritmo superior al de los cambios en las cifras de población. Por ejemplo, la población a la que una operación presta servicio se redujo un 16% durante el período, pero el presupuesto basado en las necesidades correspondiente aumentó en un 40%.

Fomento de la eficiencia

23. El ACNUR reconoce la necesidad de encontrar mejoras de la eficiencia. En el mensaje del Alto Comisionado para 2016/17 se hacía hincapié en la necesidad de fomentar la eficacia y la eficiencia de la estructura del ACNUR. La Junta observó claros indicios de que el ritmo de la reestructuración y la reducción de las operaciones se está acelerando. Si bien las operaciones en los países se centran en lograr mejoras de la eficiencia, el efecto de este enfoque no se mide de forma habitual.

24. El ACNUR examina los cambios en los gastos de apoyo a los programas cada año, pero también puede cuestionarlos, así como el gasto per cápita. Entre 2014 y 2015, los gastos de apoyo a los programas aumentaron un 23%, mientras que los gastos de los programas se redujeron un 5%. Entre 2012 y 2014, 35 países aumentaron sus gastos per cápita, y 23 de ellos registraron un aumento superior al 10%. La sede del ACNUR pueden hacer más para apoyar a las operaciones en los países a fin de que compartan experiencias que hayan logrado reducir los gastos de

² El presupuesto del ACNUR, basado en las necesidades, comprende los recursos que se juzgan necesarios para satisfacer las necesidades de las personas de su competencia.

apoyo a los programas y los gastos per cápita en aras de la eficiencia. Si bien el ACNUR reconoce la necesidad de mejorar el control de algunos aspectos de su gasto en respuesta a recomendaciones previas de la Junta, la Junta observó que no suele estudiar los factores que impulsan el gasto para ver si los programas se pueden realizar de forma más eficiente.

25. La Junta estudió en concreto los problemas de eficiencia que se plantean a los asociados en la ejecución cuando se concierta un acuerdo anual de financiación de los asociados en la ejecución de proyectos. El Alto Comisionado señaló expresamente el ahorro derivado de la eficiencia de los asociados en su mensaje de apoyo a la preparación del presupuesto de 2016. Queda mucho por hacer en lo tocante a compartir las buenas prácticas y actuar sistemáticamente con mayor rigor en las negociaciones con los asociados, buscar más activamente constataciones de la eficiencia e incorporar este aspecto en acuerdos definitivos y firmados. Tal vez haya margen para mejorar la formación que se imparte al personal encargado de los programas a fin de permitirle desempeñar este cometido con más eficacia, así como para documentar mejor los resultados.

Soluciones duraderas

26. Si bien el ACNUR tiene el objetivo a largo plazo de ofrecer soluciones duraderas, los progresos al respecto han sido limitados, debido, en parte, a factores políticos y estructurales existentes en muchos de los entornos en los que opera que obstaculizan el logro de este tipo de soluciones. Desde 2012, el gasto del ACNUR presupuestado para soluciones duraderas ha disminuido del 9% al 4%, y el ACNUR no ha supervisado su avance para conseguirlas.

27. El ACNUR tendrá en breve que tomar decisiones difíciles sobre la mejor vía para aumentar la financiación y centrarse en soluciones duraderas a fin de evitar que la situación general se vuelva insostenible. Debe hacer mayor hincapié en las soluciones duraderas desde un principio e idear estrategias de salida tras las crisis, lo que exigirá mayor coordinación y eficacia en las alianzas con los organismos de desarrollo y los Gobiernos anfitriones.

28. El ACNUR cada vez se centra más en las soluciones duraderas. La Oficina ha destinado 20 millones de dólares a la financiación del programa “Seeds for Solutions”, y a garantizar que esté implantada una estructura de gobernanza expresamente dedicada a supervisar el fondo³. Sin embargo, al ACNUR le ha costado trabajo aislar el efecto de los fondos correspondientes a dicho programa de las demás actividades. A pesar de algunos aciertos, sigue habiendo problemas y son pocas las operaciones que han obtenido soluciones duraderas como resultado de la financiación de “Seeds”.

Principales recomendaciones

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

³ “Seeds for Solutions” es un proyecto que funciona desde 2013 especialmente centrado en la integración.

- a) **Elabore un conjunto de procesos, instrumentos e informes que puedan aplicarse sobre el terreno para mejorar la gestión financiera de los presupuestos y el gasto de los programas. Entre otras cosas, habría que reforzar los vínculos entre el personal sobre el terreno encargado de los aspectos financieros y de los programas mediante procesos de análisis y examen conjuntos;**
- b) **Realizar una evaluación más sistemática de sus programas y sus nuevas iniciativas;**
- c) **Aumentar el rigor de los registros de riesgos de las oficinas en los países para obtener mayores ventajas del proceso de evaluación de riesgos e intensificar la integración de los registros de riesgos institucionales y estratégicos;**
- d) **Elaborar procesos de carácter más oficial para examinar, verificar y notificar los datos de población con miras a garantizar la exactitud al priorizar los recursos y sopesar las ventajas de los nuevos sistemas que se están implantando para mejorar la recopilación de datos;**
- e) **Cuestionar más los supuestos utilizados como base para la evaluación de las necesidades globales y la forma en que las oficinas someten las presentaciones de los planes a un cuestionamiento detallado;**
- f) **Evaluar la relación costo-beneficio del actual proceso presupuestario anual, y estudiar hasta qué punto se podría adoptar un enfoque plurianual; los procesos de planificación deberían ser más sencillos, y centrarse de manera más proporcionada en las esferas de máximo riesgo, lo que incluye una mayor racionalización de los objetivos y los indicadores establecidos en los planes;**
- g) **Adoptar un enfoque más sistemático y dinámico para identificar mejoras de la eficiencia en el apoyo a los programas y los gastos de los asociados en la ejecución, y medir mejor los ahorros obtenidos;**
- h) **Fomentar una mayor atención a las soluciones duraderas en la ejecución, evaluando los riesgos y las oportunidades de las operaciones para determinar el enfoque más eficaz de los recursos en el examen anual del programa.**

Recomendaciones anteriores

30. Al 31 de marzo de 2016, de las 34 recomendaciones formuladas para 2014 y ejercicios anteriores, 6 (18%) se habían aplicado, 25 (73%) estaban en vías de aplicación y 3 (9%) habían quedado superadas por los acontecimientos (véase el cuadro del anexo).

31. La Junta observa que, de las 25 recomendaciones en vías de aplicación, 19 corresponden a 2014 y 6, a 2013. La Junta sigue observando avances adecuados en la aplicación de las recomendaciones pendientes. En particular, la Junta ha observado y desea notificar los progresos relativos a las medidas de lucha contra el fraude y el desarrollo del registro de riesgos estratégicos, como se recomendaba en su informe de 2012, aunque hace algunas recomendaciones adicionales sobre estos dos ámbitos en el presente informe con miras a seguir mejorando las disposiciones vigentes para luchar contra el fraude e incorporar la gestión de los riesgos.

32. Siguen abiertas dos recomendaciones desde 2012 y 2010 relativas, respectivamente, al proyecto de gestión global del parque automotor y el seguimiento de proyectos, en las que se sigue avanzando y que se espera que estén plenamente aplicadas a finales de 2016. La Junta acoge con beneplácito los progresos generales realizados en la plena aplicación y el cierre de recomendaciones mucho más antiguas; muchas de aquellas que se encuentran en vías de aplicación corresponden a proyectos e iniciativas que aún se están implantando y no se aplicarán plenamente hasta finales de 2018, como la gestión global del parque automotor.

A. Mandato, alcance y metodología

1. En 2015 la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) ofreció protección y asistencia a unos 64 millones de personas desplazadas de manera forzosa dentro o fuera de sus países de origen. El ACNUR es una organización autónoma que cuenta con más de 10.000 funcionarios que trabajan en 470 oficinas situadas en 127 países. Su mandato incluye la prestación de apoyo en situaciones prolongadas y a largo plazo y la respuesta a las emergencias humanitarias. Los desplazamientos de personas a gran escala han seguido aumentando, especialmente, como resultado del conflicto en la República Árabe Siria y Sudán del Sur. El ACNUR se financia casi exclusivamente con contribuciones voluntarias, que representan 3.510 millones de dólares respecto a unos ingresos globales de 3.580 millones de dólares. Los ingresos contabilizados procedentes de acuerdos con los donantes incluyen 764 millones de dólares vinculados a ejercicios futuros. El total de gastos fue de 3.280 millones de dólares.

2. La Junta de Auditores ha auditado los estados financieros del ACNUR y ha examinado sus operaciones correspondientes al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2015 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 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 Normas, 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 pueda determinar si los estados financieros del ACNUR presentan adecuadamente su situación financiera al 31 de diciembre de 2015 y los resultados financieros y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Este proceso incluyó determinar 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 Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas y el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados. La auditoría incluyó un examen general de los sistemas financieros y los controles internos y un examen 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 también examinó las operaciones del ACNUR con arreglo al párrafo 7.5 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas, que dispone que la Junta formule observaciones acerca de la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, los controles financieros internos y, en general, la administración y gestión de las operaciones. La Junta ha formulado observaciones sobre la situación financiera y otros aspectos financieros del ACNUR, e informó sobre la priorización de los recursos y los datos de población que la sustentan. También ha seguido estudiando la eficiencia de los procesos utilizados por el

ACNUR y el enfoque hacia las soluciones duraderas, que puede fomentar la eficiencia a largo plazo.

5. En el transcurso de la auditoría, la Junta visitó las sedes del ACNUR en Ginebra y Budapest, examinó las operaciones sobre el terreno en Jordania y el Sudán, y supervisó y mantuvo videoconferencias con otras diez ubicaciones sobre el terreno. 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. Cuestiones financieras y de gobernanza

Cifras clave	
7.200 millones de dólares	Presupuesto final basado en una evaluación de las necesidades globales
3.600 millones de dólares	Ingresos informados (incluyen 764 millones de dólares para ejercicios futuros)
3.300 millones de dólares	Gastos efectuados en 2015
64 millones	Personas de la competencia del ACNUR
10.000	Funcionarios del ACNUR
127	Países en los que opera el ACNUR a través de 794 oficinas, incluidas cinco operaciones de emergencia en 2015 (Iraq, República Centroafricana, República Árabe Siria, Sudán del Sur y Yemen)

Sinopsis de la situación financiera

6. El análisis de los estados financieros realizado por la Junta confirma que la situación financiera del ACNUR sigue siendo sólida y que cuenta con suficientes activos para hacer frente a sus obligaciones. El análisis de los principales coeficientes financieros confirma que, a pesar de las constantes situaciones de emergencia en 2015, el ACNUR sigue teniendo una situación financiera sólida y muchos activos líquidos. El total del activo neto aumentó de 1.120 millones de dólares en 2014 a 1.460 millones de dólares en 2015, y los saldos de los fondos y las reservas acumuladas ascendieron a 2.010 millones de dólares (frente a 1.680 millones de dólares en 2014), incluido un monto de 1.090 millones de dólares en concepto de efectivo e inversiones (frente a 799,2 millones de dólares en 2014). La administración ha presentado una sinopsis detallada y exhaustiva de la situación financiera y la ejecución del ACNUR, que se presenta en el capítulo IV, sección C.

7. En términos generales, los principales indicadores financieros del ACNUR siguen siendo sólidos, y sus activos corrientes siguen siendo elevados en relación con los pasivos corrientes. En el capítulo IV, párrafo 31, de los estados financieros, la administración había indicado que la liquidez había mejorado por la inclusión de las

promesas de contribución por 763,8 millones de dólares para ejercicios futuros. El análisis de la Junta demuestra que los coeficientes financieros clave apoyan al ACNUR en el cumplimiento de todas sus obligaciones, incluso antes de tener en cuenta los futuros recursos prometidos, como demuestra el coeficiente actual, que excluye las contribuciones por recibir por 5,7 millones de dólares (véase el cuadro II.1).

8. Como resultado de las donaciones recibidas a fin de año ha habido algunas mejoras en los coeficientes financieros, como el activo corriente y el pasivo corriente. El superávit del ejercicio, 303,5 millones de dólares (frente un déficit de 305 millones de dólares en 2014), se debió en gran medida al considerable aumento de las contribuciones recibidas en 2015 por 3.500 millones de dólares, frente a 2.900 millones de dólares en 2014, impulsado por el compromiso de los donantes de financiar la crisis migratoria europea.

Cuadro II.1
Análisis de los coeficientes

<i>Descripción de los coeficientes</i>	<i>31 de diciembre de 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>	<i>31 de diciembre de 2013</i>	<i>31 de diciembre de 2012</i>	<i>1 de enero de 2012</i>
Coficiente corriente ^a (activos corrientes: pasivos corrientes)	8,6	6,9	8,7	9,2	8,7
Sin incluir las contribuciones por recibir en el futuro	5,7	4,6	5,1	5,2	5,0
Total del activo: total del pasivo ^b	2,7	2,3	3,2	2,6	2,7
Coficiente de caja ^c (efectivo + inversiones: pasivos corrientes)	4,6	3,1	3,5	2,9	3,6
Coficiente de liquidez inmediata ^d (efectivo + inversiones + cuentas por cobrar a corto plazo: pasivos corrientes)	7,5	5,7	7,3	8,0	7,7

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 que se obtiene midiendo la cantidad de efectivo, equivalentes de efectivo o fondos invertidos que hay en el activo corriente para cubrir los pasivos corrientes.

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

9. La diferencia entre las necesidades estimadas globales del ACNUR de 7.200 millones de dólares y los fondos disponibles en 2015 de 3.700 millones de dólares fue de 3.500 millones de dólares. Esto representó un aumento frente al déficit equivalente de 3.200 millones de dólares en 2014. El nivel de demanda de intervenciones del ACNUR aumentó aún más a raíz de cinco emergencias de nivel 3, de fluctuaciones monetarias y de un entorno de donantes más difícil; ello seguirá creando presiones adicionales en 2016 y en el futuro. Aunque hubo un ligero aumento de la proporción de contribuciones sin restricciones realizadas en 2015, siguió habiendo un alto nivel de donaciones asignadas para situaciones concretas, lo cual afectó la capacidad de la administración para desplegar los recursos con

flexibilidad a fin de atender la demanda en todas las esferas de actividad. Los fondos no restringidos representaron únicamente el 15% de las contribuciones monetarias en 2015 (véase el cuadro II.2). La Junta observa que el ACNUR logró el mayor nivel de promesas de los donantes como resultado de sus actividades de recaudación de fondos y conferencias de donantes en 2016.

Cuadro II.2

Contribuciones monetarias por tipo de asignación

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de asignación</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>	<i>2015</i> <i>(porcentaje)</i>	<i>2014</i> <i>(porcentaje)</i>	<i>2013</i> <i>(porcentaje)</i>
Sin restricciones	535	387	477	15	13	15
Pendiente de asignación ^a	201	159	224	6	5	7
Nivel de país/sector	2 017	1 857	1 852	58	63	60
Nivel regional/subregional	710	512	496	21	17	16
Actividades temáticas	23	26	32	1	1	1
Total de contribuciones monetarias	3 487	2 942	3 082			

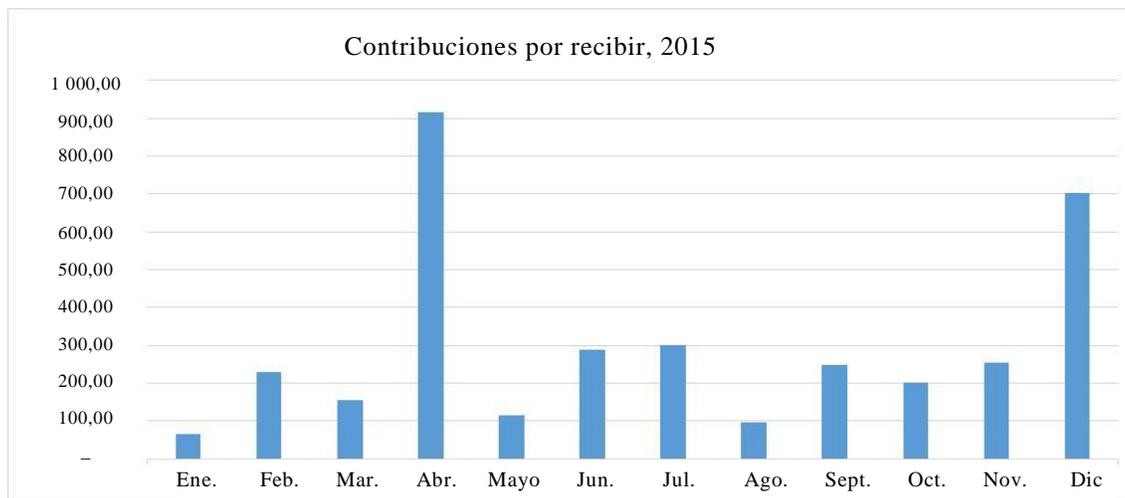
Fuente: Estados financieros del ACNUR.

^a Las contribuciones pendientes de asignación están en gran medida relacionadas con las contribuciones de las conferencias sobre promesas de contribuciones relativas a años futuros.

10. La Junta sigue observando que las contribuciones y promesas de contribuciones recibidas cada año siguen una pauta imprevisible, con importantes contribuciones recibidas hacia el final del ejercicio económico. Esto se debe a la fecha de celebración de las conferencias de donantes y también refleja los ciclos presupuestarios de muchos gobiernos donantes. En el gráfico II.1 figuran las contribuciones por recibir en 2015 y los dos picos significativos en los recursos por recibir de los donantes. Es necesario asignar recursos de donantes para todas las necesidades estimadas del ACNUR, dado que los fondos asignados en exceso a una situación pueden dar lugar a dificultades de financiación en otros sectores. La demora en la entrega de recursos hace difícil ejecutar los presupuestos y asegurar que los asociados cuenten con suficiente capacidad para desplegar los recursos adicionales de manera eficaz. La Junta observó que en 2015 el nivel y los pronósticos de la financiación (incluido el nivel de asignación de fondos) habían sido proporcionados por la Sección de Relaciones Exteriores y Enlaces con los Donantes a la División de Gestión Financiera y Administrativa al menos dos veces al mes. Esto se incorporó en la sinopsis de la situación financiera para el examen, el debate y la decisión sobre la asignación de recursos generales en el curso de las reuniones celebradas entre la División y el personal directivo superior.

Gráfico II.1 Contribuciones reconocidas en cada mes de 2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Gestión financiera en las oficinas en los países

11. Una gestión financiera sólida es un componente esencial del marco de control interno y ofrece garantías sobre el uso de los recursos asignados a objetivos específicos. El ACNUR ha establecido procesos de supervisión financiera respecto de los presupuestos administrativos y la supervisión de los activos y pasivos. Entre ellos se incluyen los informes financieros mensuales de las oficinas en los países, la validación de información sobre una serie de indicadores financieros relativos a los presupuestos, la base de gastos y los activos y pasivos. Sin embargo, la Junta ha observado que los procesos de examen formal de los presupuestos por programas y los gastos son menos sistemáticos y ha determinado que hay margen para mejorarlos.

12. Al igual que con la División de Gestión Financiera y Administrativa de la sede, el personal de finanzas sobre el terreno constituye un recurso capacitado disponible para asistir a cada operación en su gestión financiera más amplia. Sin embargo, en el curso de los años la Junta ha observado que, en la práctica, el personal de finanzas sobre el terreno se ha centrado casi exclusivamente en los presupuestos y gastos de apoyo y ha realizado pocas o ninguna contribución a los aspectos de la gestión financiera de la operación integral. Si bien el personal del programa elabora el presupuesto por programas y supervisa los gastos comparándolos con su asignación presupuestaria, hay pocas pruebas sobre los conocimientos técnicos, instrumentos y procesos específicos que se aplicarían a un examen financiero más sistemático de los presupuestos por programas y los costos. Las visitas realizadas por la Junta durante los últimos seis años han permitido establecer algunas esferas de buena práctica respecto de la supervisión financiera de la presupuestación por programas y los gastos a nivel local. En todas las operaciones, el examen, el análisis y la presentación de informes de manera sistemática sobre los gastos de los programas no están bien articulados y hay margen para utilizar los equipos financieros locales a fin mejorar el presupuesto y los patrones de gastos en el conjunto de las operaciones. Esto también serviría para

examinar y validar las bases de costos y reunir comentarios a fin de conformar y perfeccionar los perfiles presupuestarios en el futuro.

13. Un examen más regular y sistemático de los gastos del programa en todo el ciclo de programación puede producir la información de gestión que permite optimizar la adopción de decisiones a nivel operacional y maximizar la asignación de recursos en beneficio de las personas de la competencia del ACNUR. Dichos análisis pueden centrar la atención en cualquier nuevo riesgo financiero, como los cambios en el perfil de los gastos, y permitir una mejor exploración de medidas correctivas y de las posibilidades de redistribución de fondos. También mejorará la capacidad de prever y reasignar recursos para mejorar la tasa de ejecución del presupuesto y permitir un debate previo sobre las esferas en las que podrían desplegarse nuevos fondos con breve preaviso. Debería asignarse mayor visibilidad a las cuestiones financieras en los programas de las oficinas locales para poder explorar las tendencias y los patrones y ayudar a apoyar y conformar el proceso de adopción de decisiones a nivel de los países de manera más sistemática. Estos mecanismos fortalecerían aún más el proceso de control a fin de mejorar la supervisión de los representantes, el personal del programa y el Contralor.

14. La Junta recomienda que el ACNUR elabore un conjunto de procesos, instrumentos e informes que puedan aplicarse a nivel del terreno para mejorar la gestión financiera de los presupuestos por programas y los gastos. Ello debería incluir el establecimiento de vínculos más fuertes entre el personal de finanzas y de programas sobre el terreno mediante procesos conjuntos de análisis y examen.

Asistencia en efectivo

15. La Junta observa que el nivel de la asistencia en efectivo en 2015 siguió creciendo y, en términos generales, los pagos individuales y familiares a beneficiarios aumentaron de 124 millones de dólares en 2014 a 215 millones de dólares en 2015. En el cuadro II.3 se detallan los tipos de los pagos efectuados a los beneficiarios. Se han registrado importantes aumentos de los pagos directos a los beneficiarios para la compra de artículos destinados a satisfacer las necesidades básicas como la alimentación (subsistencia), las subvenciones para comprar artículos más duraderos que atiendan a sus necesidades de vivienda y pagos específicos para recibir tratamiento médico.

Cuadro II.3

Pagos individuales y familiares a beneficiarios

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Dietas	160 627	107 811
Subsidios	15 886	7 401
Tratamiento médico	32 796	1 738
Viático	428	486
Otros pagos	4 910	6 618
Total de pagos individuales y familiares a beneficiarios	214 647	124 054

Fuente: Estados financieros del ACNUR, 2015.

16. La Junta realizó una visita a la oficina en el país en Jordania, donde la asistencia en efectivo es un componente importante de la prestación de apoyo a los beneficiarios. El ACNUR en Jordania está utilizando tecnología de escaneo del iris para combatir el fraude, tras elaborar acuerdos con las instituciones financieras locales para distribuir asistencia en efectivo. El uso de esta tecnología en el momento de la inscripción ha permitido al ACNUR utilizar la rapidez y seguridad del reconocimiento del iris para su programa de intervenciones en efectivo, lo cual ayudó a contrarrestar los riesgos de que se obtuvieran subvenciones en efectivo para toda persona distinta a los destinatarios beneficiados. De esta forma, los beneficiarios acceden a su asistencia en efectivo en los bancos locales utilizando esta tecnología segura.

17. El ACNUR tiene previsto ampliar el alcance de esta tecnología (por ejemplo, al distribuir artículos no alimentarios donados, a fin de asegurar que lleguen a los beneficiarios más vulnerables). Además, la Junta ha observado la implantación de otros programas de asistencia en efectivo en forma de tarjetas de pago en otros lugares, como el Sudán. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se ha realizado un análisis formal de la relación costo-beneficio sobre la utilización de las intervenciones basadas en transferencias de efectivo y las tecnologías. Aunque se señalan los numerosos beneficios de estos programas de asistencia en efectivo, la ausencia de un análisis formal de la relación costo-beneficio formal hace difícil evaluar su eficacia en función de los costos. Un análisis de este tipo es importante porque los recursos dedicados a esos programas siguen creciendo y ello ayudaría a conformar las futuras estrategias y evaluar los efectos de esos programas. Las recomendaciones de la Junta para la evaluación, realizadas en 2013, siguen pendientes.

Gestión de activos

18. Desde la adopción de las IPSAS en 2012, la información financiera ha presentado a la administración un panorama mucho más exhaustivo de la utilización de los recursos. La presentación de información conforme a las IPSAS sigue facilitando la mejora de la gestión y la responsabilidad respecto del uso de los activos, especialmente los del efectivo, las inversiones, el inventario y los de propiedades, planta y equipos.

Inventario

19. Si bien el nivel de las actividades del ACNUR sigue creciendo, la Junta observa que los saldos de inventario en relación con los productos no alimentarios siguen disminuyendo. Esto representa una mejora en la gestión del inventario, un mayor uso de los modelos de prestación de servicios en que participan los asociados en la ejecución de proyectos y la asistencia directa en efectivo. En el cuadro II.4 se destaca la forma en que los niveles de inventario han disminuido de 206 millones de dólares a 182 millones de dólares, con una disminución constante de los bienes fungibles, como tiendas de campaña, ropa de cama y artículos para el hogar pese al aumento del número de personas de la competencia del ACNUR. El ACNUR cuenta con un proceso adecuado para mantener el inventario en examen, cuyo funcionamiento fue confirmado en el curso de las visitas de la Junta a los almacenes.

Cuadro II.4
Niveles de inventario

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de inventario</i>	<i>31 de diciembre de 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Tiendas de campaña	36 992	48 553
Ropa de cama	58 876	68 373
Artículos para el hogar	42 525	44 993
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	25 022	35 967
Alimentos y otros suministros	2 541	2 051
Materiales de construcción y equipos conexos	15 713	6 112
Materiales fungibles	99	339
Total	181 768	206 388

Fuente: Análisis del inventario realizado por la Junta.

20. La mayor parte de los activos de propiedades, planta y equipos, cuyo valor total neto en libros asciende a 146,2 millones de dólares (frente a 150,1 millones de dólares en 2014), sigue estando en vehículos de motor y totaliza 106,1 millones de dólares (frente a 108,6 millones de dólares en 2014). En su informe anterior (A/70/5/Add.6), la Junta recomendó que la administración ejecutara la estrategia global de gestión del parque automotor para el período 2014-2018 y recopilara los datos y las medidas más adecuados para evaluar y demostrar que se conseguirían los beneficios previstos tan pronto como fuera posible.

21. El ACNUR puso en marcha la gestión de la flota mundial en 2013 como un programa destinado a generar mejoras en la eficacia operacional de los vehículos livianos utilizados en las operaciones del ACNUR. El objetivo general era proporcionar al ACNUR vehículos más seguros y eficientes en función de los costos y servicios profesionales de gestión de la flota de vehículos para mejorar la ejecución de los programas. La escala de la iniciativa es importante; por ejemplo, para mayo de 2016, 2.391 vehículos se habían entregado a 85 países. Sin embargo, la Junta observa que se necesitará tiempo para implantar la gestión de la flota mundial y garantizar su aplicación coherente. Las visitas realizadas por la Junta también pusieron de relieve cuestiones relativas a la implantación; por ejemplo, en el ACNUR en Jordania había una falta de análisis de las futuras necesidades de vehículos. Del mismo modo, la Junta determinó que los vehículos nuevos enfrentaban demoras de más de un año en el Sudán a consecuencia de problemas aduaneros a nivel local. En 2014 se detectaron y notificaron otros problemas, como las dificultades encontradas en la enajenación de vehículos usados en Etiopía. Actualmente la atención está concentrada en garantizar que la flota sea apropiada y haya margen para mejorar la determinación de los problemas locales resultantes de la ejecución y sus efectos en la prestación de los beneficios previstos.

22. Las visitas de la Junta indican que sigue habiendo margen para que el ACNUR prosiga sus procesos destinados a comunicar el propósito y los beneficios de la gestión de la flota mundial a las oficinas en los países, y que siguen existiendo problemas prácticos relativos a su despliegue; por ejemplo, la Junta encontró casos en los que se había retirado de equipo de rastreo de vehículos porque se carecía de

la autorización gubernamental previa para su utilización. La Junta también entiende que en Jordania los gastos actuales de alquiler relativos al funcionamiento de la gestión de la flota mundial son superiores a las tarifas correspondientes a vehículos proporcionados por terceros del país, aunque también entiende que su cuantía se irá reduciendo en los próximos años. Ello está en consonancia con las observaciones hechas en Etiopía y Uganda en 2014. La Junta observa que en un número reducido de oficinas en los países, como en Etiopía, Jordania y el Sudán, la implantación de la gestión de la flota mundial ha sido más problemática, en tanto que en el resto de la red de oficinas la implantación ha tenido menos tropiezos.

23. La Junta sigue notando que, si bien en el informe del INSEAD se señalan los beneficios iniciales en el primer año, como el hecho de que la flota es un 11% más pequeña y que el promedio de antigüedad de sus vehículos está disminuyendo, todavía no se han compilado los datos basados en costos para evaluar la relación entre calidad y precio resultante de la gestión de la flota mundial. La Junta observa la afirmación de la administración de que los beneficios del proyecto, incluidas importantes economías de costos, se alcanzarán plenamente solo cuando la gran mayoría de los vehículos de la flota del ACNUR estén incluidos en el plan de alquiler. Esto está previsto para finales de 2018. No obstante, la Junta alienta a que se realice una evaluación anticipada de la relación entre calidad y precio con el fin de determinar más rápidamente los problemas en la consecución de los beneficios deseados. En auditorías posteriores, la Junta seguirá vigilando los progresos realizados anualmente. Asimismo, la Junta reitera su recomendación de que se reúnan los parámetros y datos más adecuados para evaluar la realización de los beneficios previstos.

24. La Junta recomienda que el ACNUR asegure que la estrategia de gestión de la flota mundial se comunique de manera sistemática a las oficinas nacionales y regionales y que se lleven a cabo controles para asegurar que su aplicación en todas las oficinas represente el mejor valor.

Control interno

25. La opinión de la Junta sobre la gestión de los recursos financieros del ACNUR por la División de Gestión Financiera y Administrativa sigue siendo positiva. Los procesos mediante los cuales el ACNUR rinde cuentas sobre el uso de sus fondos están bien establecidos y existen buenos procesos para supervisar el gasto y apoyar un proceso de rendición de cuentas anual eficiente y oportuno. El control interno se verá aún más fortalecido por la mejora de los sistemas de financiación, lo cual mejorará la forma en que se extraen y analizan los datos. La auditoría de la Junta no puso de relieve deficiencias importantes en los controles financieros examinados y evaluados en 2015. Una vez más, el ACNUR tenía pruebas de peso para corroborar los gastos de sus asociados en la ejecución y la verificación externa siguió siendo fuerte, con un alto nivel de cobertura para más de 1.300 millones de dólares de gastos en 2015.

26. La Junta detectó margen para mejorar los procesos de verificación interna en las oficinas en los países sobre la base de las visitas que realizó a Jordania y el Sudán. Las conclusiones pusieron de relieve la necesidad de adoptar un enfoque más centrado en los riesgos y velar por que las visitas a los asociados en la ejecución se programen sistemáticamente a fin de garantizar que los asociados con mayor riesgo y mayor valor reciban visitas con mayor regularidad. El marco

mejorado del ACNUR para la ejecución con los asociados alienta la adopción de un enfoque basado en los riesgos para la verificación y la supervisión de los proyectos ejecutados, pero la Junta encontró pocas pruebas de que ese enfoque se estuviera utilizando en la práctica en sus visitas a las oficinas en los países. En uno de los países visitados, existía una falta de plan claro de verificación de los riesgos evaluados y no estaba clara la forma en que los recursos disponibles para la verificación podía corresponder al nivel de trabajo necesario. En tiempos de aumento de las restricciones financieras, la Junta considera que un enfoque basado en los riesgos es razonable, ya que puede reducir el costo y la carga de la verificación al tiempo que ofrece una mejor prestación y un mayor nivel de garantía.

27. La Junta tomó nota de las observaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) con respecto a la necesidad urgente de fortalecer los procesos de adquisición de los asociados. Estos se referían, entre otras cosas, a la necesidad de mejorar la supervisión local y el examen del análisis de la relación costo-beneficio de permitir que los asociados se aprobaran previamente para realizar sus propias adquisiciones, en contraposición con las adquisiciones realizadas por conducto del ACNUR. La OSSI ha llegado a la conclusión de que a menudo las justificaciones de las decisiones adoptadas no estaban suficientemente documentadas y, por consiguiente, era difícil encontrar pruebas que respaldaran las decisiones adoptadas. En el informe también se destacó la necesidad de apoyar a los asociados en la elaboración de políticas de lucha contra el fraude. El ACNUR ha respondido a las cuestiones planteadas y ha convenido medidas para abordar las preocupaciones planteadas.

28. Estas observaciones son coherentes con las propias conclusiones de la Junta en relación con el análisis para apoyar la reelección de asociados con arreglo al marco ampliado. Si bien el marco para documentar el proceso de reelección ha mejorado, las pruebas registradas carecen de detalles sobre el análisis específico de los costos y beneficios y las diferencias entre los asociados. Si bien será necesario seguir afinando los procesos de gestión de los asociados, la Junta llegó a la conclusión de que las garantías relativas a los gastos de los asociados eran adecuadas.

Evaluación del riesgo de fraude

29. En el informe anterior la Junta ([A/70/5/Add.6](#)) se observó que la administración había reconocido la importancia de fortalecer su enfoque de detección y prevención del fraude iniciando el proyecto de prevención del fraude. El proyecto, gestionado por un grupo de trabajo de dedicación exclusiva, se centró en la detección de los riesgos principales basándose en los conocimientos de los directores de todas las esferas institucionales y todas las ubicaciones.

30. La Junta recomendó que el ACNUR estableciera un plazo claro para finalizar las evaluaciones del riesgo de fraude y los planes de mitigación de los riesgos más significativos detectados en el proyecto de prevención del fraude. Además, deben tomarse en consideración las evaluaciones de los riesgos cuando se diseñen los procesos de la actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, y la capacitación estructurada de personal clave en esferas de alto riesgo.

31. La Junta señala que las esferas establecidas mediante las evaluaciones de los riesgos de fraude ya se han tenido en cuenta en la actualización del sistema financiero y que el ACNUR velará por que esas esferas se sigan considerando en el ajuste de las fases de diseño conceptual y ejecución. El ACNUR también compartirá

las conclusiones de las evaluaciones de los riesgos de manera rutinaria con la OSSI y la Oficina del Inspector General para incluirlas en su comprensión del riesgo. Además, la Oficina del Inspector General está utilizando el análisis de datos para conformar su propia labor, lo que constituye un hecho positivo para garantizar que su programa de investigación esté impulsado por los riesgos que surjan de los datos que ha examinado.

32. La Junta también observa que el ACNUR sigue elaborando su enfoque de la prevención del fraude a través de la formación. El ACNUR está elaborando un módulo de aprendizaje electrónico de concienciación sobre el fraude, cuya puesta en funcionamiento está prevista para 2016, y está estudiando otros medios para formar al personal. Estos acontecimientos se complementarán con la creación de un manual de prevención del fraude en 2016, en el que se proporcionarán orientaciones operacionales para la aplicación del marco estratégico del ACNUR de prevención del fraude y la corrupción. La Junta acoge con beneplácito la continua elaboración de una estrategia eficaz de lucha contra el fraude en el ACNUR y el dinamismo con que los funcionarios han participado en este ejercicio integral. Como la Junta ha señalado anteriormente, la estrategia debe estar vinculada a un enfoque de tolerancia cero y comunicado claramente para los incidentes de fraude.

Funciones de supervisión interna

33. La Junta acogió con beneplácito el examen realizado por el ACNUR para examinar la armonización de los mandatos de la OSSI y la Oficina del Inspector General. Sigue siendo importante que el ACNUR alcance un acuerdo sobre las atribuciones y funciones de estos proveedores de garantía, así como sobre el papel del Servicio de Evaluación y Elaboración de Políticas. La Junta considera que cada uno de estos mecanismos son importantes en los sistemas de control interno y seguirá examinando los acontecimientos que se produzcan a medida que se vayan generando las recomendaciones del examen.

Proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal

34. En 2014, la Junta examinó el mejoramiento del sistema de planificación de los recursos institucionales utilizado por el ACNUR, titulado Gestión de Sistemas, Recursos y Personal. La actualización debe cambiar un sistema anticuado y sin fundamento para ponerlo en consonancia con las normas actuales de funcionalidad. La actualización será fundamental para que la administración disponga de información más fiable y oportuna que facilite la adopción de decisiones y permita que se desplieguen los recursos de la manera más eficaz y eficiente. La administración ha establecido 18 prioridades clave centradas en la mejora de la previsión y la presentación de informes sobre cuestiones financieras; la mejor integración de los ingresos, el presupuesto y los sistemas de contabilidad; la mejora de los procesos de control internos; y el perfeccionamiento de las funciones de adquisición y viajes. La Junta observa que sigue pendiente su recomendación de crear una exposición clara de los beneficios derivados de la actualización.

Calendario del proyecto

35. El proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal comenzó a finales de 2013 y sigue avanzando. La construcción y

aplicación para la reclasificación se inició en julio de 2015. Aunque era posible que se adelantara la ejecución del proyecto, la Junta toma nota del plan de la administración de volver a la fecha original de implantación en el primer trimestre de 2017. Desde una perspectiva estratégica, este es un enfoque prudente, ya que presenta menos riesgos comerciales para los procedimientos de cierre de fin de año, aunque resultará en un pequeño aumento previsto de los costos, que se sufragará con cargo a la asignación presupuestaria acordada. El ACNUR debería aprender de la experiencia adquirida por las Naciones Unidas en la aplicación de Umoja. Ello incluye garantizar que se dediquen recursos suficientes a la formación del personal y que existan planes de proyectos claros y supervisados para garantizar que las presiones contrapuestas relativas a los procesos de fin de año y la prestación de la funcionalidad del sistema se gestionen adecuadamente.

Acuerdos de gobernanza

36. En 2015, la Junta observó que el ACNUR había establecido comités directivos de proyectos y de responsables institucionales. El comité directivo se reunió únicamente en dos ocasiones, en agosto y noviembre de 2015, en lugar de celebrar las reuniones bimensuales previstas. Del mismo modo, el comité de responsables institucionales se reunió únicamente cuatro veces, en lugar de hacerlo de manera mensual. La Junta observa que se celebraron menos reuniones debido a que hubo menos actividades de proyectos a principios de 2015. Si bien puede ser perfectamente razonable reducir el número de reuniones, la Junta está preocupada por el hecho de que en abril de 2015 se realizaron importantes cambios en las especificaciones y el presupuesto, y porque esos cambios no fueron objeto de examen oficial por el comité directivo hasta agosto de 2015. Sin embargo, la estrecha participación del Contralor y otros interesados clave reduce los riesgos de esta supervisión menos formal. Sin embargo, a medida que el proyecto avanza hacia su aplicación en 2016 y 2017, es fundamental que el comité directivo y el comité de responsables institucionales se reúnan periódicamente para mantener el impulso de la gobernanza efectiva hasta la terminación del proyecto.

Costos del proyecto

37. El costo estimado inicial del proyecto ascendió a 12,9 millones de dólares. El presupuesto se redujo a 12,2 millones de dólares a principios de 2015 debido al hecho de que los avances en la actualización fue más lento de lo previsto y a que los gastos del contratista de consultoría fueron inferiores a los presupuestados. Sin embargo, en abril de 2015 el comité de responsables institucionales aprobó un aumento del presupuesto a 18,7 millones de dólares hasta 2017. El aumento del presupuesto se debió a revisiones de las soluciones de modernización que habían surgido durante la fase de diseño conceptual y eran necesarias para abordar las prioridades fundamentales. Un examen de la documentación del proyecto demuestra que las estimaciones iniciales de gastos no incluyen los siguientes:

- a) Estimación de los gastos de los proyectos para la ejecución de Oracle Hyperion, Oracle Governance, Risk and Compliance, Oracle Value Chain Planning y Oracle Supplier Relationship Management;
- b) Equipo informático y servicios de hospedaje para nuevas aplicaciones;
- c) El hecho de que los gastos de apoyo institucional se incluyeran solo para 18 meses.

38. Si bien el aumento del presupuesto fue respaldado por el comité de presupuesto y el comité de responsables institucionales, no fue aprobado oficialmente por el comité directivo, lo que era contrario al mandato del comité. Se proporcionaron pocas pruebas documentadas de los problemas planteados a los comités directivo y de presupuesto respecto del aumento de los costos del proyecto. El aumento presupuestario fue aprobado en junio de 2015 por el comité de presupuesto, por un total de 5 millones de dólares de los 5,8 millones de dólares solicitados, para un presupuesto total de 18,7 millones de dólares. La Junta observó que las funciones adicionales eran fundamentales para la consecución de los objetivos del ACNUR y que este debió haber garantizado que esas funciones y sus costos se establecieran en el estudio de viabilidad original del proyecto.

39. La Junta recomienda que el ACNUR examine los arreglos existentes para el comité directivo y el comité de responsables institucionales a fin de velar por que: a) se reúnan en las etapas clave durante el proyecto y cuando se estén estudiando cambios significativos; b) se mantenga un mayor volumen de documentación formal en apoyo a la manera en que se controlan los principales riesgos; y c) se reúnan cuando aprueben modificaciones del presupuesto.

Gestión de riesgos en el módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal

40. La Junta había recomendado previamente que el comité directivo para la actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal mejorara el proceso de gestión de riesgos para el proyecto de actualización. Esto incluyó examinar con mayor frecuencia el registro de riesgos del proyecto y analizar la calidad de las medidas de mitigación. El ACNUR realizó los avances recomendados y el equipo del proyecto de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal estableció un registro de riesgos para el proyecto, que informa sobre 14 riesgos, 13 de los cuales tienen calificación de alto riesgo. La Junta sigue señalando que si bien el registro de riesgos describe los principales riesgos y sus efectos, no ofrece ninguna indicación de las medidas que habría que adoptar para mitigar los riesgos a lo largo del tiempo. La Junta también observó que las medidas de mitigación para 7 de los 14 riesgos se habían incluido en un cuadro aparte de gestión del riesgo en el informe final sobre la fase de diseño conceptual, que se encontraba fuera del proceso de gestión del riesgo establecido.

41. Durante gran parte de 2015, hubo pocas pruebas que demostraran que el registro de riesgos del proyecto se actualizaba periódicamente. En el curso de las conversaciones mantenidas con la administración, se señaló que a principios de 2016 los riesgos se analizaban y cuestionaban debidamente en las reuniones del comité directivo y del comité de responsables institucionales. Los riesgos y problemas se vigilaron y mitigaron a diferentes niveles. El comité de responsables institucionales y el comité directivo vigilaban de cerca los riesgos y los problemas a nivel de gestión. Estos se centraban principalmente en los riesgos reales, más que en los riesgos posibles o percibidos. En las actas de las reuniones se documentaron las medidas de mitigación a las que posteriormente se dio seguimiento; los problemas a nivel de proyecto se supervisaron con mayor regularidad a fin de adoptar medidas inmediatas. Estos se reflejaron en los informes semanales, los informes mensuales sobre el flujo de trabajo y las reuniones mensuales para examinar los proyectos. Es importante que en 2016, a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión, esos riesgos se sigan gestionando y supervisando de manera sistemática.

Obtención de beneficios

42. La Junta recomendó anteriormente que el comité directivo velara por que se tomaran en consideración las prioridades principales para elaborar una declaración inequívoca de beneficios que se emplearía para evaluar el éxito del proyecto. El ACNUR ha venido examinando los beneficios en relación con cada una de las 18 prioridades fundamentales establecidas en el proyecto de documento. Sin embargo, al realizarse la visita de Junta en febrero de 2016, no existía ningún plan para materializar los beneficios por separado, aunque se realizó el seguimiento de los progresos realizados en relación con cada una de estas prioridades fundamentales mediante un tablero. El tablero está disponible en el portal de Project SharePoint y es una herramienta eficaz para el seguimiento de los progresos. La Junta observó que en la etapa inicial del proyecto había habido margen para aumentar la frecuencia de las actualizaciones formales del tablero y que el ACNUR había comenzado a hacerlo a medida en que había aumentado el ritmo en la ejecución del proyecto.

43. La Junta reconoce que hay instrumentos para el seguimiento de las prioridades fundamentales y, en cierta medida, para la presentación de informes sobre los beneficios de la actualización respecto esas prioridades. La Junta alienta al ACNUR a que siga desarrollando los beneficios fundamentales que figuran en el estudio de viabilidad y a que los utilice para crear un plan dinámico de obtención de beneficios que se presentará al personal directivo superior periódicamente, e incluya los progresos con respecto a cada uno de los beneficios fundamentales. Es importante que ese documento cuente con la aprobación formal del comité directivo, dado que se convertirá en un documento fundamental de la rendición de cuentas con respecto al cual se medirá el éxito del proyecto. La Junta reconoce que, si bien los beneficios logrados no siempre son cuantificables, ese análisis es necesario para poder evaluar adecuadamente el valor del proyecto.

44. La Junta recomienda que el ACNUR utilice las medidas de la ejecución y los beneficios fundamentales para elaborar un plan de obtención de beneficios en que se informe periódicamente al personal directivo sobre los progresos realizados con respecto a cada medida; además, los planes deberían tener la aprobación oficial del comité directivo.

C. Gestión de los riesgos institucionales

Antecedentes

45. La Junta examinó la evolución de la gestión de los riesgos institucionales del ACNUR, que considera esencial para la gestión eficaz de una operación compleja que se enfrenta a múltiples desafíos y limitaciones operacionales. En octubre de 2013, el ACNUR nombró a un Oficial Responsable del Control de los Riesgos a tiempo completo, encargado de la finalización de un marco de gestión de los riesgos institucionales. En 2013 se creó un grupo consultivo multifuncional de proyectos que ha venido proporcionando asesoramiento sobre el marco relativo a diversas funciones. La política de gestión del riesgo institucional (UNHCR/HCP/2014/7) se publicó en agosto de 2014 y la instrucción administrativa y los procedimientos correspondientes (UNHCR/AI/2014/22) se publicaron en diciembre de 2014. Además, se ha desarrollado un curso de aprendizaje electrónico sobre la gestión de los riesgos institucionales, que se puso en marcha en diciembre de 2014, junto con

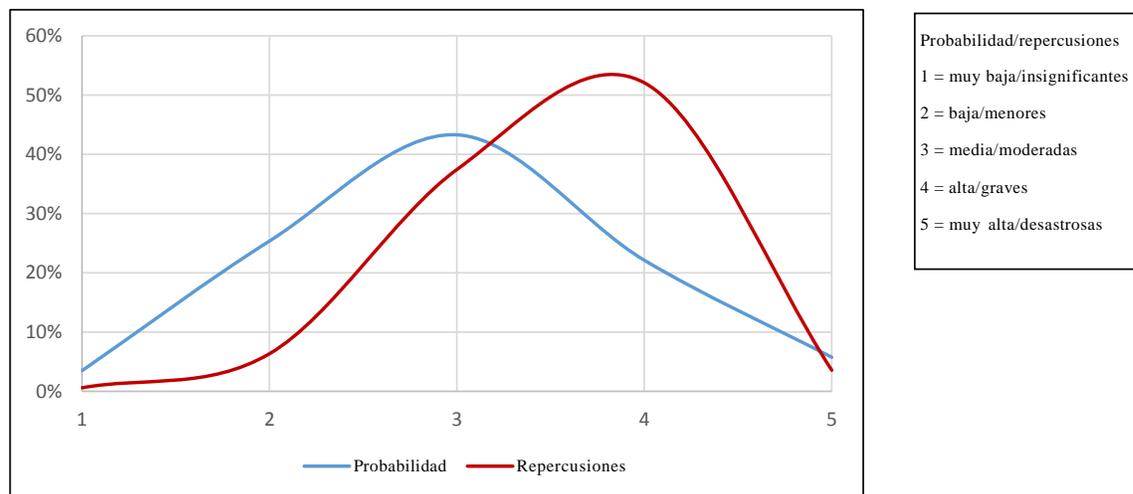
una serie de talleres de dos días de duración para los coordinadores de las oficinas en los países. En noviembre de 2015 también se celebró un taller de dos días de duración dirigido a los nuevos coordinadores.

46. En 2015, el ACNUR completó su evaluación estructurada de todos los riesgos institucionales de las oficinas en los países y la sede y ha recopilado los resultados de ese ejercicio en un registro de riesgos. Esto representa un hito importante en la evolución de la gestión de los riesgos y la recopilación sistemática de los riesgos en estos ámbitos de operaciones es un acontecimiento positivo. Sin embargo, la Junta considera que hay margen para perfeccionar este proceso y hacer un mejor uso de los resultados con el fin de fundamentar las decisiones comerciales, tanto en la sede como en las oficinas en los países. El ACNUR ha confirmado que la política y la instrucción administrativa se revisarán antes del 30 de junio de 2017, momento en que se considerarán los criterios de riesgo sobre la base de los datos relativos a los datos sobre riesgos acumulados durante el período 2014-2016.

47. Sobre la base de su examen del registro de riesgos institucionales del ACNUR, la Junta ha determinado que en 2015 se detectó un total de 2.835 riesgos, incluidos los riesgos que se han cerrado y suprimido. El promedio de los riesgos detectados en cada oficina fue de 20. Además, el ACNUR ha creado un registro de riesgos estratégicos, que se concluyó en diciembre de 2015, mediante consultas con el Comité de la Administración Superior y la dirección ejecutiva para seleccionar los veinte riesgos principales. Si bien reconoce los importantes progresos realizados, la Junta no considera que, por el momento, el proceso general de determinación y gestión de los riesgos apoye la adopción de decisión a nivel directivo superior. Los procesos para compilar los registros institucionales y de riesgo estratégico no están plenamente integrados y la Junta considera que una mayor armonización fomentaría la confianza en la integridad y la integración de los procesos de riesgo en el ACNUR. A medida que el proceso avanza, es importante que la información que figura en cada registro esté disponible en la organización y que cada registro se integre en los procesos ordinarios de adopción de decisiones. El ACNUR debería proseguir sus esfuerzos para mejorar los nuevos marcos.

48. Los riesgos se clasifican según su probabilidad y sus repercusiones; hay una escala de cinco puntos para cada uno de ellos. La distribución en la escala de probabilidad fue pareja: el 28% de los riesgos se calificaron como “altos” a “muy altos” (4 a 5), y se asignó el mismo porcentaje a una calificación “muy baja” a “baja” (1 a 2). En total, el 56% de los riesgos recibió la calificación de “grave” a “desastroso” (4 a 5) en la escala de las repercusiones; el 93% se clasificó como “moderado” a “desastroso” (3 a 5). Solo el 1% de los riesgos recibió la calificación de repercusiones “insignificante”. Un total de 552 riesgos recibieron la calificación de probabilidad “media” y de repercusiones “moderadas”(3 a 3) y representaban el 19,5% de todos los riesgos determinados. Solo hubo 19 riesgos clasificados con una probabilidad “muy alta” y con repercusiones “desastrosas” (5 a 5), lo que representa el nivel más alto de exposición a riesgos. En el gráfico II.II se muestra la distribución de los riesgos determinados en todas las oficinas en los países.

Gráfico II.II
Distribución de la probabilidad y las repercusiones de los riesgos del ACNUR



Fuente: Análisis del registro de riesgos del ACNUR realizado por la Junta.

Incorporación de la gestión del riesgo en los procesos institucionales

49. Las visitas de la Junta a dos oficinas en los países y una encuesta en otros cinco países con operaciones de dimensiones importantes permitieron llegar a la conclusión de que la calidad y la utilización de registros de riesgos y la gestión de riesgos eran en general variables. Hay margen para incorporar la gestión de riesgos en los procesos institucionales y de adopción de decisiones del ACNUR con el fin de aprovechar plenamente sus beneficios. En las oficinas del ACNUR en el Irán (República Islámica del), Jordania y el Líbano se hacía mayor hincapié en la gestión de cinco a diez riesgos principales y se los examinaba en el contexto de las prioridades fundamentales en las reuniones del personal directivo superior que se celebraban periódicamente. También pudieron demostrar que los registros se actualizan periódicamente. Las oficinas en Egipto, Kenya y el Sudán no pudieron aportar pruebas de que se examinaran periódicamente los registros ni demostrar que se los utilizaba para apoyar la adopción de decisiones. Habida cuenta de que el registro de riesgos estratégicos acababa de recopilarse, será importante que este también se examine y utilice periódicamente en las reuniones del personal directivo superior.

50. En la mayoría de los casos, el análisis de los riesgos y el examen del registro de riesgos no eran temas permanentes del programa de las reuniones a nivel de personal directivo superior y los riesgos no se examinaban de manera periódica, sino en función de situaciones imprevistas o emergencias. Esto reduce el valor de los procesos de gestión sistemática de los riesgos así como el tipo y el valor de la información que figura en los registros. El análisis de la Junta confirmó el buen uso de algunos registros. Por ejemplo, en Kenya, el Líbano y Turquía, las oficinas de programas a cargo de proyectos de protección, agua y saneamiento y salud utilizaban activamente el registro de riesgos para supervisar y gestionar los riesgos. En la República Islámica del Irán, existía un sistema para establecer coordinadores de la gestión del riesgo en las oficinas de zona y las unidades institucionales que

supervisen la ejecución en esferas concretas como la salud, la educación y la protección. Esto permitió realizar una mayor delegación de riesgos a nivel local y adoptar medidas de mitigación más eficaces y pertinentes.

51. También se estaban utilizando estratégicamente los registros en las oficinas en el Líbano y Turquía como instrumento clave para elaborar el plan de la oficina en el país y determinar las prioridades de la asignación de recursos a las principales situaciones y emergencias, y las oficinas utilizaban su registro de riesgos en las deliberaciones y negociaciones con la Oficina para Oriente Medio y Norte de África. La oficina del ACNUR en el Líbano también utilizó el registro de riesgos en la formulación de acuerdos con los asociados en la ejecución determinando qué riesgos incluidos en el registro eran específicos para la ejecución de los programas gestionados por el asociado y si los acuerdos alcanzados incluían disposiciones para ellos. El ACNUR debería examinar las diversas formas en que la gestión de los riesgos agregaba valor y compartirlas con mayor amplitud de modo de alcanzar una mejor comprensión acerca de los beneficios operacionales prácticos del proceso.

52. La propia labor de la Junta en el Sudán demostró que había margen para compartir las buenas prácticas emergentes y reforzar la garantía de la calidad de los datos que figuraban en los registros. Durante su visita, la Junta determinó que las medidas de mitigación eran incoherentes y en general no abordaban los riesgos establecidos ni asignaban responsabilidad de las medidas de mitigación pertinentes. Basándose en conversaciones con la oficina en el país, la Junta observó que el registro se había examinado y validado solo dos veces en 2015 (abril y noviembre). En respuesta, la administración convino en que no había existido ningún proceso para examinar periódicamente la calidad de las medidas de mitigación o examinar si eran eficaces.

53. La Junta presentó observaciones detalladas sobre las cuestiones que se habían señalado con respecto a la mejora del registro de riesgos. Se han determinado otros registros que adolecían de deficiencias similares y la Junta considera que hay margen para un mayor escrutinio tanto a nivel de las oficinas regionales como de la sede para presentar observaciones y soluciones a los problemas a las oficinas en los países. Ello mejoraría la solidez del proceso y ofrecería mayores garantías de forma centralizada en cuanto a la eficacia de los procesos de gestión de riesgos.

54. La Junta observa que la colaboración entre las oficinas en los países y las oficinas regionales del ACNUR es oficiosa y que hay interacciones más regulares y centradas en cuestiones de riesgo, mientras que otras comparten su registro de riesgos con el coordinador de riesgo cuando se actualiza anualmente. Basándose en su estudio, la Junta determinó que oficinas como las del Líbano y Turquía colaboraban de manera proactiva con la Oficina para Oriente Medio y Norte de África. Concretamente utilizaron el registro de riesgos con el fin de elaborar su plan de la oficina en el país y abordar la manera en que las prioridades establecidas servían para mitigar y hacer frente a los principales riesgos. Del mismo modo, esas oficinas recabaron la asistencia del coordinador de la oficina regional en su participación y las negociaciones con funcionarios gubernamentales para hacer frente a los riesgos específicos; por ejemplo, en Turquía, la oficina prestó asistencia en la gestión de problemas y riesgos relacionados con las entradas de migrantes a Europa. En el Líbano, se realizaba una asistencia similar en la gestión de los riesgos resultantes de la situación en Siria. El mayor uso de los registros de riesgos por las

oficinas puede contribuir a fundamentar las prioridades de recursos y apoyar intervenciones sistemáticas basadas en los riesgos.

55. La Junta recomienda que se revisen los registros de riesgos por lo menos trimestralmente como tema permanente en las reuniones del personal directivo superior. Los representantes de las oficinas en los países deberían adoptar un enfoque cíclico para examinar los riesgos y mitigarlos a fin de asegurar que el proceso de los riesgos se incorpore plenamente en sus procesos institucionales locales y se utilice en la elaboración de los planes de las oficinas en los países.

56. La Junta recomienda que se preste mayor atención a la situación y la calidad de las medidas de mitigación en los registros de riesgos de las oficinas en los países a fin de asegurar que sean realistas, completos y actualizados. La Junta recomienda también que las oficinas regionales elaboren sus procesos de examen a fin de proporcionar comentarios más regulares y formales sobre la calidad de medidas de mitigación y utilizarlos como parte de las consideraciones de los planes para los países.

57. La Junta recomienda que el ACNUR siga trabajando a fin de integrar plenamente los procesos institucionales y de riesgos estratégicos e incorporar los flujos de información con mayor formalidad en los procesos de adopción de decisiones.

D. Exactitud de los datos de población

Cifras clave	
27%	Proporción de las operaciones que tienen planeado llevar adelante un ejercicio de verificación en 2016 (25 de 94 operaciones en todo el mundo)
1,2 millones de dólares	Reducción en el recuento de desplazados internos en la República Democrática del Congo, tras la reevaluación por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
4,6 millones de dólares	Presupuesto aprobado para la implantación del Sistema Biométrico de Gestión de la Identidad (SBGI) y el sistema proGres en 2016
12%	Proporción de los países que utilizaron la tecnología de SBGI en 2015

Planificación de las cifras de población para la previsión de la demanda

Alcance

58. A fin de asignar los recursos de manera óptima, el ACNUR necesita que las cifras de población sean exactas y procura alcanzar esa exactitud de varios modos, en particular: la estimación de cifras a los fines de la planificación, los controles para mitigar los errores o fraudes durante los procesos de verificación y registro, incluidas las soluciones técnicas tales como las aplicaciones biométricas. La Junta ha evaluado el grado de eficacia con que la administración del ACNUR ha aplicado

esos enfoques. La Junta se basó en pruebas tomadas de una encuesta de 10 operaciones en los países y examinó más a fondo los procesos de dos operaciones en los países. Además, examinó las actividades que guardan relación con la sede⁴.

Proceso de planificación

59. Cada año, las operaciones en los países preparan los planes para los años siguientes, en los que se exponen brevemente sus necesidades de recursos⁵. En este momento, las cifras de población son necesariamente estimaciones y proporcionan un pronóstico de cómo evolucionará la situación a lo largo del año de planificación. Las cifras utilizadas para la planificación de los recursos pueden variar considerablemente (aumentar o disminuir) en el curso de los ciclos de planificación y ejecución. Además, el ACNUR enfrenta dificultades en la recopilación de estos datos a causa de complejos factores externos, como la manera de detectar una población en un entorno urbano y de obtener información oportuna de los gobiernos de los países de acogida.

Ejercicios de verificación

60. El ACNUR utiliza ejercicios de verificación para validar los datos de población. Esos ejercicios pueden adoptar diversas formas, incluida la utilización de biometría para verificar la identidad de una persona, la limpieza de datos o un simple recuento. Aunque no es obligatorio, el ACNUR recomienda a las operaciones que realicen verificaciones bianuales en los campamentos.

61. En los lugares en que las operaciones en los países han llevado a cabo ejercicios de verificación, se ha mejorado la exactitud de los datos sobre las poblaciones de competencia del ACNUR. Algunos ejercicios de verificación han revelado diferencias considerables entre las poblaciones reales y estimadas, lo que ha comportado gastos inferiores a los previstos, solicitudes de fondos adicionales o recategorizaciones de financiación (véase el cuadro II.1). En 2015, la población real de un país fue un 23% más baja que los resultados del registro anterior. En otro país, la Junta constató que mediante un ejercicio de reevaluación de los datos se determinó que las cifras de desplazados internos se habían sobreestimado en 1,2 millones de personas⁶. Desde 2016, ambos países están examinando la metodología que utilizan para determinar las estimaciones de población. En un país, llevó más de un año completar el proceso de registro de los refugiados sirios. Como era de esperar, la asignación de recursos en ese momento se basaba en una estimación del número de refugiados, pero esta no era del todo exacta y no reflejaba la magnitud de la situación.

62. La sede del ACNUR no lleva a cabo un ejercicio de conciliación durante el año para comparar las cifras de planificación de población con las reales, salvo en

⁴ La Junta no ha incluido una evaluación del proceso de registro, que es un mecanismo para consignar las estadísticas de población, habida cuenta de que la OSSI llevará a cabo una evaluación de esa índole en 2016.

⁵ Todos los años, en marzo, las operaciones en los países elaboran los planes para el año siguiente (por ejemplo, en marzo de 2016 se preparan los planes para 2017). A fin de estimar las cifras de planificación de población para el año de planificación, las operaciones en los países, junto con otras agencias, adoptan enfoques metodológicos que incluyen el análisis de las tasas de natalidad o la composición de los hogares y las tasas de afluencia actual.

⁶ Disminución de 2,7 a 1,5 millones de personas.

los casos en que una operación solicita financiación adicional para una situación imprevista. Cuando en un ejercicio de verificación se revela una cifra sobreestimada de planificación, los recursos “sobrantes” permanecen dentro de la operación.

63. La Junta recomienda que, luego de obtener el resultado de un ejercicio de verificación, la sede del ACNUR y los equipos regionales evalúen los efectos, si los hubiere, en las necesidades de recursos en la operación pertinente y otras operaciones de la región, a fin de evaluar si deben desplegarse recursos adicionales.

Cuadro II.1

Ejemplos de ejercicios de verificación y sus efectos

País A: Durante varios años se llevaron a cabo ejercicios continuos de registro; se estimaba que el total de la población refugiada registrada era de 470.000 personas, pero tras haber realizado un ejercicio de verificación en 2015, esa cifra descendió a 350.000. Esto implicó un cambio en las hipótesis de planificación, que se vio reflejado en una baja de las necesidades de recursos.

País B: Durante la afluencia de refugiados a comienzos de mayo de 2015, las estimaciones acerca del promedio del número de integrantes por familia resultaron ser incorrectas. Para la planificación de paquetes de asistencia, se había considerado que el promedio era de cinco integrantes por familia, cuando en realidad era de 2,3. Esto se debió a que los patrones de desplazamiento eran diferentes, con una proporción mucho mayor de personas solteras debido a la persecución de determinados grupos y personas, lo que dio lugar a una sobreestimación de las necesidades previstas.

País C: La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios revisó los datos de población mediante la aplicación de una metodología diferente, basada en una serie de situaciones para estimar las cifras de población. Como consecuencia, se redujo el número de desplazados internos de 2,7 a 1,5 millones.

Fuente: Análisis de las respuestas a las encuestas en los países y los documentos del ACNUR llevado a cabo por la Junta de Auditores.

64. Si bien la sede proporciona orientación a las operaciones en los países sobre la forma de llevar a cabo las actividades de verificación, no recolecta datos sobre estos ejercicios y no hay ningún requisito de notificación oficial que guarde relación con ellos. Se informó a la Junta de que los datos estaban disponibles en las operaciones de registro regionales. Puede que algunos países no estén llevando adelante los ejercicios de verificación de manera oportuna dada la falta de supervisión del ACNUR. Recientemente, la sede ha realizado una encuesta preliminar sobre los ejercicios de verificación previstos para 2016 y realizará un seguimiento a través de la red regional de operaciones de registro. Un total de 25 de 94 operaciones tienen previsto realizar un ejercicio de verificación en 2016.

65. La Junta recomienda que la sede del ACNUR elabore un mecanismo oficial de presentación de informes sobre la frecuencia y la amplitud de los ejercicios de verificación, que le permita garantizar la exactitud de los números de la población actual de la competencia del ACNUR y establecer un vínculo más sólido entre los resultados y el despliegue de recursos.

Soluciones biométricas

66. De conformidad con su política de 2010 sobre la biometría en la regulación y la verificación de los refugiados, el ACNUR está introduciendo una nueva tecnología biométrica a fin de mejorar la exactitud de los procesos de identificación y registro. A menudo esta tecnología comporta otros beneficios, en particular, impide el acceso a los servicios del ACNUR a quienes no reúnan los requisitos y supone una mejora de los sistemas biométricos anteriores en tanto permite el seguimiento de movimientos (entre países o campamentos) de modo tal que se reducen las duplicaciones.

67. En 2015, después de trabajar dos años en su diseño, el ACNUR implantó de manera progresiva su nuevo sistema biométrico, el Sistema Biométrico de Gestión de la Identidad (SBGI), a fin de apoyar el proceso de registro y verificación de los refugiados. El SBGI fue diseñado para hacer frente a diversos obstáculos que se presentaron en ese entonces relativos a la exactitud de los datos sobre las poblaciones, en particular, los múltiples intentos de los refugiados por recibir asistencia. Se diseñó tras la firma de un memorando conjunto en 2010 por los Altos Comisionados Auxiliares para la Protección y las Operaciones, en el que se pedía la introducción de los datos biométricos como característica habitual de los procesos de registro y verificación.

68. También en 2015, las necesidades presupuestarias combinadas para el despliegue completo del SBGI y el sistema actualizado de proGres se presentaron junto con una serie de escenarios, que abarcaban períodos de tres a cinco años⁷. Los costos van de 60,5 a 71 millones de dólares hasta 2020. Con respecto al presupuesto anual para 2016, el Comité de Presupuesto del ACNUR aprobó aproximadamente la mitad del presupuesto solicitado (4,66 millones de dólares de 8,92 millones de dólares) para implantar plenamente el escenario de despliegue mínimo para el proyecto SBGI, con respecto a 2016. Fue aprobado con la condición de que el SBGI se desplegara en 16 emplazamientos más, se adquirieran un millón de licencias y se formara un equipo de despliegue global en Copenhague.

69. En 2015, los costos de implantación del ACNUR en 11 países ascendían a 2,1 millones de dólares y el gasto por refugiado osciló entre 0,93 y 3,15 dólares, con un promedio de 1,679 de dólares por refugiado (véase el cuadro II.5). La Junta observa que el gasto por refugiado no refleja los beneficios previstos de las economías de escala; por ejemplo, la República Democrática del Congo y Tailandia tienen una cifra similar en lo que respecta a los gastos por refugiado, pero el número de casos pendientes del primero es 2,5 veces mayor. La Junta reconoce que las operaciones en los países presentan distintos problemas operacionales y, por lo tanto, el despliegue del SBGI se adapta a cada situación, pero un análisis ulterior de estas variaciones debería ayudar al ACNUR a garantizar que se justifiquen, lo que a la vez podría ayudar a detectar ahorros en el futuro.

70. El ACNUR está logrando algunos avances en la implantación del SBGI. En el estudio de viabilidad del SBGI se respaldó su implantación progresiva desde el segundo semestre de 2013⁸. A finales de 2015, 11 países habían desplegado el SBGI plenamente. Sin embargo, el ACNUR no evaluó la demanda del SBGI desde el principio. Al año 2016, el instrumento de planificación indica que 39 de 94 países

⁷ proGres es el sistema de registro y protección de coordinación asistencial del ACNUR.

⁸ Proyecto de implantación de biometría – Fase 1 (julio de 2016).

(41%) probablemente no sean seleccionados para desplegar el SBGI en un futuro cercano; 25 de los 94 países (27%) deberían o podrían completar el despliegue, y 19 de 94 (20%) no han sido preseleccionados por los equipos regionales de registro. Es probable que en 2016 se ejecute el despliegue de este instrumento en los 12 países restantes. La meta establecida por la División de Gestión y Apoyo a los Programas para la implantación progresiva del SBGI en 2016 es de 16 países.

Cuadro II.5
Sinopsis de los gastos de implantación del SBGI, 2015

<i>Operación</i>	<i>Número total de casos del SBGI (miles)</i>	<i>Gastos de implantación (dólares EE.UU)</i>	<i>Gastos totales por refugiado (dólares EE.UU)</i>
India	30	94 492	3,15
Tailandia	135	293 299	2,17
República Democrática del Congo	55	139 929	2,54
Pakistán	15	31 437	2,10
Malawi	23	42 122	1,83
Chad	401	817 444	2,04
República Dominicana	30	49 887	1,66
Malasia	150	200 057	1,33
Camerún	300	364 464	1,21
Afganistán	210	254 497	1,21
Haití	30	27 900	0,93
Total	1 379	2 315 528	Promedio: 1,679

Fuente: Análisis de los datos del ACNUR llevado a cabo por la Junta de Auditores.

Nota: Los gastos de implantación incluyen los equipos del SBGI, como los escáneres de iris y de huellas dactilares; gastos de servidores; gastos de las misiones; y los costos de las licencias para la matriculación, los servidores y los clientes.

71. A marzo de 2016, el ACNUR no había elaborado un plan oficial de obtención de beneficios, ni había realizado un seguimiento sistemático de los efectos del SBGI. El equipo de despliegue no había diseñado un marco para medir los beneficios del despliegue del SBGI de manera sistemática. Si bien hay beneficios innegables relacionados con el sistema, no hay muchas pruebas cualitativas ni cuantitativas que los sustenten. Por lo tanto, será difícil para el ACNUR determinar si la implantación progresiva del SBGI ha tenido un efecto positivo en la exactitud de los datos sobre las poblaciones, si ofrece una mayor protección o si ha comportado ahorros. Sin ese seguimiento, el ACNUR no puede determinar si la inversión en el SBGI ha generado los beneficios previstos.

72. En 2014, la sede examinó el proceso de registro biométrico en Jordania, que se elaboró en respuesta a la llegada de un número creciente de refugiados sirios. De este examen se extrajeron datos limitados de la relación costo-beneficio para fundamentar el diseño del SBGI, aunque el Gobierno de Jordania afirmó que la introducción de la biometría había proporcionado confianza con respecto a la exactitud y la integridad de las identidades de los refugiados.

73. La Junta recomienda, con carácter de urgencia, que la sede del ACNUR adopte un proceso de obtención de beneficios para el SBGI y que lo utilice para determinar si debería continuar con su implantación y proporcionar una base empírica para apoyar las decisiones de la gestión sobre futuras inversiones.

E. Priorización de recursos

Cifras clave	
6	Número de las 11 áreas clave de actividad del ACNUR a las que se les asignó menos del 2% del presupuesto en 2015
85%	Proporción de las contribuciones de los donantes destinadas a fines específicos
694.000 dólares	Gasto estimado del tiempo dedicado por la División de Gestión y Apoyo a los Programas y la División de Gestión Financiera y Administrativa en el proceso de examen del programa anual en 2016
22%	Proporción de las operaciones en los países con menos del 5% de diferencia en sus presupuestos entre 2014 y 2015
461	Número de indicadores del desempeño seleccionados por la operación en la República Democrática del Congo en 2015

Alcance

74. La Junta ha examinado la forma en que el ACNUR asigna los recursos. Para ayudar al ACNUR a reducir la brecha entre las necesidades detectadas y su presupuesto disponible, es esencial que haya un proceso eficaz para asignar los recursos. La Junta encuestó a diez operaciones en los países y celebró teleconferencias con dos operaciones, en las que se realizó un análisis detallado de los planes de sus países para 2014 y 2015. También examinó la actividad de la sede, a fin de analizar y cuestionar la forma en que esos países tienen planeado asignar los recursos, y llevó adelante un análisis de los documentos y datos centralizados.

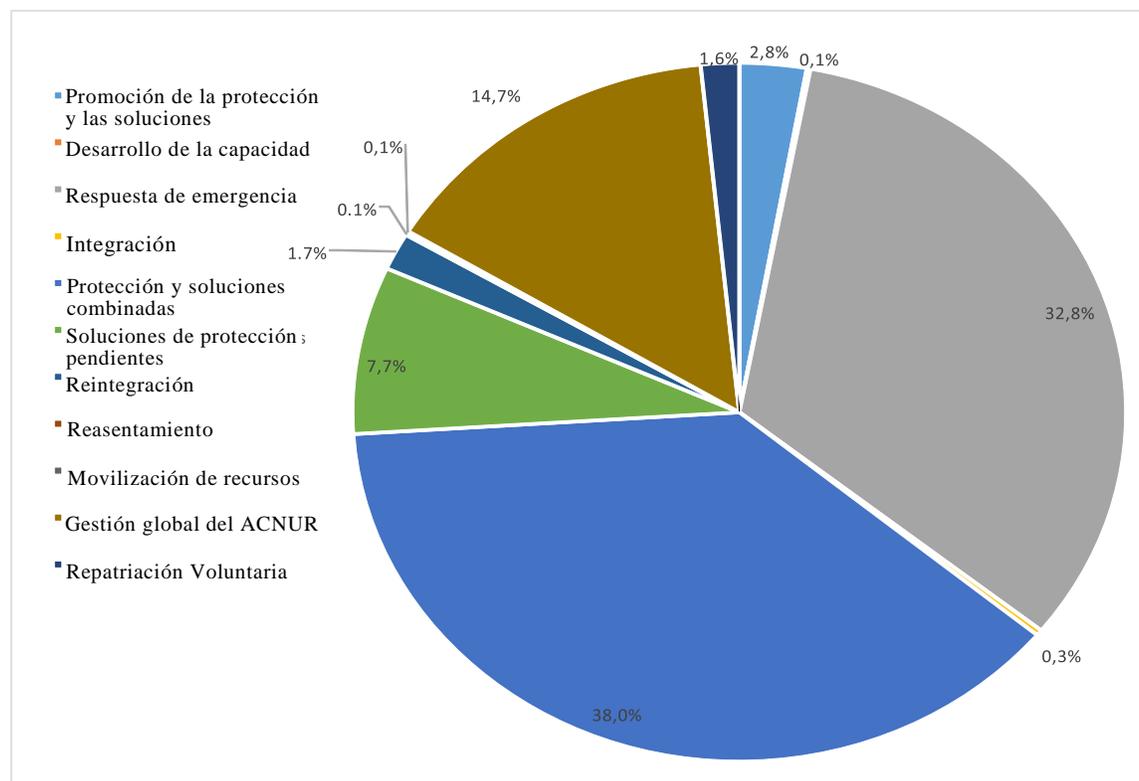
Asignación de recursos en las principales áreas de actividad del ACNUR

75. La competencia en la demanda de los servicios del ACNUR, junto con el aumento de la asignación de fondos, hace que no pueda destinar recursos a sus objetivos de manera equitativa o estratégica. El ACNUR prioriza brindar protección antes que soluciones a las situaciones prolongadas. En 2015, seis de las 11 áreas clave de actividad del ACNUR habían recibido menos del 2% del presupuesto total (véase el gráfico II.III)⁹. Las dos áreas más grandes, que recibieron el 71% del presupuesto asignado, son la protección y las soluciones mixtas y la respuesta de emergencia.

⁹ El desarrollo de la capacidad, la integración, la reintegración, el reasentamiento, el regreso voluntario y la movilización de recursos.

76. Como se ve en el cuadro II.2, el ACNUR ha registrado aumentos considerables en la asignación de fondos entre los donantes¹⁰. En 2015, el 85% de los ingresos del ACNUR habían sido asignados o estaban pendientes de asignación por los donantes. Hay diferencias entre las regiones: el 98% de los ingresos para Oriente Medio y África del Norte fueron asignados a fines específicos por los donantes. Al menos el 50% de los ingresos de unos 32 países se han asignado a fines específicos. En 18 ellos, el porcentaje asciende al 75%.

Gráfico II.III

Asignación de recursos por áreas clave en 2015

Fuente: Análisis de los datos del ACNUR llevado a cabo por la Junta de Auditores.

Proceso de asignación de recursos

77. El proceso principal del ACNUR para determinar cómo deberían priorizarse los recursos se denomina examen del programa anual (véase el cuadro II.2). Fuera del proceso oficial, la OSSI inspecciona las operaciones en los países y examina el proceso de elaboración de los planes de los países en desarrollo, la medida en que se tienen en cuenta las prioridades estratégicas mundiales, y la calidad de los objetivos y las actividades definidas con presupuestos asignados.

¹⁰ Cuando un donante exige que la financiación se utilice para un fin o emplazamiento específico.

Recuadro II.2

Proceso de examen del programa anual y de mitad de año

Enero-marzo A nivel de los países, el proceso para detectar y priorizar las necesidades y recursos se lleva a cabo dentro de la operación sobre el terreno. Cada evaluación también se basa en anteriores evaluaciones interinstitucionales y de organismos asociados, junto con otras fuentes de datos pertinentes. Los planes se actualizan conforme a las indicaciones iniciales proporcionadas el año anterior, teniendo en cuenta las proyecciones revisadas de las cifras de población (estimadas en ese momento) y los resultados de la evaluación de las necesidades. Los proyectos de los planes de los países se elaboran en marzo de tal forma que puedan contribuir a los planes regionales. Las operaciones preparan sus presupuestos prorrateados de acuerdo con las necesidades detectadas. El presupuesto se elabora con la participación de una amplia variedad de partes interesadas a nivel del terreno. Una vez evaluadas y convenidas las necesidades, se atribuyen los costos.

Como parte del examen del programa anual, los países y las oficinas regionales presentan a la sede sus planes anuales, en los que detallan sus logros, necesidades de recursos y justificaciones. Al hacerlo, se revisa la disponibilidad de fondos y la previsibilidad de la asignación de fondos y se gestiona un nivel de autorización para efectuar gastos.

Abril-agosto Las divisiones de la sede prestan apoyo para el examen de la oficina regional. La función de la División de Gestión y Apoyo a los Programas es brindar información del desempeño en relación con los indicadores clave, mientras que la División de Gestión Financiera y Administrativa se encarga de examinar la dotación de personal, los gastos unitarios, los gastos en relación con el presupuesto, las tendencias pasadas y el gasto por beneficiario. La División de Gestión y Apoyo a los Programas, la División de Gestión Financiera y Administrativa, el Departamento de Protección Internacional y la División de Emergencias, Seguridad y Suministros proporcionan recomendaciones temáticas específicas y examinan los planes y presupuestos para garantizar que haya coherencia general y correspondencia con las directrices y prioridades, así como una expectativa realista de que las actividades propuestas podrían aplicarse dentro del año de planificación. En abril, la oficina presenta memorandos al Alto Comisionado Auxiliar en los que se resumen los resultados del examen de la oficina y se destacan los asuntos que requieren decisiones normativas y las necesidades insatisfechas, entre otras cuestiones.

El Comité de Presupuesto revisa los resultados del examen del programa anual desde un punto de vista financiero y recomienda la elaboración de un presupuesto completo al Alto Comisionado para su aprobación sobre la base del examen de los planes y la previsibilidad de los fondos. Los presupuestos se completan en junio. En abril, la oficina presenta un memorando al Alto

	Comisionado Auxiliar, en el que se resumen los resultados del examen de la oficina y se destacan los asuntos que requieren decisiones normativas y las necesidades insatisfechas, entre otras cuestiones.
Septiembre-noviembre	Los presupuestos para el año siguiente se presentan a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de la Secretaría de las Naciones Unidas. En octubre, una vez que los miembros del Comité Ejecutivo han aprobado los presupuestos disponibles para el año siguiente, los países pueden reestablecer sus prioridades si lo necesitan. Se solicita a todas las operaciones que completen sus planes y presupuestos para el año siguiente y que incluyan todos los cambios pertinentes en sus descripciones, presupuestos y datos de indicadores para finales de noviembre.
Diciembre	Las dependencias sobre el terreno y de la sede elaboran presupuestos detallados para su adopción el año siguiente.
Julio y agosto siguientes	Todos los años, se lleva a cabo una revisión de mitad de año a fin de dar a los países la oportunidad de revisar sus planes y asignar recursos en la organización y las operaciones.
<hr/>	
<i>Fuente:</i> Análisis de los documentos del ACNUR llevado a cabo por la Junta de Auditores.	
<i>Notas:</i> Es posible que los países deban reestablecer las prioridades relativas a las necesidades de recursos a medida que cambian las cifras de población o las prioridades.	

Examen de los recursos notificados para satisfacer las necesidades

78. En 2015, el presupuesto aprobado basado en las necesidades del ACNUR y elaborado sobre la base de necesidades señaladas en los planes de los países y los requisitos de la sede ascendió a un total de 7,200 millones de dólares. Este presupuesto refleja todas las actividades que se consideran necesarias para satisfacer las necesidades de los refugiados, sobre el que el ACNUR aseguró ingresos por un monto de alrededor de 3.600 millones de dólares. El gasto total en relación con el presupuesto basado en las necesidades evaluadas a nivel mundial fue de 3.300 millones de dólares. Desde 2010, el déficit notificado ha aumentado cada año, del 36% en 2010 al 49% en 2015.

79. El ACNUR reconoce que debe garantizar que su presupuesto basado en las necesidades siga siendo fidedigno. Para los planes de 2017 se ha proporcionado orientación adicional, lo que pone de relieve que las operaciones en los países deben fundar sus necesidades en cálculos realistas y, por lo tanto, fidedignos. La Junta ha examinado el presupuesto incluido en dos de los planes de los países. La administración está de acuerdo con sus constataciones, que sugieren que, en ambos casos, se podría hacer más para examinar la forma en que se recopilaban los presupuestos a fin de apoyar las decisiones sobre la asignación de recursos.

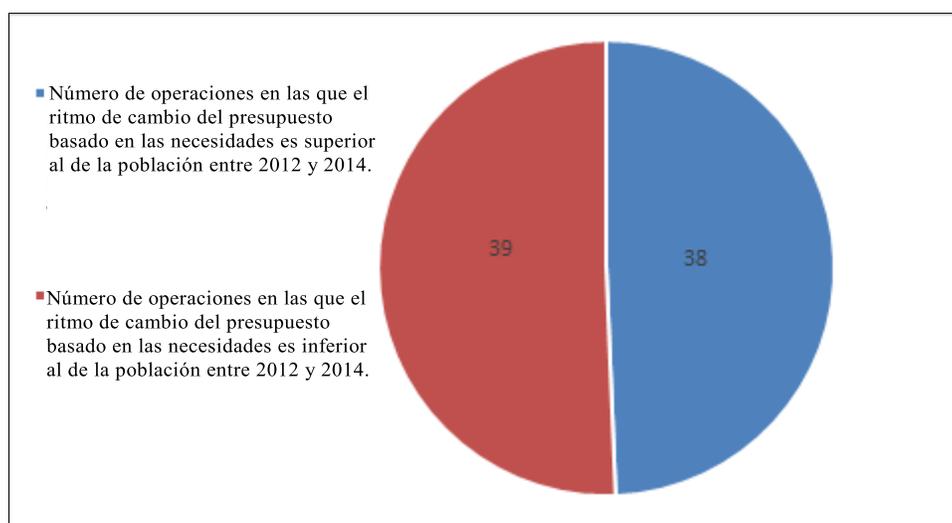
80. La Junta llevó a cabo un análisis más comprehensivo de los patrones de los datos de tendencias relativas a la población y los presupuestos. Este pone de relieve la necesidad de que las operaciones realicen mejoras en esta esfera (véase el gráfico II.IV). Entre 2012 y 2014, en 38 operaciones los presupuestos basados en las

necesidades aumentaron a un ritmo mayor que el recuento de las poblaciones correspondientes de la competencia del ACNUR. Esto significa que las necesidades de recursos están aumentando a un ritmo superior a los cambios en estas poblaciones. Durante ese período, la población de una operación se redujo en un 16%, mientras que su presupuesto basado en las necesidades aumentó en un 40%. Por otro lado, en 39 países se redujeron los presupuestos y aumentó el número de personas de la competencia del ACNUR. Por ejemplo, la población de una operación disminuyó en un 6%, mientras que el presupuesto se redujo en un 41%.

81. La Junta recomienda que el ACNUR realice un seguimiento de la medida en que los presupuestos reflejan las necesidades evaluadas para los planes futuros. Al hacerlo, debe remediar las discrepancias a fin de garantizar que las cifras sigan siendo fidedignas.

Gráfico II.IV

Operaciones en los países – tendencias presupuestarias y cifras de población



Fuente: análisis de los datos de población y financiación del ACNUR llevado a cabo por la Junta de Auditores.

Nota: análisis basado en 77 operaciones, con datos disponibles del período 2012-2014.

Análisis detallado de los planes de los países llevado a cabo por la sede

82. La sede del ACNUR ofrece orientación detallada a las operaciones, que establecen los parámetros que se utilizarán en la asignación de recursos. Además, el Alto Comisionado proporciona orientación estratégica y operacional para que las operaciones en los países la tengan en cuenta al momento de elaborar sus planes.

83. La sede del ACNUR realiza un examen detallado y transparente a fin de evaluar la calidad y la integridad técnica de los planes de los países respecto de las necesidades, que cuestiona la asignación de recursos propuesta, la financiación de los objetivos específicos y el saldo de todas las categorías de gastos. Además, la sede analiza la calidad de los indicadores de los efectos, la disponibilidad de las bases de referencia y los resultados previstos. Las operaciones en los países

consultadas por la Junta comprendían bien las maneras en que la sede asignaba los fondos. La mayoría de ellas dijeron que el proceso era transparente y que habían entablado diálogos con la sede a menudo.

84. La oficina regional colabora estrechamente con las operaciones en los países en la elaboración de planes. La Junta determinó que algunas partes del análisis de la sede podrían realizarse en más detalle a nivel de las oficinas en el momento en que se elaboren los planes, lo cual reduce la necesidad de análisis por parte de la sede. Algunos ejemplos son: la medida en que el plan se corresponde con el mensaje del Alto Comisionado, si refleja las prioridades del ACNUR y si tiene un proyecto multianual.

85. La Junta recomienda que el ACNUR examine la función de las oficinas, a fin de garantizar que sus actividades sean compatibles y se complementen con otras iniciativas de la sede, y que brinde apoyo suficiente a los países para que adopten los aspectos institucionalizados y comprobados del análisis de la sede en sus planes antes de presentarlos.

86. El proceso de elaboración y examen de los planes de los países a cargo del ACNUR insume una gran cantidad de recursos y no distingue entre las operaciones estables y las que no lo son. Para 2016, el ACNUR estima que el tiempo empleado por la División de Apoyo y Gestión de Programas y la División de Gestión Financiera y Administrativa ascenderá a 605 días de personal, lo que equivale a 694.183 dólares¹¹. Sin embargo, a pesar de este análisis detallado, la Junta considera difícil determinar cómo es que la labor realizada comportó cambios tangibles sobre el terreno. En algunas operaciones, el ritmo de cambio puede limitar la eficacia de la preparación y el análisis, dado que los comentarios de la sede pueden ser superados por los acontecimientos. En Jordania, por ejemplo, hubo en 2015 una demora en la recepción de la autorización para efectuar gastos por un total de 53 millones de dólares asignados para fines específicos. Se debía tomar decisiones con rapidez a fin de emplear este monto en concepto de subsidios de asistencia en efectivo y era necesario hacerlo por fuera de estos procesos de análisis a fin de cumplir los requisitos de asignación. El ACNUR reconoce las limitaciones de utilizar un ciclo anual para situaciones volátiles. En 2016, está apoyando a seis operaciones en la elaboración de planes multianuales como medio para superar esos obstáculos y garantizar un uso óptimo de los recursos de que dispone.

87. En operaciones más estables, el ACNUR obtiene beneficios limitados del tiempo dedicado a la preparación y análisis, dado que hay pocos cambios de año a año. La Junta llevó a cabo un análisis comprensivo y constató que, para 2014 y 2015, 22 operaciones (22%), mostraron presupuestos con cambios mínimos (de más o menos 5 %).

88. La Junta recomienda que el ACNUR: a) evalúe si el nivel de análisis aplicado durante el proceso presupuestario anual es adecuado y al hacerlo determine los costos en todas las etapas de la preparación; b) evalúe las ventajas de adoptar un enfoque de planificación multianual de las decisiones sobre la asignación de recursos, así como otros modelos, tales como “inmersiones profundas” específicas en las operaciones de mayor riesgo, y

¹¹ Estas cifras no incluyen el tiempo que los grupos temáticos, las oficinas regionales y el personal directivo superior emplearon para realizar el examen, ni el tiempo que las oficinas en los países utilizaron para elaborar los planes.

evalúe en cuáles emplazamientos deberían aplicarse estos enfoques más progresivamente y en cuáles otros podrían aplicarse con menor intensidad.

Operaciones en los países - una mirada más detallada

89. Para 2014 y 2015, la Junta revisó el proceso de examen del programa anual. En el Gráfico II.6 se detallan sus constataciones, que muestran la magnitud de los cambios realizados entre esos años. La Junta llegó a la conclusión de que los planes eran detallados (entre 100 y 250 páginas de extensión), pero este nivel de detalle hacía difícil ver el panorama general. En los planes se proporcionaban presupuestos para cada uno de los objetivos de cada grupo de población, pero no se contaba con estimaciones de los datos sobre gastos por unidad de ejecución/desempeño ni tendencias de los gastos per cápita. Estos datos facilitarían las comparaciones, y sustentarían las decisiones sobre la asignación de recursos.

90. En 2015, la orientación proporcionada por el ACNUR alentó a las operaciones a crear un plan de seguimiento que respaldara datos de desempeño de buena calidad. En la práctica, debido a las cuestiones heredadas, muchas operaciones tienen cadenas de resultados excesivamente complejas, lo que conlleva a una falta de coherencia y congruencia. El examen indica que se necesita continuar trabajando. Entre 2014 y 2015 se examinaron dos países de la muestra. Una mostró un aumento en el número de indicadores del desempeño en un 4%, pasando de 445 a 461. En cambio, entre 2014 y 2015, el segundo país mostró una disminución en el número de indicadores del desempeño en un 9%, pasando de 127 a 116.

Cuadro II.6

Observaciones de la Junta de Auditores sobre el examen de una muestra de dos planes de los países (para 2014 y 2015)

Detalles de los planes de los países para 2014 y 2015

	<i>País A</i>	<i>País B</i>
Extensión	269 páginas en 2014; 244 páginas en 2015.	188 páginas en 2014; 109 páginas en 2015.
Número de objetivos e indicadores	Entre 2014 y 2015, el número de objetivos aumentó en un 9%, de 139 a 152, y el de los indicadores del desempeño en un 4%, de 445 a 461.	Entre 2014 y 2015, el número de objetivos disminuyó en un 8%, de 50 a 46, y el de los indicadores del desempeño en un 9%, de 127 a 116.
Población	Población estática de 2,6 millones de personas de la competencia del ACNUR en ambos años. Cierta movilidad dentro de los grupos de población, pero no en los grupos de desplazados internos y desplazados internos retornados (que constituyen el 96% de la población).	Población estática de 2,3 millones de personas de la competencia del ACNUR en ambos años. Pequeño aumento en el número de desplazados internos, pero no dentro del grupo de los refugiados y los solicitantes de asilo (que constituyen el 63% de la población).

Detalles de los planes de los países para 2014 y 2015

	<i>País A</i>	<i>País B</i>
Componentes de los gastos del presupuesto	Un aumento del 6% en el presupuesto basado en las necesidades entre 2014 y 2015, con un 7% de aumento de los gastos de apoyo. El 77% del presupuesto se categorizó como gastos relacionados con los programas, mientras que el porcentaje asignado a los gastos de apoyo (8%) y la dotación de personal (15%) se mantuvo igual.	Se registró una disminución del 21% en el presupuesto basado en las necesidades entre los dos años. Disminuyeron los gastos relacionados con los programas y el personal, mientras que aumentaron los gastos de apoyo a los programas (6%) y el personal (10%).

Fuente: Examen de los planes de los países para 2014 y 2015 llevado a cabo por la Junta de Auditores.

91. La Junta recomienda que el ACNUR analice de qué modo puede simplificar los planes operacionales de los países, por ejemplo, mediante notificaciones de los cambios respecto del año anterior únicamente o las principales esferas de gastos, así como un mejor uso de representaciones gráficas en que se destaquen los resultados y logros en comparación con los objetivos. El ACNUR debe garantizar que los objetivos operacionales, los resultados y los indicadores que se incluyan sean solo los más pertinentes.

Uso de los datos sobre el desempeño para conformar la adopción de decisiones.

92. El ACNUR no evalúa sistemáticamente el impacto longitudinal de las intervenciones que realiza a fin de apoyar las decisiones relativas a la asignación de recursos. Entre los ejemplos observados por la Junta se encontraba el programa de medios de subsistencia, en el que el ACNUR analizó la capacidad de las operaciones para obtener resultados satisfactorios, y eso ha servido de apoyo para una asignación más eficaz de los recursos. La Dependencia de Evaluación y Análisis de Políticas del ACNUR evalúa situaciones, como la respuesta de emergencia, pero no suele llevar adelante evaluaciones de las actividades de los programas, lo que deja una brecha en la evaluación de los gastos de los programas y reduce la base empírica para futuras decisiones relativas a la asignación de recursos

93. La Junta recomienda que el ACNUR asigne sistemáticamente recursos suficientes para ampliar la cobertura de la evaluación de los programas sobre el terreno respecto de los criterios convenidos respecto de los riesgos a fin de mejorar la base empírica para la asignación de recursos.

F. Promoción de la eficiencia

Cifras clave	
5%	Porcentaje previsto de reducción del número de puestos de plantilla y la fuerza de trabajo asociada
12%	Proporción de los gastos en concepto de apoyo a los programas en 2015
35 (43)	Número de operaciones con gastos crecientes (decrecientes) per cápita entre 2012 y 2014

94. El ACNUR ha adoptado una serie de medidas para detectar los ahorros en los costos e impulsar la eficiencia mediante sus operaciones. La Junta examinó los avances del ACNUR respecto de estos objetivos. Al hacerlo se preguntó a los países acerca de las iniciativas adoptadas a fin de impulsar la eficiencia. Asimismo, la Junta examinó las actividades relacionadas con la sede y analizó los datos sobre gastos junto con los gastos per cápita, ya que estos son indicadores de eficiencia.

95. La sede del ACNUR ha puesto más énfasis en la eficiencia desde el punto de vista estratégico. El mensaje del Alto Comisionado para 2016 y 2017 pone de relieve la necesidad de mejorar la eficacia y la eficiencia de la estructura del ACNUR, lo que implica reducir en un 5% el número de puestos de plantilla y la fuerza de trabajo asociada. En enero de 2016, el ACNUR aplicó una reducción del 7% en los gastos de todas las operaciones, aunque esta medida estuvo impulsada por pérdidas cambiarias más que por una estrategia de reducción de gastos.

96. La junta ha observado claras señales de las iniciativas en marcha para efectuar una reestructuración o reducción del personal en donde sea necesario. Por ejemplo, en 2015, la Oficina para África cerró una operación de un país y las operaciones sobre el terreno en otros cinco emplazamientos. En 2013, se había reducido solo una operación. Desde 2014, la Oficina para Asia cerró una operación de un país y las operaciones sobre el terreno en otros cuatro emplazamientos. Sin embargo, si bien es indudable que estas iniciativas permiten realizar ahorros, la Junta no puede determinar los ahorros reales logrados, dado que se desconoce la cantidad de recursos que han sido transferidos.

97. La Junta constató que todas las operaciones en los países incluidas en la encuesta se centraban, en cierta medida, en la búsqueda de la eficiencia. Las operaciones informaron de que tenían distintas maneras de detectar ahorros y que entre las más comunes se encontraban la reducción de los acuerdos de asociación o la renegociación con los proveedores. Si bien la Junta reconoce que esas actividades deberían aportar beneficios, muy pocas operaciones pudieron informar cómo se tradujeron en ahorros cuantificables.

98. La Junta recomienda que el ACNUR y las operaciones en los países mejoren el diseño de las actividades orientadas a la eficiencia, como por ejemplo la reestructuración, a fin de que puedan medirse sus efectos y perfeccionar la adopción de decisiones para la asignación de recursos.

99. En 2016, la sede del ACNUR proporcionó más orientación acerca de cómo encarar la eficiencia en los planes de los países, en particular la necesidad de

explicar la diferencia entre las tendencias presupuestarias y el número de personas de la competencia del ACNUR que han recibido asistencia. A fin de apoyar al ACNUR en sus actividades orientadas a la eficiencia, la Junta ha analizado los datos de los presupuestos y gastos de los países.

Gastos de apoyo a los programas y gastos per cápita

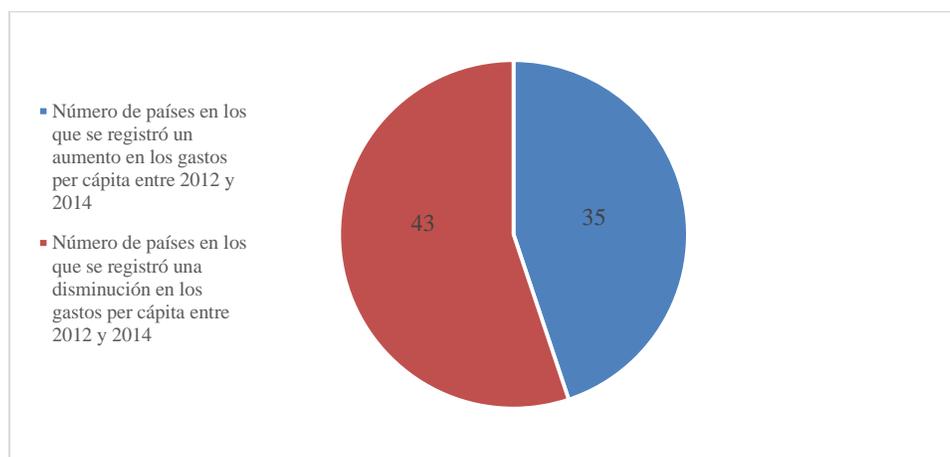
100. La sede del ACNUR tiene dificultades para entender las diferencias de los gastos per cápita entre los países, ya que no hay un único gasto que pueda aplicarse en todas las regiones o tipos de operaciones. La sede examina todos los gastos en que se registra una variación superior al 5% respecto del año anterior y la relación de los gastos de apoyo a los programas como proporción del presupuesto total. Sin embargo, el ACNUR reconoce que en varias operaciones los gastos de apoyo representan una parte considerable de los presupuestos por programas y que puede avanzarse más en la revisión de las estructuras de gastos de determinados tipos de operaciones en los ejercicios de examen de programas u operaciones. En algunos casos esto puede justificarse dado el entorno operacional, pero los motivos de las diferencias no siempre están bien documentados.

101. La Junta analizó los datos sobre los gastos de apoyo a los programas para los años 2012 a 2015. Desde 2012, esos gastos han aumentado en un 39% hasta alcanzar 400 millones en 2015, en consonancia con los gastos relativos a los programas, que registraron un aumento del 40%. Sin embargo, la Junta observa que entre 2014 y 2015, los gastos de apoyo a los programas aumentaron en un 23%, mientras que los gastos de los programas disminuyeron en un 5%. Este patrón pone de relieve la necesidad de analizar esos gastos a fin de apoyar el mensaje del Alto Comisionado sobre la eficiencia. Anteriormente, la Junta ha constatado que los gastos de administración se han incorporado en los gastos de los programas, lo que redundaba en una falta de transparencia sobre su verdadero valor.

102. La Junta recomienda que se lleve a cabo un análisis más exhaustivo de los gastos de apoyo a los programas, tanto en la sede como en las operaciones. También se recomienda que examine las operaciones en que los gastos de apoyo no puedan ser justificados razonablemente.

103. La Junta reconoce que el gasto per cápita varía de un año a otro según las circunstancias, por ejemplo, debido a cambios en las políticas gubernamentales o la afluencia o el éxodo de un determinado grupo de población. Sin embargo, los gastos per cápita son un indicador útil para evaluar la eficiencia. Entre 2012 y 2014, 35 países aumentaron sus gastos per cápita, y 23 de ellos registraron un aumento superior al 10%. En cambio, 43 países los disminuyeron. En 32 de ellos se registró una disminución superior al 10% (véase el gráfico II.V).

Gráfico II.V
Gastos per cápita – análisis de tendencias



Fuente: análisis de los datos de población y financiación del ACNUR llevado a cabo por la Junta de Auditores.

Nota: análisis basado en 80 operaciones, con datos disponibles sobre población y presupuesto basado en las necesidades.

104. La Junta recomienda que la sede del ACNUR precise cuáles son las operaciones que han reducido sus costos o sus gastos per cápita y proporcione una plataforma para que esas operaciones puedan compartir su experiencia.

Gastos de la sede y los programas mundiales

105. El ACNUR puede lograr más avances en el análisis de algunas esferas de los gastos de su partida presupuestaria para detectar posibles ahorros. En 2015, los gastos de la sede y los programas mundiales del ACNUR representaban el 14% de los gastos totales, proporción que se ha mantenido estable desde 2012. La Junta detectó algunos casos de partidas de gastos en los programas mundiales y la sede, en particular: 4,5 millones de dólares destinados a instrumentos para apoyar la gestión del conocimiento; 3,9 millones de dólares destinados a las políticas y directrices relativas a la tecnología de la información y las comunicaciones elaboradas y difundidas, y 1,7 millones de dólares destinados a la formulación de nuevas políticas. La Junta observó que el ACNUR no evaluó el uso óptimo de los recursos para este tipo de productos y, por ende, no pudo proporcionar los detalles concretos sobre los artículos que figuraban en la lista. A fin de superar ese obstáculo, el ACNUR ha iniciado un examen de las estructuras y los sistemas de gestión basada en los resultados. En el marco de esta iniciativa existen oportunidades para que la sede analice con más profundidad el tema de los inductores de costos a fin de analizar si la misma actividad podría llevarse a cabo a un menor costo.

106. La Junta recomienda que el ACNUR lleve adelante análisis más exhaustivos de los inductores de costos y del uso óptimo de los recursos para los artículos que supongan gastos considerables. Al hacerlo, debe evaluar las posibilidades de alcanzar la eficiencia en el modo en que se producen.

Detección y logro de la eficiencia de costos en la obtención de resultados de los asociados en la ejecución de proyectos

107. La Junta sigue insistiendo en la importancia de garantizar que los costos de los asociados en la ejecución de proyectos se analicen y pongan a prueba, a fin de garantizar un control adecuado y un uso eficiente de los recursos. La Junta reconoce que los equipos de las oficinas en los países se encuentran bajo presión al momento de lograr un equilibrio entre el nivel de exigencias y apoyo que reciben sus asociados y que, en algunos casos, es posible que tengan que recurrir a contratistas para alcanzar los objetivos, cuando no sea posible realizar una supervisión periódica. Para ello, es necesario que los asociados en la ejecución de proyectos asuman una mayor responsabilidad por la exactitud de los datos que presentan y garanticen un entorno de control que mantenga un comportamiento ético y normas de servicio rigurosas.

108. El ACNUR reconoce que la mejora de los datos aportará más claridad respecto de los costos que se pueden atribuir total o parcialmente a una operación, programa o proyecto. La iniciativa obedece a la necesidad de acceder a mejor información financiera, de tal modo que la administración pueda tomar decisiones mejor fundadas con respecto a las prioridades de financiación, así como a una mayor visibilidad de los gastos generales. Anteriormente, la Junta había destacado la importancia de la transparencia de los gastos generales como medio para aumentar la eficiencia en la ejecución de los proyectos convenidos. Además, la gestión actual de los gastos incorporados y el mejoramiento continuo permitirán que ACNUR decida con sus asociados cuáles serán las esferas en las que se aplicará la eficiencia de costos.

109. En su visita a la Oficina de Jordania, la Junta observó algunas buenas prácticas, en las que existía una colaboración proactiva con los asociados en la ejecución de proyectos a fin de impugnar los gastos presupuestados para la ejecución de los proyectos. Hubo un ejemplo en el que se demostró que esta colaboración constante había generado beneficios y puso de manifiesto numerosas maneras de gestionar más eficazmente los costos de ejecución de proyectos. Por ejemplo, el Consejo Noruego para los Refugiados ha reducido los costos a través de:

- La reducción de los gastos de transporte mediante una combinación de vehículos adquiridos y conductores contratados directamente
- El uso del plan de efectivo por trabajo en los campamentos, en el que los refugiados realizan tareas de limpieza, mantenimiento y carpintería a fin de concretar el proyecto, proporcionándoles la oportunidad de trabajar
- El empleo de personal de contratación local por parte del asociado en lugar de su propio personal de contratación internacional
- La recuperación de los gastos de traslado del personal asociado que se traslada al campamento
- El uso de medidores de electricidad en unidades de alojamiento prefabricadas para gestionar mejor el consumo de electricidad atribuible al proyecto

110. Además, la Junta observó otros ámbitos de buenas prácticas, como la logística y la gestión del parque automotor en la República Unida de Tanzania, en la que un asociado del proyecto centralizó el mantenimiento del parque automotor, de modo tal que se garantizó la calidad de los equipos de repuesto y la eficiencia en las compras

al por mayor. Sin embargo, luego de varios años de visitar las oficinas en los países, se ha visto que hay una falta de énfasis en las demandas de eficiencia de los asociados. Sería útil que las oficinas en los países compartieran buenos ejemplos de eficiencia y que se adoptara un proceso institucional que exigiera que el personal de los programas analizara los enfoques de eficiencia de todos los asociados. Esto ayudaría a crear un conjunto de datos que permita al ACNUR demostrar a los donantes cómo encara la eficiencia en sus adquisiciones de los asociados. Si bien se realizaron encuestas y visitas a los países, estas no permitieron a la Junta obtener datos claros sobre ahorros por eficiencia o encontrar pruebas fidedignas de la existencia de un enfoque coherente y sistemático.

111. La Junta recomienda que el ACNUR detecte esferas de buena práctica en la impugnación de la base de costos de los proyectos llevados a cabo por los asociados en la ejecución, determine dónde se están considerando y logrando ahorros por eficiencia y comparta esta información en otras oficinas por conducto de un coordinador con base en la sede.

G. Soluciones duraderas

Cifras clave	
70%	Proporción de operaciones de carácter prolongado
4%	Proporción del presupuesto del ACNUR asignado a soluciones duraderas en 2015
20 millones de dólares	Presupuesto para “Seeds for Solutions” por año desde 2013

112. Las soluciones duraderas son programas diseñados para prestar apoyo a las personas de la competencia del ACNUR a fin de que adquieran autonomía, se integren localmente, se reintegren o repatrien y puedan abandonar, de este modo, el estatuto de protección. Además de las importantes consecuencias para las personas y los gobiernos interesados, la aplicación correcta de soluciones duraderas puede ayudar a reducir las presiones financieras producto de operaciones de larga duración y aumentar los recursos disponibles para las nuevas operaciones.

113. El ACNUR siempre debe priorizar salvar vidas, en consonancia con su mandato, pero pronto tendrá que tomar decisiones difíciles acerca de la mejor manera de aumentar la financiación y centrarse en soluciones duraderas a fin de lograr que la posición general no se torne insostenible. Sin embargo, a pesar de los claros mensajes del Alto Comisionado para encontrar soluciones duraderas, los gastos presupuestados del ACNUR destinados a ese fin han disminuido desde 2012, del 9% al 4% de los gastos totales. Actualmente, alrededor del 70% de los casos tienen situaciones prolongadas.

114. El ACNUR ha tenido que hacer frente a dificultades de larga duración para poder aplicar con éxito las soluciones duraderas. En 2008, el Alto Comisionado puso en marcha una iniciativa especial sobre situaciones de refugiados prolongadas con el objetivo de ofrecer soluciones duraderas. Sin embargo, los avances en relación con este objetivo han sido difíciles de lograr, a pesar de que las operaciones han realizado algunas labores para tal fin (véase el gráfico II.7).

Gráfico II.7
Actividades de las operaciones relativas a las soluciones duraderas

Enfoques comunes

Oficinas en los países/ejemplos de actividades

Apoyo para el acceso a los servicios locales, incluida la vivienda y la atención de la salud

Kenya – más de 5.000 hogares de refugiados tienen acceso a servicios médicos en las zonas urbanas a través de los planes del Fondo Nacional de Seguro de Salud

Afganistán – se están elaborando estrategias para transformar un campamento de refugiados en un asentamiento autosostenible

Capacitación profesional y lingüística

República Árabe Siria – más de 17.000 refugiados, desplazados internos y miembros de las comunidades de acogida se beneficiaron de la capacitación profesional y la preparación para la vida, organizadas por los asociados del ACNUR

Turquía – Turquía ha reconocido que la enseñanza del turco es fundamental para superar los obstáculos en el acceso a la educación, la salud y otros servicios

Yemen – el ACNUR presta apoyo a los programas de educación profesional y técnica, así como los cursos de idiomas e informática a fin de fomentar autosuficiencia

Apoyo en la obtención de permisos de trabajo y la búsqueda de trabajo

República Unida de Tanzania – el ACNUR está colaborando estrechamente con el Gobierno en la elaboración de nuevas regulaciones para los permisos de trabajo de los refugiados, que les darán la oportunidad de buscar empleo fuera de los campamentos

Costa Rica – recibe fondos del de la iniciativa “Seeds for Solutions” del ACNUR a fin de apoyar la participación de los refugiados en la economía, ayudándolos a adquirir autonomía. El Gobierno de Costa Rica está incorporando este enfoque en sus estrategias nacionales de lucha contra la pobreza y fomento del empleo a fin de garantizar la sostenibilidad a largo plazo

Kenya — el ACNUR ha prestado apoyo jurídico a los refugiados a fin de que puedan obtener permisos de trabajo que les permitan obtener empleos formales en Kenya. Actualmente, los refugiados pueden también registrar sus propias empresas

República Árabe Siria – El ACNUR proporcionó a los refugiados y los desplazados internos más de 100 subsidios a las pequeñas empresas emergentes

Fuente: Análisis de las respuestas a las encuestas en las operaciones en los países y los documentos del ACNUR llevado a cabo por la Junta.

Seeds for Solutions

115. El ACNUR sigue procurando alentar a las oficinas en los países a que adopten soluciones duraderas. En 2014, asignó 20 millones de dólares a un proyecto titulado “Seeds for Solutions”, que hace especial hincapié en la integración. La sede del ACNUR invitó a las operaciones a presentar ofertas para una partida de la financiación. En 2014, 24 operaciones en los países recibieron entre 57.500 y 3,5 millones de dólares, con un valor medio de 500.000 dólares. Sin embargo, cinco operaciones devolvieron fondos por un valor de 393.000 dólares, o el 2% de los gastos totales. En 2015, se observó el mismo patrón.

116. El ACNUR no cuenta con medidas de la ejecución para evaluar con exactitud los beneficios del proyecto “Seeds for Solutions”. Aunque son pocos los casos en que “Seeds” ha financiado la totalidad de las intervenciones en una operación (como la de Costa Rica), con mayor frecuencia sus fondos han complementado el presupuesto priorizado vigente para actividades relacionadas con las soluciones en las planificaciones periódicas de las operaciones.

117. A finales de 2014, el ACNUR llevó a cabo un ejercicio de lecciones aprendidas, en el que se observó que algunas operaciones estaban utilizando los fondos de “Seeds” para cubrir un déficit de financiación. La Junta es consciente de que las soluciones duraderas pueden tomar tiempo, pero señala que el ACNUR no pudo proporcionar una cifra para el número de personas que, como resultado del proyecto “Seeds”, han elaborado planes o logrado una solución duradera. El ACNUR se propone determinar los logros finales de la iniciativa “Seeds for Solutions” una vez finalizada la fase experimental de tres años o, en algunos casos, una vez finalizados los planes y las estrategias multianuales cuyas etapas iniciales son financiadas con cargo a sus fondos.

118. La Junta recomienda que el ACNUR elabore medidas de la ejecución para determinar el efecto del valor añadido de “Seeds for Solutions” y, a nivel más general, diseñe actividades para alcanzar soluciones duraderas. Al hacerlo, el ACNUR debería formular una estrategia para trabajar eficazmente con los asociados para el desarrollo y los gobiernos de los países de acogida.

119. El ACNUR enfrenta dificultades para aplicar con éxito proyectos como “Seeds for Solutions” porque en la mayoría de los emplazamientos con situaciones prolongadas de refugiados y desplazados internos las barreras son de carácter estructural y político. Ha habido pocas comunicaciones de la iniciativa en las que se formulen estrategias de peso para superarlas. De hecho, entre los proyectos presentados para la financiación de 2015, pocos quedaron pendientes al momento de examinarlos según los criterios del personal directivo superior, incluida la posibilidad de representar ahorros en el futuro.

120. Desde 2016, el ACNUR viene analizando las situaciones prolongadas que han comportado resultados positivos a fin extraer lecciones de la situación. También está elaborando una metodología para instaurar un enfoque sistemático de las soluciones duraderas y está revisando los planes de los países para las actividades relativas a las soluciones duraderas, incluidas las estrategias multianuales.

121. El ACNUR ha adoptado algunas iniciativas para abordar esas cuestiones. Ha actualizado su indicador orientativo Focus y ha trabajado con los equipos para prestar apoyo a los sistemas complementarios que permiten realizar un seguimiento de los objetivos específicos de las soluciones en relación con el efecto en el

despliegue de las estrategias de protección y soluciones. La reciente labor del ACNUR con el Banco Mundial ha dado lugar a que se otorguen préstamos en condiciones favorables para que algunos gobiernos puedan recibir a las poblaciones desplazadas en África. Junto con el Banco Mundial, el ACNUR ha encargado la elaboración de dos informes a fin de reunir pruebas para demostrar el valor de proporcionar trabajo a los refugiados.

122. La Junta recomienda que el ACNUR reconsidere su enfoque de la supervisión de las soluciones duraderas para que se incorpore en la ejecución, utilizando sus estrategias multianuales. También debería considerar la posibilidad de elaborar una matriz de operaciones que indique la probabilidad de éxito de las soluciones duraderas en la que se detallen las barreras políticas y estructurales para alcanzar resultados satisfactorios y duraderos, y utilizar esa información para efectuar una asignación de recursos eficaz en el marco del examen del programa anual.

H. Información suministrada por la administración

Paso a pérdidas y ganancias de pérdidas de efectivo, cuentas por cobrar y bienes

123. El ACNUR informó de que había pasado oficialmente a pérdidas y ganancias activos por valor de 5,6 millones de dólares (frente a 5,5 millones de dólares en 2014). De ese monto, 5,2 millones de dólares correspondían a contribuciones de donantes pendientes de pago y 0,4 millones a otras cuentas por cobrar, como se indica en la nota 10 de los estados financieros.

Pagos a título graciable

124. El ACNUR informó de que había efectuado cuatro pagos a título graciable por valor de 65.627 dólares en 2015 (frente a un pago por un total de 64.000 dólares en 2014), según lo autorizado por el Alto Comisionado. Esto se corresponde con el examen que ha hecho la Junta de los registros financieros y de gestión de la organización, que no reflejan ningún otro pago de ese tipo durante el ejercicio económico de 2015.

Casos de fraude y de presunción de fraude

125. 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 auditoría detecte todas las inexactitudes o irregularidades. La responsabilidad primordial de prevenir y detectar el fraude corresponde a la administración.

126. Durante la auditoría, la Junta formula preguntas a la administración sobre su responsabilidad de supervisión para evaluar los riesgos de fraude grave y los procesos que se han establecido para detectarlos y responder a ellos, incluidos los riesgos específicos que la administración ha detectado o señalado a la atención de la Junta. La Junta también indaga si la administración tiene conocimiento de algún fraude real, presunto o denunciado, lo que incluye las averiguaciones de la OSSI.

127. En 2015, la Junta no detectó ningún fraude, a excepción de los casos de fraude y presunción de fraude que había notificado y presentado la administración. El ACNUR notificó 12 casos de fraude financiero verificado en 2015 que conllevaron pérdidas económicas por valor de 200.000 dólares (frente a seis casos que reportaron pérdidas por un total de 124.000 dólares en 2014). Todos esos fraudes fueron cometidos por miembros del personal y consistieron en malversación de fondos, fraude relacionado con el seguro médico, uso indebido de activos, incumplimiento de instrucciones administrativas y robo. El ACNUR no emprendió acciones penales contra los implicados por los fraudes cometidos.

I. Agradecimientos

128. 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) Mussa Juma **Assad**
Contralor y Auditor General de la
República Unida de Tanzania
Presidente de la Junta de Auditores

(Firmado) Sir Amyas C. E. **Morse**
Contralor y Auditor General del
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
(Auditor Principal)

(Firmado) Shashi Kant **Sharma**
Contralor y Auditor General de la India

Anexo

Estado de la aplicación de las recomendaciones anteriores de la Junta

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 12	La Junta recomienda que el ACNUR trabaje con los donantes para definir mejor los recursos durante el ejercicio y mejorar así la previsión, a fin de reducir las grandes fluctuaciones al cierre del ejercicio y facilitar los procesos de adquisición.	<p>En los últimos años, la previsión de las contribuciones de los donantes ha sido cada vez más exacta, a pesar de que han surgido nuevas situaciones de emergencia a las que se han desviado fondos. El ACNUR sigue trabajando con los donantes para lograr que la financiación tenga un carácter más previsible y mejorar las proyecciones a través de las siguientes medidas:</p> <p>a) La organización de una conferencia anual sobre promesas de contribuciones en la que los donantes anuncien sus contribuciones para el año siguiente;</p> <p>b) La concertación de acuerdos marco plurianuales con los principales donantes para proporcionar más información sobre las contribuciones básicas y los fondos complementarios;</p> <p>c) La actualización de los perfiles de los donantes mediante el análisis de sus políticas de asistencia para el desarrollo, presupuestos, mecanismos y prioridades de financiación;</p> <p>d) La celebración de reuniones bilaterales y multilaterales con los donantes, tanto de alto nivel como a nivel de trabajo, que incluyeron las siguientes actividades:</p> <p>i) En 2014, se pusieron en marcha cinco planes de respuesta interinstitucionales para los refugiados;</p>	La Junta considera que se está avanzando en la mejora de la definición de los recursos de los donantes. Sin embargo, es necesario tomar más medidas para facilitar los procesos de adquisición y progresar hacia un uso más adecuado. La Junta ha observado que se concertaron acuerdos con asociados en la ejecución en la parte final del ejercicio y que sigue habiendo retraso en la asignación de fondos, lo que dificulta la ejecución. La Junta observa que la actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal proporcionará datos adicionales para apoyar los nuevos avances. En consecuencia, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
		<p>ii) El ACNUR ha participado en 27 (de un total de 29) planes estratégicos de respuesta interinstitucionales y llamamientos liderados por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios;</p> <p>iii) Con el asesoramiento de los donantes, se ha creado el sitio web Global Focus, que contiene información sobre más de 40 operaciones;</p> <p>iv) El ACNUR informa a las Misiones Permanentes ante las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales en Ginebra y a la Comisión Europea en Bruselas, a través de conversaciones bilaterales y del Comité Ejecutivo, sobre las cuestiones operacionales, incluidas las necesidades financieras, de las respuestas a las emergencias. Se han organizado numerosas sesiones para informar a los donantes y la comunidad internacional sobre las cuestiones operacionales y poner en marcha los planes de respuesta para refugiados y los llamamientos suplementarios. Se han celebrado consultas bilaterales con donantes y seis reuniones con el “Club de más de 20 millones”;</p> <p>v) El ACNUR sigue solicitando el apoyo de donantes nuevos.</p> <p>En Etiopía, el Iraq, el Líbano y Turquía se han organizado misiones compuestas por representantes de varios países donantes. Se han elaborado y difundido</p>						

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
		<p>directrices acerca de la proyección de los donantes e instrucciones administrativas sobre la aceptación y firma de acuerdos de contribución y la normalización de los formatos de las actualizaciones y las hojas descriptivas externas. En 2014 la Dependencia de Financiación Humanitaria y Apoyo sobre el Terreno organizó seis misiones al Camerún, Etiopía y la República Democrática del Congo para facilitar la planificación interinstitucional y la preparación de los planes de respuesta para los refugiados con miras a atender las emergencias de nivel 3 en la República Centroafricana y Sudán del Sur. Se han organizado talleres regionales en Nairobi, Jordania y Dakar. Se ha publicado el informe global del ACNUR de 2013 y el llamamiento mundial del ACNUR de 2015, en los que se ha mejorado la calidad de los capítulos temáticos y se ha incorporado una matriz de resultados al final del ejercicio en los capítulos nacionales y subregionales.</p> <p>El ACNUR continúa mejorando sus sistemas e instrumentos de presentación de informes, invirtiendo en el rediseño del sitio web Global Focus, que pretende ser una “ventanilla única” para los donantes. En Global Focus se publica información sobre las operaciones y la situación de financiación a través de informes normalizados. La actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal mejorará la presentación de informes internos y externos y facilitará los procesos. El registro y la notificación de los ingresos se automatizarán más,</p>						

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 18	La Junta recomienda que, mientras se ejecuta la estrategia de gestión global del parque automotor para el período 2014-2018, la administración vele por que se recopilen los datos y las medidas más adecuados para evaluar y demostrar que se consiguen los beneficios previstos tan pronto como sea posible.	estableciendo comprobaciones y mecanismos de control para mejorar la exactitud de los datos, lo que permitirá una mejora en la calidad de los informes y el análisis de datos. Ello redundará en la toma de decisiones mejor fundamentadas, en consonancia con el marco de asignación de recursos del ACNUR. El ACNUR ha contado con la participación del Instituto Europeo de Administración de Empresas (INSEAD) para realizar una evaluación independiente de la aplicación de la estrategia de gestión global del parque automotor. La evaluación se ha finalizado y el informe publicado ha confirmado que el proyecto está bien encaminado y que, hasta la fecha, se han obtenido los beneficios previstos. En el estudio se determinaron los parámetros para evaluar los beneficios de la estrategia, como el tamaño de la flota de vehículos, su antigüedad media y los gastos de adquisición que se hayan reducido gracias a su aplicación. El ACNUR revisará anualmente la evaluación de esos beneficios utilizando las mismas medidas. Además, ha encargado a INSEAD que siga vigilando y analizando los resultados y las ventajas de la gestión global del parque automotor. Las conclusiones de este estudio han servido de base para determinar los criterios específicos en la presentación de informes financieros acerca del uso de toda su flota de vehículos.	La Junta ha examinado las medidas utilizadas en el informe del INSEAD y alienta el uso de criterios de medición similares en el futuro para garantizar que se obtienen beneficios de la gestión global del parque automotor y se hace seguimiento de ellos. La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación hasta que se complete una evaluación más exhaustiva.		X			

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 23	La Junta recomienda al ACNUR que analice los datos para corroborar si se cumplen los controles fundamentales y los integre en un proceso sistemático para detectar los casos en que no se realicen controles y las transacciones poco habituales. Además, la administración debe velar por que en la actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal se separen obligatoriamente las tareas y se facilite la notificación de las excepciones.	<p>En el contexto del proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, el ACNUR aplicará dos programas de Oracle de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento (Application Access Control Governor y Transaction Control Governor). Estos módulos tienen funciones que permiten realizar análisis y facilitan el examen del cumplimiento de los controles principales. También permiten detectar de manera sistemática las transacciones poco habituales y los casos en que no se realizan controles, y facilitan el control de la división de responsabilidades y la notificación de las excepciones.</p> <p>El ACNUR tiene previsto que los programas de Oracle de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento entren en funcionamiento en el cuarto trimestre de 2016 o el primero de 2017. Todo avanza según lo previsto.</p>	<p>La Junta ha examinado el plan del ACNUR de aplicación del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, conforme al cual, está previsto que la fase de compilación de los programas de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento comience en mayo de 2016, y las pruebas con usuarios en julio. El uso de esta función fomentará que el ACNUR mantenga un enfoque proactivo para determinar los riesgos de fraude.</p> <p>La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.</p>		X			
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 25	La Junta recomienda que el ACNUR fortalezca sus procesos internos de verificación y preste más atención a la elaboración de planes de verificación basada en el riesgo; tome específicamente en consideración el riesgo de fraude; y amplíe las verificaciones para velar por que se rindan cuentas por el uso de activos adquiridos con fondos de proyectos en ejercicios anteriores.	<p>El ACNUR sigue fortaleciendo la gestión de su relación con los asociados en la ejecución mediante el marco ampliado para la ejecución con los asociados. Está en marcha la adopción de normas para mejorar la supervisión de los informes de los asociados, así como la verificación basada en el riesgo de los proyectos que ejecutan. Se exigirá a todas las operaciones que comiencen a aplicar esas normas de manera plena y uniforme para finales de 2016.</p> <p>A fin de hacer más rigurosa la rendición de cuentas por la gestión de los activos adquiridos con fondos de proyectos, el ACNUR ha mejorado los</p>	<p>La Junta ha examinado la vigilancia de la verificación durante las visitas a las oficinas en Jordania y el Sudán. Este enfoque se ha desarrollado mediante una nueva política de colaboración con los asociados en la ejecución. En los informes de la Junta sobre las visitas a las oficinas de esos países se recoge la necesidad de que en este tipo de visitas se preste más atención a los riesgos, y a la mejora de la documentación y la presentación de informes sobre los resultados.</p> <p>Se ha hecho hincapié en los controles de las adquisiciones, la</p>			X		

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		<p>controles introduciendo en el acuerdo estándar de asociación en proyectos disposiciones concretas sobre la utilización de los activos por los asociados. A los asociados se les exige que creen y mantengan registros que permitan rastrear todos los activos y propiedades, obtengan la aprobación del ACNUR antes de enajenarlos, e informen periódicamente sobre ellos. Los asociados también están obligados a realizar inspecciones físicas de las propiedades de forma habitual y facilitar las visitas periódicas del personal del ACNUR u otras personas debidamente autorizadas para este fin. Además, el asociado debe transferir los bienes y las propiedades al ACNUR: a) tras la finalización del proyecto, b) a petición del ACNUR, o c) tras la rescisión del acuerdo, a menos que se convenga otra cosa por escrito entre las partes.</p> <p>Además, el Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución es un participante fundamental del grupo de trabajo establecido para el proyecto de prevención del fraude, que evaluará exhaustivamente este y otros tipos de riesgo en los proyectos ejecutados por asociados. Este proyecto se centra en la determinación de los principales riesgos de fraude y las correspondientes medidas de mitigación, aprovechando los conocimientos de un grupo de trabajo compuesto por personal clave de distintas esferas de actividad y lugares de destino. El ACNUR ha elaborado una lista con los riesgos de fraude internos y externos que afectan más a la organización, tanto en la ejecución</p>	<p>gestión del efectivo y el fraude mediante las auditorías externas de los informes financieros de los asociados, que incluyen algunas recomendaciones formuladas de manera sistemática a una amplia gama de asociados. La Junta sigue observando que los activos adquiridos con fondos del ACNUR para un proyecto no siempre se someten a verificación.</p> <p>La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación. El ACNUR debe garantizar una mayor visibilidad de la calidad de los procesos de verificación interna antes de que se pueda considerar que la recomendación se ha aplicado en su totalidad.</p>					

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 31	La Junta recomienda que el ACNUR determine un plazo claro para finalizar las evaluaciones del riesgo de fraude y los planes de mitigación de los riesgos más significativos detectados en el proyecto de prevención del fraude. Además, deben tomarse en consideración las evaluaciones de los riesgos cuando se diseñen los procesos de la actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, y la capacitación estructurada de personal clave en esferas de alto riesgo. El análisis también se debería utilizar para fundamentar las evaluaciones de la planificación que llevan a cabo la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) y el Inspector General.	<p>directa como a través de asociados, y esos riesgos se están evaluando en relación con el actual marco de control interno para determinar las deficiencias de las medidas de mitigación. Los resultados de esta evaluación se incorporarán a las directrices pertinentes y se publicarán como parte del marco ampliado para la ejecución con los asociados.</p> <p>Los riesgos detectados en las evaluaciones ya se han tenido en cuenta en el diseño del proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, y el ACNUR velará por que se sigan considerando a fin de perfeccionar las fases del diseño conceptual y la ejecución. El ACNUR también compartirá las conclusiones de las evaluaciones de manera rutinaria con la OSSI y la Oficina del Inspector General para que las analicen más detalladamente.</p> <p>Con respecto a la capacitación, el proyecto de prevención de fraude incluye la elaboración de estrategias de formación del personal acerca de los ámbitos con alto riesgo de fraude. El ACNUR está elaborando un programa básico de aprendizaje virtual, que se prevé que se ponga en marcha en toda la organización en 2016, para aumentar la concienciación sobre la identificación y prevención del fraude y promover una cultura en la que los funcionarios puedan denunciar sus inquietudes. Además, se está elaborando un manual para la prevención del fraude que proporcionará directrices operacionales</p>	La Junta toma nota de los progresos realizados en la elaboración de los planes sobre el riesgo de fraude y su mitigación, incluida la elaboración del manual y los módulos de aprendizaje virtual sobre la prevención del fraude para el personal.	X				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
		<p>con miras a la aplicación del marco estratégico del ACNUR para la prevención del fraude y la corrupción. Un borrador del manual para la prevención del fraude se encuentra en fase de preparación con la ayuda de un consultor. El borrador está casi terminado y actualmente está sometido al examen de los miembros del grupo de trabajo del proyecto de prevención de fraude.</p> <p>Se ha elaborado un borrador con los contenidos del curso en línea, que en la actualidad es objeto de examen final por parte de varios interesados. Una vez aprobado, el Centro Mundial de Aprendizaje del ACNUR procederá entonces a diseñar un módulo de aprendizaje interactivo con esos contenidos, que estará disponible en línea para todo el personal del ACNUR. Se planea que se convierta en un módulo de capacitación obligatorio para concienciar sobre el fraude y su prevención (de aproximadamente una hora de duración) dirigido al personal de todas las categorías. El ACNUR también está estudiando la forma de ponerlo a disposición de los asociados. Basándose en el estudio realizado en las oficinas en los países sobre los riesgos de fraude, y como resultado de la labor del grupo de trabajo para la prevención del fraude, se han determinado varios riesgos de fraude pertinentes a nivel institucional (incluidos los relacionados con los asociados), que se han incorporado a un proyecto de registro del ACNUR de riesgos de fraude. Están en marcha el examen y la documentación de las</p>						

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 36.	<p>La Junta recomienda que el comité directivo de la actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal:</p> <p>a) Vele por que se tomen en consideración las prioridades principales para elaborar una declaración clara de los beneficios que se empleará para evaluar el éxito del proyecto;</p> <p>b) Fortalezca el proceso relacionado con los riesgos del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal a través de un examen periódico del registro de riesgos del proyecto, a fin de evaluar la calidad de las medidas de mitigación y los plazos para abordar los riesgos detectados y asegurarse de que el registro se actualiza con regularidad.</p>	<p>medidas de mitigación y de las deficiencias encontradas. Los riesgos recogidos en este registro han servido para crear los ejemplos del módulo de aprendizaje virtual (véanse los párrafos anteriores) y se han tratado en varios capítulos del manual sobre la prevención del fraude (véanse los párrafos anteriores).</p> <p>a) El ACNUR elaborará una declaración de beneficios en relación con las 18 prioridades principales ya determinadas, que se utilizará como referencia para evaluar el éxito del proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal. El plan se someterá a aprobación en la próxima reunión del comité directivo del proyecto.</p> <p>b) Se presentó una matriz de riesgos y las actividades de mitigación en el informe final sobre la fase de diseño conceptual del proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, que se remitió a la Junta de Gobernanza sobre Tecnología de la Información. Se informará con regularidad al comité directivo del proyecto sobre las actualizaciones del registro de los riesgos y de las estrategias de mitigación.</p> <p>Las 18 prioridades clave se centran en mejorar los siguientes aspectos: la previsión y la presentación de informes sobre cuestiones financieras; la integración de los sistemas relacionados con los ingresos, el presupuesto y la contabilidad; los procesos de controles internos; y los servicios de adquisiciones y viajes. El</p>	<p>a) El proyecto cuenta con un documento en el que se exponen las prioridades estratégicas clave. Además, en mayo de 2016, el ACNUR elaboró una lista de las medidas de la ejecución para evaluar el éxito del proyecto de actualización. Sin embargo, la lista debe completarse para que se pueda informar de forma continua al personal directivo superior sobre los avances con respecto a esas medidas. El informe de la Junta correspondiente a 2015 incluye más detalles al respecto.</p> <p>b) El proyecto del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal ha creado un registro en el que figuran 14 riesgos, de los cuales, todos menos uno se han clasificado como altos. El año anterior, el registro describía los principales riesgos y sus efectos, pero no ofrecía ninguna información acerca de las medidas adoptadas para mitigarlos a lo largo del tiempo. Sin embargo, las medidas de mitigación para 7 de los 14 riesgos se han incluido en un cuadro de gestión de riesgos en</p>	X				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
		<p>ACNUR ha seguido vigilando esas prioridades clave a lo largo de las principales fases del proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, para cerciorarse de que se aplican las soluciones y recomendaciones planteadas con el fin de abordar cada una de las prioridades. En las reuniones del comité directivo se facilita periódicamente información actualizada sobre los progresos realizados en relación con las prioridades, incluidas las últimas entradas en el registro de riesgos y estrategias de mitigación. Todo ello progresa según lo previsto.</p>	<p>el informe final de la fase de diseño conceptual. Las medidas de mitigación se deben añadir al registro de riesgos.</p> <p>La Junta toma nota de los progresos realizados, pero considera que estas recomendaciones están en vías de aplicación, y remite a los párrafos anteriores de este informe respecto a que estos documentos se sigan elaborando en el futuro.</p>					
		<p>Comentarios y anexos – mayo de 2016:</p> <p>a) Las prioridades funcionales clave establecidas orientan e informan en profundidad y ayudan a entender los objetivos primordiales del proyecto de actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal. Estas prioridades fundamentales se han tenido en cuenta en la elaboración y la aplicación de la solución. Este proyecto no se limita a una mera actualización técnica, sino que incluye algunas mejoras funcionales y el nuevo diseño de determinados procesos institucionales para obtener el máximo provecho de la actualización. El panel donde se muestran las prioridades clave se supervisa y se debate a nivel de proyecto y en las reuniones del comité de responsables institucionales y del comité directivo, y se actualiza mensualmente a medida que el proyecto avanza.</p>						

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
		<p>El análisis financiero de las ventajas derivadas de aplicar las soluciones de Oracle y PeopleSoft basadas en la proyección a cinco años muestra lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Un beneficio total proyectado a cinco años de 49.362.000 dólares; ii) Un valor actual neto de 24.947.000 dólares; iii) Un rendimiento de la inversión del 368%; iv) Una tasa interna de rentabilidad del 73%; v) Un período de amortización de 30 meses. <p>b) Los riesgos y problemas se vigilan y mitigan a diferentes niveles. Los riesgos y problemas de gestión se vigilan de cerca a nivel del comité de responsables institucionales y el comité directivo, cuya atención se centra principalmente en los riesgos reales, más que en los riesgos percibidos. Las actividades (medidas de mitigación) y las decisiones se hacen constar en las actas de las reuniones y se hace seguimiento de ellas en las reuniones posteriores, en la medida en que sea necesario. Los problemas a nivel de proyecto, que se supervisan con más regularidad a fin de adoptar medidas inmediatas, se reflejan en informes sobre la situación semanales, informes mensuales sobre la marcha del trabajo y reuniones mensuales para examinar los proyectos. Los riesgos potenciales de los proyectos se detectaron en el estudio de viabilidad y se incluyeron en la matriz de riesgos. Estos riesgos se vigilaron durante toda la fase de diseño</p>						

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 45	La Junta recomienda que el ACNUR siga examinando las clasificaciones y definiciones de los gastos, especialmente según los tipos de funciones, como las categorías de dirección y gestión ejecutivas en el nivel de las oficinas en los países y sobre el terreno, y las funciones de apoyo a los programas en la sede y en las capitales.	<p>conceptual y se actualizaron en la medida en que fue necesario.</p> <p>En las reuniones posteriores del comité directivo, se debatió acerca de los riesgos, los problemas y las medidas de mitigación (enfoque de gestión), que se plasmaron en presentaciones y en las actas de las reuniones. Los riesgos y las medidas de gestión se han mantenido en consonancia con las estrategias expuestas en los documentos presentados a la Alta Comisionada Adjunta en relación con las siguientes esferas:</p> <p>i) Capacidad: el comité directivo debe garantizar la visibilidad de la iniciativa entre las divisiones afectadas, así como la dedicación y disponibilidad de estas;</p> <p>ii) Sincronización: aceptar el riesgo y hacer los reajustes oportunos;</p> <p>iii) Presupuesto: el comité directivo apoya el reajuste del límite de gasto del ACNUR para los próximos ciclos presupuestarios.</p> <p>En marzo de 2015, el ACNUR examinó la clasificación presupuestaria de las plazas, tomando en consideración las funciones atribuidas a cada una, y reclasificó varias. El ACNUR seguirá examinando las clasificaciones de los gastos en la esfera funcional de “dirección y gestión” en las oficinas sobre el terreno. Cabe señalar que la imputación de costos en el ACNUR se lleva a cabo a través del sistema Focus, cuya metodología se rige por los principios de la gestión basada en los resultados, como la imputación a resultados o actividades.</p>	La Junta ha observado que se ha puesto en marcha un proceso de reclasificación de puestos. Sin embargo, la Junta considera que el ACNUR puede esforzarse más en entender el perfil de sus gastos y reclasificarlos.	X				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 52	<p>La Junta recomienda que:</p> <p>a) Los gastos generales financiados de los asociados internacionales en la ejecución incluidos en los acuerdos con los asociados se reclasifiquen como gastos administrativos en los estados financieros;</p> <p>b) La administración examine su análisis detallado de los gastos administrativos consignados en los presupuestos de los asociados en la ejecución a fin de aportar mejores pruebas sobre la forma en que el ACNUR obtiene una relación costo-calidad óptima de esos acuerdos.</p>	<p>a) En respuesta a esta recomendación, el ACNUR informará, en una nota adicional a los estados financieros, de la cantidad total de su contribución a los gastos de apoyo en la sede incluidos en los costos de proyectos de los asociados internacionales. Sin embargo, el ACNUR opina que dar a conocer su contribución total no tiene necesariamente valor para los usuarios de los estados financieros. Cabe señalar que el ACNUR ya presenta información relacionada con los gastos de los asociados en la ejecución en las notas a los estados financieros, por pilares y grupos de derechos, así como por tipo de asociado en la ejecución. Esto es útil para los interesados del ACNUR, ya que proporciona información sobre los gastos de los programas y los problemas en su ejecución. También hay disponibles datos adicionales sobre asignaciones presupuestarias por cuenta, producto, proyecto y asociado, tanto en la sede como sobre el terreno, y estos datos se utilizan para tomar decisiones y para fines de verificación;</p> <p>b) El ACNUR seguirá fortaleciendo el proceso de examen de los gastos de los asociados. La entidad ya tiene implantados procedimientos para examinar rigurosamente los presupuestos de los asociados en la ejecución, y para cotejar los importes presupuestados con los gastos locales y las particularidades del proyecto objeto de examen. El examen lo llevan a cabo principalmente las operaciones, con apoyo de la sede. Los asociados</p>	<p>a) Esta recomendación se considera aplicada.</p> <p>b) La Junta ha examinado las normas y directrices actualizadas emitidas por el ACNUR y considera alentador el avance realizado en la fiscalización de los presupuestos y los gastos de los asociados. Sin embargo, haciéndose eco del mensaje de 2014 del anterior Alto Comisionado, la Junta considera que se puede hacer más para garantizar que los asociados ofrecen una buena relación costo-calidad.</p> <p>La Junta reconoce que el grado de detalle de los presupuestos de los asociados ofrece una buena base para entender los gastos de los proyectos de los asociados. Sin embargo, tras el examen de una muestra de presupuestos e informes de control financiero de los asociados en la ejecución, la Junta observa que hay poca coherencia entre los asociados, incluso en la oficina de un mismo país. La Junta remite a sus observaciones del informe principal y considera que esta recomendación está en vías de aplicación.</p> <p>El informe de la Junta correspondiente a 2015 también señala la necesidad de buscar la reducción de los gastos y una mayor eficiencia, así como la necesidad de que estos se determinen más adecuadamente. Durante las visitas de la Junta no</p>		X			

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		<p>elaboran sus presupuestos utilizando un sistema de partidas y gastos por partida, de forma individualizada para cada proyecto; por lo tanto, los gastos de los asociados en la ejecución están a la vista y sujetos a análisis detallado. Se dispone de pruebas que demuestran que la gestión en las operaciones plantea problemas para los gastos de los asociados a nivel de partida presupuestaria, producto y objetivo en el contexto de las negociaciones de acuerdos con los asociados. Mediante una norma interna emitida en 2014, la tasa de contribución del ACNUR a los gastos de apoyo en la sede incluidos en los costos del proyecto está fijada en un 7%, lo que se agrega al presupuesto total para el proyecto con el objetivo de ayudar a los asociados internacionales que operan fuera de su país de origen a hacer frente a los gastos de apoyo administrativo y supervisión de los proyectos sobre el terreno. El ACNUR cree firmemente que los gastos efectuados por los asociados internacionales siguen siendo gastos directos por dar asistencia y protección directas a las personas que son de su competencia.</p>	<p>se han encontrado pruebas de que existen problemas de eficiencia en relación con los gastos de los asociados en la ejecución y los de la sede. La Junta considera que es necesario mejorar la fiscalización de los gastos de los asociados.</p>					
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 55	La Junta recomienda que la administración siga desarrollando el proceso de examen del programa anual para integrarlo en un marco coherente que permita demostrar los desafíos en materia de eficacia de cara a los presupuestos de los programas, y consignar y resumir los resultados	<p>El ACNUR ha comenzado la elaboración de dicho marco, y también incorporará en su examen el análisis de las necesidades del marco de resultados y de las estructuras generales de gestión basada en los resultados y otras estructuras conexas. El ACNUR ha preparado un inventario de los análisis realizados en el examen anual del programa y la revisión de mitad de año, y actualmente está</p>	La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación. La Junta reitera su recomendación de que también se consideren los principales resultados relativos a la eficiencia en el proceso del examen anual de los programas.		X			

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	fundamentales al respecto.	recogiendo muestras de los análisis realizados de forma continuada en relación con el ajuste y la vigilancia del presupuesto. Tras obtener la información, el ACNUR elaborará un compendio de análisis normalizados y especiales para distintos planteamientos, que incluya la selección de indicadores del rendimiento financiero (como las tasas de ejecución). Se prevé que el marco de análisis esté finalizado para agosto o septiembre de 2016.						
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 59	La Junta recomienda que el ACNUR, en el proceso de escrutinio, incluya una evaluación de las diferencias entre las oficinas en los países para definir criterios de medición con los que se evalúan los planes de los países, entre otras cosas, los gastos por refugiado por programa, las diferencias en las necesidades presupuestarias no financiadas, y los casos de exceso y déficit de gastos en comparación con los resultados obtenidos.	Como se explica en el párrafo 55, el ACNUR está preparando un marco de análisis, cuya primera versión se espera para agosto o septiembre de 2016 (con una versión posterior tras el examen de la gestión basada en los resultados). Como se explicó anteriormente en la respuesta a esta recomendación, el ACNUR examina los casos de exceso o déficit en los gastos, los gastos per cápita, etc. Los gastos per cápita no se comparan normalmente entre operaciones, ya que estos gastos están influidos por las circunstancias locales, por ejemplo, la infraestructura de transporte, la disponibilidad de servicios, etc. Las necesidades presupuestarias no financiadas corresponden a la diferencia entre el presupuesto basado en las necesidades y el límite de gasto del ACNUR.	Esta recomendación se encuentra en vías de aplicación, y la Junta toma nota de los vínculos con la recomendación formulada en el párrafo 55. La Junta ha examinado las pruebas del análisis del examen anual de programas, que incluyen un análisis de las tendencias del gasto per cápita y operacional en el presupuesto de las operaciones y el presupuesto no financiado, pero lo fundamental es la manera en que este análisis se utiliza para fundamentar la asignación de recursos. Por el momento, este punto no está claro y debería reflejarse en el diseño (y la vigilancia) del marco de análisis. La Junta también hace este año una recomendación sobre un examen más riguroso de los gastos administrativos, que debería incluirse en el marco.		X			

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 68	La Junta recomienda que el ACNUR examine el proceso de análisis detallado vigente, ya que existe la oportunidad de cuestionar y documentar más la eficacia en función de los costos de las intervenciones propuestas en la sede. Para ello, el ACNUR debería examinar las oportunidades de incluir criterios de medición del cumplimiento que permitan medir la eficacia en función de los costos.	<p>El ACNUR seguirá mejorando en el ámbito de la eficacia en función de los costos. Se establecerá un grupo de trabajo con la participación de las divisiones pertinentes (entre otras, la División de Gestión Financiera y Administrativa, la División de Apoyo y Gestión de Programas y la División de Protección Internacional), para examinar los procesos y las directrices vigentes en el análisis de la eficacia en función de los costos, tanto en las operaciones sobre el terreno en el momento de la elaboración de los proyectos y las necesidades presupuestarias conexas, así como en la sede para apoyar los procesos de examen.</p> <p>El Grupo de Trabajo elaborará un marco de directrices para ayudar a las operaciones en el proceso de examen que garantice un análisis coherente de la eficacia en función de los costos en toda la organización.</p> <p>Dado el considerable volumen de trabajo relacionado con la situación de los refugiados en Siria y la crisis de refugiados en Europa, así como de la presión de la gestión diaria, el grupo de trabajo se establecerá en 2016, y su primera reunión se convocará en el primer trimestre del año.</p>	Esta recomendación está en vías de aplicación. La Junta considera alentadora la creación de un grupo de trabajo, pero recomendaría también que la Dependencia de Evaluación y Análisis de Políticas participase en este proceso de elaboración del marco.		X			
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 75	La Junta recomienda que el ACNUR normalice los indicadores del desempeño, por ejemplo, según la madurez de las circunstancias del país para la prestación de servicios de educación. Al hacerlo, el ACNUR debería colaborar	En el curso del proceso descrito, se ha elaborado la lista de indicadores normalizados para apoyar la gestión de los datos sobre educación. El ACNUR confía en que se perfeccione. La lista está compuesta por un conjunto menor de indicadores, en comparación con el actual conjunto de indicadores del marco de resultados pertenecientes al	Esta recomendación está en vías de aplicación. La Junta considera alentadoras las medidas que se están adoptando para armonizar los sistemas de gestión de datos con el objetivo de minimizar los recursos de su gestión y maximizar la información que la organización puede obtener. La		X			

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	estrechamente con las oficinas en los países para racionalizar la selección de indicadores y utilizar solo los que se consideran esenciales en lugar de los que “convendría conocer”.	<p>objetivo de la educación y los productos conexos. Conviene aclarar que la implantación de este conjunto menor de indicadores relacionados con la educación está sujeta al examen actual de la organización del marco de resultados del ACNUR, entre otros elementos que facilitan la gestión basada en los resultados. A la espera del resultado del examen, se ha suspendido todo cambio institucional del marco de resultados vigente y sus elementos hasta que se tome una decisión sobre la revisión más amplia de la gestión basada en los resultados.</p> <p>Además, muchas de las operaciones del ACNUR están obligadas a preparar informes adicionales vinculados a las contribuciones para fines específicos, y estipulados o requeridos por los países donantes y los fondos, algunos de los cuales van más allá de los indicadores y los datos obtenidos en el marco de resultados del ACNUR y son mucho más detallados. Esto es especialmente cierto en el caso de las intervenciones en el ámbito de la educación. Por lo tanto, las decisiones sobre el número de indicadores y la elección de los conjuntos de datos para países concretos están determinadas a menudo por exigencias externas de presentación de informes.</p> <p>Continúan los esfuerzos institucionales para mejorar la calidad de los datos relativos a la educación. En 2016, se están llevando a cabo dos talleres de capacitación sobre la gestión de los datos relativos a la educación con el ACNUR e interlocutores gubernamentales, organizaciones no</p>	<p>Junta reconoce las dificultades en la gestión de las necesidades de los donantes, pero el examen de la Junta de los planes de los países, como parte de la auditoría de este año, subraya la necesidad de examinar y simplificar el marco basado en los resultados a fin de que sea un instrumento eficaz de gestión.</p>					

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 78	La Junta recomienda que, dentro del examen del marco general de presentación de informes, el ACNUR incluya temas de gestión por grupos en la jerarquía de la presentación de informes.	Actualmente, se utilizan grupos temáticos en varias estructuras de presentación de informes. Por ejemplo, el marco de resultados contiene un objetivo que se ocupa específicamente del “fortalecimiento de la coordinación y las asociaciones”, y los productos conexos incluyen el “establecimiento de mecanismos de coordinación” y la “celebración de ejercicios conjuntos de valoración, planificación y evaluación.” También se informa de la labor del ACNUR en los grupos en las prioridades estratégicas globales, en relación con la cuestión de si el ACNUR utiliza eficazmente los	Esta recomendación está en vías de aplicación. La Junta observa que la presentación anual de informes también exige específicamente a las operaciones del ACNUR que informen sobre asociaciones (coordinación y contribuciones), resumiendo los principales logros y dificultades en la coordinación interinstitucional, y la participación de los agentes de desarrollo en relación con los diversos grupos de planificación de la población. Sin embargo, esto es más un esquema de las	X				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
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	<p>mecanismos de coordinación humanitaria y contribuye a su mejora. <i>El Informe Global de 2014</i> del ACNUR trata (en la página 24) el aspecto de si se establece un liderazgo eficaz para el grupo temático y la coordinación interinstitucional a nivel mundial y operacional. El ejercicio anual de presentación de informes también exige específicamente a las operaciones del ACNUR que informen sobre asociaciones (coordinación y contribuciones), resumiendo los principales logros y dificultades en la coordinación interinstitucional, incluida la dirección de grupos temáticos, la participación en iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas (como el modelo de coordinación en materia de refugiados) y la participación de los agentes de desarrollo en relación con los diversos grupos de planificación de la población.</p> <p>Aunque las operaciones del ACNUR examinan rigurosamente la relación entre inversiones y resultados, el ACNUR reconoce que se puede hacer mayor hincapié en la importancia de la eficacia en función de los costos, por ejemplo, escogiendo la combinación de productos más eficaz para obtener el máximo efecto posible y asegurar la ejecución de los productos seleccionados de la manera más económica posible.</p> <p>Esas cuestiones se incluirán en las deliberaciones del grupo de trabajo señalado anteriormente en respuesta a la recomendación contenida en el párrafo 68 del informe de la Junta, y se reflejarán en el marco de directrices.</p>	<p>actividades que un informe sobre los avances del ACNUR respecto a los objetivos para cada grupo de temas.</p> <p>Esta recomendación está en vías de aplicación. La Junta observa que esta recomendación también está relacionada con la del párrafo 68 y, por lo tanto, de nuevo recomienda a la Dependencia de Evaluación y Análisis de Políticas que participe en el desarrollo de este ámbito.</p>		X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 83	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.	Como se ha señalado en respuesta a la recomendación del párrafo 68 del informe de la Junta, un grupo de trabajo elaborará un marco de directrices para ayudar a las operaciones a que analicen de forma sistemática la eficacia en función de los costos en todos los sectores. Si bien las consideraciones en torno a la eficacia en función de los costos variarán de un sector a otro, se considera importante que el marco de directrices establezca los principales parámetros y principios para el análisis, a fin de evitar enfoques múltiples elaborados por dependencias funcionales aisladas.	Esta recomendación está en vías de aplicación. La Junta observa que esta recomendación también está relacionada con las contenidas en los párrafos 68 y 82.	X				
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 85	La Junta observa que hay muchos casos en los que se están adoptando medidas para establecer soluciones sostenibles. Recomienda evaluar el éxito de esas innovaciones y, de ser positivas, compartir la experiencia. Esas intervenciones podrían adaptarse según el nivel de madurez del país en cuestión (por ejemplo, la	El ACNUR ha comenzado a realizar evaluaciones de las innovaciones que se están realizando en el programa de educación. Se han determinado y evaluado las buenas prácticas, y en la actualidad se está elaborando una compilación para difundirla sobre el terreno.	Esta recomendación debería formar parte de la recomendación de este año (véase el párr. 126) acerca de la necesidad de replantearse el enfoque de la supervisión de las soluciones duraderas para que se incorpore en los resultados. En consecuencia, la Junta considera que esta recomendación ha sido sustituida.				X	

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/70/5/Add.6 , cap. II, párr. 89	<p>cohesión de las relaciones del ACNUR con los gobiernos y los asociados en la ejecución, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)).</p> <p>La Junta recomienda que, para poder evaluar la influencia general, el ACNUR se esfuerce por recopilar datos precisos sobre la retención y la integración en los sistemas nacionales y defina criterios fundamentales de medición del desempeño para todas las oficinas en los países.</p>	<p>Utilizando los sistemas y las herramientas de que se dispone, y basándose en las enseñanzas extraídas hasta la fecha sobre el terreno, el ACNUR se esfuerza por mejorar la gestión de los datos sobre educación, entre ellos los relativos a la retención escolar y la integración en los sistemas nacionales. Se han realizado varias misiones sobre el terreno con el objetivo de evaluar las deficiencias en el modo en que se recopilan y analizan los datos, y también se han incluido sesiones sobre la gestión de datos en talleres organizados por la Dependencia de Educación. La mejora de la gestión de datos se lleva a cabo en colaboración con la División de Gestión y Apoyo a los Programas y la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, a fin de asegurar que la recopilación de datos sobre educación está plenamente integrada en los sistemas de gestión de datos del ACNUR. En 2015, se han puesto en marcha los cursos de capacitación sobre gestión de datos en las oficinas sobre el terreno, con la elaboración de los materiales formativos y un primer taller para los países de África Oriental, dirigido al personal del ACNUR, de los asociados y del gobierno. También se han elaborado directrices para evaluar el grado en que</p>	<p>La Junta reconoce la labor realizada en la elaboración de las directrices y toma nota de que se aplicarán en todas las oficinas en los países. Por lo tanto, se considera que esta recomendación estará en vías de aplicación hasta que se aplique plenamente y se midan los resultados.</p>		X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 93	<p>La Junta recomienda que el ACNUR incluya las cuestiones de recursos humanos en el programa de las reuniones de administradores de categoría superior para darles visibilidad en materia de composición por género, plazos de contratación para casos en curso o concluidos, y escasez de competencias. El equipo directivo superior del ACNUR debería examinar los datos comparables sobre la fuerza de trabajo, presentados por la Junta en el cuadro II.11 y el anexo II, para determinar la utilización óptima de los recursos.</p>	<p>la educación se integra en los sistemas nacionales, las cuales se difundirán de forma sistemática a todas las oficinas en los países, incluida una lista de verificación de los principales parámetros de referencia para calibrar los progresos en la integración.</p> <p>El ACNUR ha acordado incluir los asuntos de recursos humanos en el programa de las reuniones del personal directivo superior con más regularidad. La Dependencia de Análisis de la Fuerza de Trabajo e Inteligencia Institucional, encuadrada en la División de Gestión de Recursos Humanos, ha elaborado una serie de paneles de indicadores para el personal directivo superior que muestran los principales datos analíticos sobre la fuerza de trabajo (dirección, jubilación, contratación, etc.), lo que permite la presentación de informes periódicos y especiales al personal directivo superior.</p> <p>a) La elaboración, por la misma unidad, de un nuevo sistema de presentación de informes analíticos sobre recursos humanos realizados por el propio usuario se encuentra en una etapa avanzada, con el lanzamiento de la primera fase del proyecto previsto para principios del tercer trimestre de 2016;</p> <p>b) Además, la División de Gestión de Recursos Humanos encargó un análisis de los acuerdos de fuerza de trabajo flexible en el ACNUR, que se llevó a cabo bajo la dirección de la Alta Comisionada Adjunta. El análisis ofrece recomendaciones basadas en datos sobre el uso más estratégico y</p>	<p>La Junta ha examinado el panel de indicadores que se entregó al personal directivo superior y está satisfecha con el contenido. Dicho esto, se pueden proporcionar datos adicionales sobre la ejecución operacional, como los plazos de contratación y la escasez de competencias. Además, también el personal directivo superior puede examinar los datos de referencia, como los presentados en el informe de la Junta correspondiente a 2015, y utilizar esta información para examinar el uso de los recursos.</p>	X				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 100	<p>La Junta recomienda que el ACNUR determine la combinación de personal y las capacidades necesarias para el futuro, a fin de planificar la situación de la organización a mediano y largo plazo, y cuáles serán sus necesidades de personal. La estrategia de recursos humanos debería contribuir en cierto modo a apoyar ese objetivo. Además, la Dependencia de Análisis de la Fuerza de Trabajo e Inteligencia Institucional debería comprender mejor la</p>	<p>ético del personal afiliado en la fuerza de trabajo diversa del ACNUR. Se ha recibido el primer proyecto, que en breve se presentará ante el Comité del Personal y la Administración.</p> <p>c) Tras la finalización del “marco para el futuro” (un examen sobre las cuestiones de la equidad de género, la diversidad y la inclusión en la dotación de personal del ACNUR), se ha establecido un grupo superior de gestión para que se encargue de poner en marcha las recomendaciones sobre estas cuestiones.</p> <p>En total, la División de Gestión de Recursos Humanos ha puesto en marcha varias iniciativas y creado nuevos instrumentos y procesos para mejorar la participación del personal directivo superior en materia de recursos humanos, como un aspecto necesario para la adopción de decisiones.</p> <p>La finalización con éxito de la actualización del módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal permitirá a la Dependencia de Análisis de la Fuerza de Trabajo e Inteligencia Institucional ampliar su nuevo sistema de presentación de informes analíticos para incluir el conjunto de aptitudes y las capacidades presentes en la actualidad en el seno de la organización, y prever las necesidades del futuro. Esta función del sistema de presentación de informes formará parte de una segunda fase del proyecto, que está prevista para el primer trimestre de 2017.</p> <p>Como parte de los continuos esfuerzos estratégicos, dirigidos por el Servicio</p>	<p>La Junta considera alentadora la labor realizada. Esta recomendación está en vías de aplicación.</p>	X				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 104	La Junta recomienda que el ACNUR aproveche la experiencia de los exámenes de la dotación de personal, prestando especial atención a la optimización del uso de los recursos. Para llevar a cabo esos exámenes, el ACNUR debería colaborar con otras oficinas de las Naciones Unidas para comprender en qué medida pueden compartirse los servicios básicos entre las oficinas de los países y regiones respectivas, como las oportunidades para mejorar las competencias del personal nacional a fin de que desempeñe funciones nuevas y más amplias en consonancia con los objetivos estratégicos.	de Recursos Humanos Estratégicos y Transformadores, y basados en el análisis mejorado de los datos, se celebraron varios debates con el personal directivo superior (en los que participaron las divisiones y oficinas). La primera aplicación de la planificación de la fuerza de trabajo se produjo en los ámbitos de: a) la previsión de la sucesión en los cargos; y b) la selección de los participantes en el programa de certificación para representantes (con la colaboración de Deloitte Touche Tohmatsu Limited). El ACNUR lleva a cabo exámenes periódicos anuales de los aspectos estructurales y de dotación de personal de varias operaciones, que incluyen tanto análisis como modificaciones, en la medida en que sean necesarias, de la estructura interna y la dotación de personal asociada a una oficina del ACNUR en un determinado país, con miras a asegurar el uso óptimo de los recursos. En ese contexto, así como en lo que se refiere al tamaño, alcance y marco operacional, el ACNUR estudia si se pueden compartir, y en qué medida, ciertos servicios básicos comunes (como la seguridad, las telecomunicaciones y la administración de los locales comunes) con otros organismos de las Naciones Unidas presentes en los mismos países o regiones, lo cual redundaría en una mejora de la calidad, el cumplimiento de plazos y la eficacia en función de los costos. En relación con el establecimiento de la sede del ACNUR en Copenhague, el Servicio de Desarrollo y Gestión	La Junta reconoce la labor que se lleva a cabo. Esta recomendación ha sido sustituida por la de este año (véase el párr. 107). Sin embargo, para seguir apoyando el mensaje del Alto Comisionado a propósito de la necesidad de mejorar la eficacia y la eficiencia de la estructura del ACNUR, la Junta recomienda, en esa línea, que el ACNUR también incluya en el diseño de sus exámenes estructurales uno relativo a la capacidad de los servicios básicos en las operaciones de todas las entidades de las Naciones Unidas.				X	

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		<p>Institucionales evaluó la viabilidad de compartir servicios comunes con otros organismos de las Naciones Unidas y analizó los acuerdos de participación en los gastos de tecnología de la información, comunicaciones y seguridad. Un examen anterior de la oficina regional en Sudáfrica, realizado en 2013, también estudió el uso de servicios comunes, concretamente en el ámbito de los servicios de viaje. Sin embargo, el examen de los servicios básicos comunes no es un elemento habitual del examen que el Servicio de Desarrollo y Gestión Institucionales lleva a cabo sobre los aspectos estructurales y de dotación de personal.</p> <p>El ACNUR sigue intentando maximizar el potencial del personal de contratación local, mediante una mejora adecuada de las competencias del personal, especialmente de los funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación nacional, con el objetivo de mejorar su capacitación para que puedan desempeñar funciones de las que actualmente se encargan los funcionarios internacionales. A fin de superar las actuales limitaciones externas, el ACNUR defenderá un mayor uso de personal del Cuadro Orgánico de contratación nacional durante el examen de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), previsto para 2016.</p> <p>En este contexto, cabe recordar que la categoría de personal del Cuadro Orgánico de contratación nacional fue creada en 1980 para cubrir ciertas funciones en las oficinas de las</p>						

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
		<p>Naciones Unidas sobre el terreno que exigían conocimientos y experiencia nacionales, y no podían ser desempeñadas con la misma eficiencia por los funcionarios internacionales. Uno de los objetivos principales era ayudar al desarrollo nacional y reforzar la capacidad de los gobiernos de los países anfitriones. Según el reglamento de la CAPI, los funcionarios del Cuadro Orgánico de contratación nacional, hasta la fecha, no están autorizados a desempeñar funciones a nivel regional o mundial, y sus plazas tampoco se pueden cubrir con personal que no sea nacional, ni siquiera aunque tenga residencia permanente o permiso de trabajo en el país. Además, estos puestos no se pueden crear en las sedes. El ACNUR seguirá promoviendo enérgicamente que se amplíe el espectro de personas (como residentes permanentes y personas con permiso de trabajo en el país) que pueden cubrir plazas del Cuadro Orgánico de contratación nacional. También apoyará una revisión del objetivo de “desarrollo nacional”, actualmente restrictivo, con miras a permitir que el personal nacional contratado localmente desempeñe funciones de contenido regional o mundial.</p> <p>En 2013, la CAPI informó a la Asamblea General de que tenía la intención de ampliar el examen del conjunto integral de la remuneración a otras categorías de personal, entre ellas, los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico y el Cuadro de Servicios Generales. La Asamblea General observó este particular en su</p>						

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/70/5/Add.6, cap. II, párrs. 113 y 114	<p>La Junta observa que el ACNUR tiene el objetivo de examinar la mejor forma de agilizar el proceso, una vez culminada la actualización del sistema en 2016.</p> <p>Existe toda una gama de opciones para apoyar ese objetivo y la Junta recomienda que la administración considere las posibilidades siguientes:</p> <p>a) Limitar el número de puestos que pueden solicitar los miembros del personal, lo que ayudaría a reducir las demoras en la criba de las candidaturas;</p> <p>b) Establecer un sistema de listas de preselección que permita clasificar los puestos según perfiles de empleo genéricos y adaptar las capacidades a los puestos, en la medida de lo</p>	<p>resolución 69/251. Se ha estado estudiando la posibilidad de hacer un uso más amplio de los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico en el país del que son nacionales o en la región a la que pertenecen, dado el entorno cambiante de las actividades de las organizaciones.</p> <p>El ACNUR considera que esta recomendación se ha aplicado. No obstante, seguirá estudiando esta cuestión de manera integral, con la plena participación de todos los interesados.</p> <p>El ACNUR estudiará la forma de agilizar el proceso de despliegue una vez se haya completado la actualización de módulo de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal.</p>	<p>La Junta reconoce la labor que se lleva a cabo. Esta recomendación se considera en vías de aplicación, a la espera de la actualización del sistema.</p>	X				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/68/5/Add.6 , cap. II, párr. 68	<p>posible, con lo que se reduciría el volumen de candidaturas y la necesidad de que los candidatos adecuados pasaran por todo el proceso de contratación;</p> <p>c) Definir metas para los miembros del personal en espera de destino o que hayan superado la duración de su asignación;</p> <p>d) Examinar si ciertas funciones básicas o técnicas especializadas están exentas del modelo de movilidad, en función de las necesidades operativas. Con ello se liberaría tiempo para que el equipo de recursos humanos comenzara a reflexionar sobre una forma más estratégica de hacer frente a las necesidades institucionales.</p> <p>La Junta recomienda al ACNUR que: a) designe a un oficial superior especializado en riesgo con un mandato claro de aplicar el marco estratégico actualizado de lucha contra el fraude; b) realice una evaluación exhaustiva del riesgo de fraude para determinar las principales esferas de exposición al riesgo; y c) defina su tolerancia para los distintos tipos de riesgo de fraude detectados.</p>	<p>En julio de 2013, el ACNUR publicó la versión revisada del marco estratégico para la prevención del fraude y la corrupción, que sirve como referencia, transparente y fácil de usar, para sensibilizar, promover y aplicar medidas preventivas que reduzcan al mínimo el fraude y la corrupción dentro de la organización. Bajo los auspicios de la Alta Comisionada Adjunta, se le ha encomendado al Contralor la tarea de dirigir la aplicación del marco. En esta línea, el ACNUR ha puesto en marcha un proyecto de prevención del fraude y la corrupción. Como parte del proyecto,</p>	<p>La Junta considera que el apartado a) de la recomendación se ha aplicado y reconoce los avances, incluida la preparación de registros de riesgos estratégicos e institucionales, en la aplicación de los apartados b) y c).</p> <p>La Junta considera que estas recomendaciones se están atendiendo, no solo como se señala anteriormente, sino también a través de los resultados y las medidas relativas a la recomendación contenida en el párrafo 31 del capítulo II de A/70/5/Add.6.</p>	X				

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		<p>se ha creado un grupo de trabajo multifuncional, que cuenta con una amplia representación de las oficinas sobre el terreno y la sede, encargado de elaborar un plan de aplicación para mejorar las medidas existentes y crear nuevos procedimientos, cuando sea necesario, y de concienciar acerca del fraude en la organización. Se espera obtener los resultados del proyecto de manera progresiva a lo largo de 2015 y 2016.</p> <p>También cabe señalar que la primera evaluación estructurada del riesgo de fraude en las oficinas sobre el terreno se inició en 2014 y se completó en el primer trimestre de 2015. Los resultados de estas evaluaciones se están incorporando al registro institucional del riesgo de fraude. Basándose en ellos, el ACNUR ha identificado los riesgos de fraude más pertinentes a nivel institucional y ahora examina si están implantadas las medidas de mitigación. El ACNUR debe determinar cómo afectan estos riesgos a sus objetivos y decidir la mejor manera de asignar recursos para prevenir y detectar el fraude.</p> <p>El ACNUR también ha establecido su registro del riesgo institucional en el marco de la gestión de los recursos institucionales. El registro recoge sistemáticamente los riesgos de fraude de manera resumida, basándose en la evaluación detallada del riesgo de fraude elaborada a partir del proyecto para la prevención del fraude. El registro de riesgos estratégicos del ACNUR también recoge un riesgo relacionado con el fraude.</p>						

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
		<p>Un borrador del manual para la prevención del fraude se encuentra en fase de preparación con la ayuda de un consultor. El borrador está casi terminado y actualmente es objeto de examen por los miembros del grupo de trabajo del proyecto de prevención de fraude.</p> <p>También se ha elaborado un borrador con los contenidos del curso en línea, que está siendo sometido a un examen final por parte de varios interesados. Una vez aprobado, el Centro Mundial de Aprendizaje del ACNUR procederá a diseñar un módulo de aprendizaje interactivo con esos contenidos, que estará disponible en línea para todo el personal del ACNUR. Se planea que se convierta en un módulo de capacitación obligatorio para concienciar sobre el fraude y su prevención, de aproximadamente una hora de duración, dirigido al personal de todas las categorías. El ACNUR también está estudiando la forma de ponerlo a disposición de los asociados.</p> <p>Basándose en el estudio realizado en las oficinas en los países sobre los riesgos de fraude, y como resultado de la labor del grupo de trabajo para la prevención del fraude, se han determinado varios riesgos de fraude pertinentes a nivel institucional (entre otros, los relacionados con los asociados), que han sido incluidos en un proyecto de registro del ACNUR de riesgos de fraude. Actualmente está en marcha la labor para examinar y documentar las medidas de mitigación y las deficiencias encontradas. Los riesgos recogidos en este registro han</p>						

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		servido para crear los ejemplos del módulo de aprendizaje virtual (véanse los párrafos anteriores) y se han tratado en varios capítulos del manual sobre la prevención del fraude (véanse los párrafos anteriores).						
A/66/5/Add.6 , cap. II, párr. 114	La Junta recomienda que el ACNUR examine los diversos enfoques de seguimiento de proyectos en toda su red a fin de determinar las prácticas más idóneas que tengan una aplicación más amplia y evaluar su compatibilidad con la estrategia institucional relativa a la tecnología de la información.	Debido a varias dificultades surgidas en la actualización del sistema Focus, el ACNUR está estudiando soluciones alternativas que mejorarán el seguimiento de los proyectos, el registro del progreso y la operatividad con la base de datos existente.	La Junta toma nota de la situación actual y considera que esta recomendación continúa en vías de aplicación.		X			
A/68/5/Add.6 , cap. II, párr. 76	La Junta recomienda al ACNUR que exija a los representantes en los países que evalúen el riesgo de fraude en relación con todos los asociados en la ejecución como parte de su enfoque general basado en los riesgos.	En julio de 2013, el ACNUR publicó su marco estratégico para la prevención del fraude y la corrupción, que sirve como referencia, transparente y fácil de usar, para sensibilizar, promover y aplicar medidas preventivas que reduzcan al mínimo el fraude y la corrupción dentro de la organización. El marco exige que los directivos efectúen una evaluación general del riesgo de fraude, incluidas las actividades realizadas a través de asociados. Además, el ACNUR está elaborando una nota orientativa sobre la gestión de los riesgos de los proyectos, que incluirá nuevas orientaciones sobre la evaluación (incluido el riesgo de fraude) de los proyectos ejecutados por los asociados, el establecimiento de controles adecuados para la prevención del fraude y un mayor hincapié en los	La Junta considera que se están aplicando estas recomendaciones, como se señala en las recomendaciones conexas anteriores. La Junta remite a los productos y las medidas relativas a la recomendación contenida en el párrafo 31 del capítulo II de A/70/5/Add.6 .		X			

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		<p>requisitos relacionados con que el personal de los asociados observe una conducta ética. En una revisión de los acuerdos modelo de asociación en la ejecución de proyectos realizada en 2013 el ACNUR ya ha incluido cláusulas específicas y de carácter estricto sobre las prácticas contra la corrupción y el fraude, que, en caso de incumplimiento de los asociados, pueden justificar la rescisión del acuerdo.</p> <p>Asimismo, el ACNUR está llevando a cabo en la actualidad un proyecto de prevención del fraude, que, entre otras cosas, analiza los riesgos relacionados con las asociaciones. El proyecto también abordará los aspectos de la prevención del fraude en relación con los asociados en la ejecución, con miras a sensibilizar y formar a las oficinas sobre el terreno acerca de los posibles ámbitos de riesgo y las señales de alarma para la ejecución a través de asociados.</p> <p>Un borrador del manual para la prevención del fraude se encuentra en fase de preparación con la ayuda de un consultor. El borrador está casi terminado y actualmente es objeto de examen por los miembros del grupo de trabajo del proyecto de prevención de fraude.</p> <p>Se ha elaborado un borrador con los contenidos del curso en línea, que está siendo sometido a un examen final por parte de varios interesados. Una vez aprobado, el Centro Mundial de Aprendizaje del ACNUR procederá a diseñar un módulo de aprendizaje interactivo con esos contenidos, que</p>						

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/68/5/Add.6, cap. II, párr. 105	La Junta recomienda al ACNUR que incluya en el nuevo manual de gestión del parque automotor directrices sobre el modo de evaluar opciones alternativas al uso de talleres distantes cuando la prestación de servicios en lugares lejanos pueda dar	<p>estará disponible en línea para todo el personal del ACNUR. Se planea que se convierta en un módulo de capacitación obligatorio para concienciar sobre el fraude y su prevención, de aproximadamente una hora de duración, dirigido al personal de todas las categorías. El ACNUR también está estudiando la forma de ponerlo a disposición de los asociados.</p> <p>Basándose en el estudio realizado en las oficinas en los países sobre los riesgos de fraude, y como resultado de la labor del grupo de trabajo para la prevención del fraude, se han determinado varios riesgos de fraude pertinentes a nivel institucional (entre otros, los relacionados con los asociados), que han sido incluidos en un proyecto de registro del ACNUR de riesgos de fraude. Asimismo, se ha iniciado la labor para examinar y documentar las medidas de mitigación y las deficiencias encontradas. Los riesgos recogidos en este registro han servido para crear los ejemplos del módulo de aprendizaje virtual (véanse los párrafos anteriores) y se han tratado en varios capítulos del manual sobre la prevención del fraude (véanse los párrafos anteriores).</p>	La Junta ha revisado el manual sobre la gestión del parque automotor y los planes más amplios del proyecto de gestión global de la flota de vehículos, y considera que ésta recomendación está bien encaminada, con vistas a que se finalice su aplicación a finales de 2016.	X				

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	<p>lugar a un kilometraje excesivo, períodos de inactividad prolongados y gastos de desplazamiento elevados. Las directrices deberían exigir:</p> <p>a) La realización periódica en los mercados locales de pruebas dirigidas a detectar la disponibilidad de servicios comerciales de mantenimiento más cercanos en relación con las normas pertinentes;</p> <p>b) La realización de un examen periódico de la posibilidad de que los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales y los asociados en la ejecución contraten servicios de mantenimiento de forma colectiva a fin de sacar provecho a su mayor poder de negociación y atraer operadores fiables para que establezcan servicios en las cercanías;</p> <p>c) El examen de la posibilidad de mantener una reserva de aceite y filtros en las oficinas sobre el terreno a fin de permitir que los servicios de mantenimiento más básicos, de categoría A, puedan realizarse sobre el terreno.</p>	<p>en la siguiente etapa del proyecto de gestión global del parque automotor, que comenzó a principios de 2015 y se prevé que concluya a finales de 2016.</p> <p>El proyecto está bien encaminado. El jefe de equipo de la iniciativa para el mantenimiento y la reparación se ha incorporado a su puesto en Budapest, y, en el segundo trimestre de 2015, se solicitó información sobre servicios globales de reparación y mantenimiento. Sobre la base de las respuestas recibidas, se hizo público un pedido de ofertas en 2015. Se espera que esté listo un contrato para el primer trimestre de 2016, y que el despliegue se inicie a partir de entonces.</p> <p>El pedido de ofertas para mantenimiento y reparación se concluyó y se envió al Servicio de Adquisiciones para que se publicara en noviembre de 2015. Todo avanza según lo previsto y la fecha de cierre del pedido de ofertas para esos servicios fue el 31 de enero de 2016. Se prevé contratar a uno o varios proveedores nuevos en 2016 y que los preparativos para la ejecución sobre el terreno del proyecto de mantenimiento y reparación puedan comenzar en 2016, con el lanzamiento oficial en 2017.</p> <p>El ACNUR continúa su evaluación de los proveedores, las negociaciones de contratos y la aplicación práctica del proyecto. Se espera que la aplicación sobre el terreno a pequeña escala comience antes de finales de 2016. En breve se emitirá una normativa que establezca los procedimientos y las</p>						

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/68/5/Add.6 , cap. II, párr. 109	La Junta recomienda que, como parte del proyecto de gestión global del parque automotor, el ACNUR incorpore al manual de gestión del parque una sección sobre la seguridad de los vehículos en la que: a) se destaque la necesidad de que las oficinas en los países gestionen la seguridad de los vehículos de forma proactiva; y b) se exija la realización de un análisis trimestral del desempeño de los conductores sobre la base de datos de seguimiento por satélite relativos a una velocidad máxima o media excesiva, un exceso de horas de conducción y la utilización del vehículo fuera del horario de trabajo.	<p>responsabilidades en cuanto al mantenimiento y la reparación de los vehículos, los grupos electrógenos y otros equipos motorizados bajo la gestión y el control del ACNUR.</p> <p>En junio de 2015, el ACNUR publicó su manual sobre el parque automotor (Directrices Operacionales para la Gestión y el Uso de los Vehículos del ACNUR), que incluye una sección sobre la seguridad de los vehículos. En esta línea, el 10 de junio de 2015 se puso en marcha una campaña de seguridad vial dirigida a toda la organización, con el objetivo de afianzar los esfuerzos del ACNUR en la materia. Por último, el ACNUR publicó una norma relativa a la localización de los vehículos del proyecto de gestión global del parque automotor, en la que se abordan aspectos de seguridad.</p> <p>El ACNUR ha instalado dispositivos de localización en todos los vehículos arrendados en el marco del proyecto de gestión global del parque automotor para sustituir los vehículos gestionados por los servicios sobre el terreno. Se prevé que la mayoría de los vehículos del ACNUR estarán equipados con estos dispositivos para finales de 2016 y que la equipación de toda la flota se complete para finales de 2018.</p> <p>Hasta el momento, los dispositivos de localización se han instalado en 2.038 vehículos, lo que representa el 35% de la flota del ACNUR en todo el mundo. El ACNUR considera que se ha aplicado el apartado a) de esta recomendación.</p>	La Junta ha visto el manual de la gestión del parque automotor y los planes más amplios del proyecto de su gestión global, y considera que el ACNUR ha progresado adecuadamente en la aplicación de esta recomendación. La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X				

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		<p>En cuanto al apartado b), el ACNUR ha definido unos indicadores clave del rendimiento de la gestión de la flota que miden, entre otras cosas, el desempeño del conductor. Como se ha indicado anteriormente, tan pronto como se dote a una determinada oficina en el país de un número suficiente de vehículos del proyecto de gestión global de la flota con dispositivos de localización, se le facilitarán los informes recomendados por la Junta. En 2015, el ACNUR comenzó a impartir formación sobre la gestión del parque automotor, lo que permite a las oficinas elaborar informes sobre el desempeño de los conductores. Esta formación se prolongará durante el período 2016-2018.</p> <p>Los informes sobre el seguimiento del comportamiento de los conductores ya están disponibles sobre el terreno, y la capacitación en el uso del sistema de localización de los vehículos se ha realizado en 20 países. El ACNUR ha completado la formación integral sobre la gestión de la flota en las oficinas de cuatro países: la República Democrática del Congo (dirigida al personal directivo superior), Ghana, Nepal y Kosovo. Se prevé intensificar progresivamente esta formación a lo largo de 2016, de manera que a finales de año se haya completado en otros 20 emplazamientos.</p> <p>Proseguirá la campaña de seguridad vial, con la realización de seis talleres más, previstos para 2016. Los talleres se financian con contribuciones de los seguros. Además, se distribuirá un lote</p>						

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/69/5/Add.6 , cap. II, párr. 30	La Junta recomienda que el ACNUR evalúe los resultados de los procedimientos de registro biométrico aplicados en Jordania, con miras a concluir su labor encaminada a implantar un sistema mundial estándar de identificación biométrica y registro de refugiados.	de materiales de capacitación a cargo del propio interesado sobre el terreno, denominado “Event in a Box”. El ACNUR espera firmar un acuerdo con un asociado externo para que lleve a cabo otras labores de capacitación o asistencia dirigidas a los países que estén dispuestos a pagar por esos servicios con cargo a sus propios presupuestos. La iniciativa sobre la seguridad vial es una campaña a largo plazo que durará muchos años. El ACNUR ha recurrido a su experiencia con la solución actual en la situación en Siria y la ha aplicado a sus operaciones en el Chad y Tailandia. Entre las lecciones aprendidas se encuentra la importancia del seguimiento de las tasas de falsos positivos y falsos negativos en el sistema, y la necesidad de integrar el sistema biométrico de gestión de la identidad en proGres V3, de disponer de servidores locales compatibles con entornos fuera de línea o desconectados y de dispositivos de captura de datos biométricos más baratos y flexibles. El ACNUR se asegurará de que todos estos aspectos se tengan plenamente en cuenta a la hora de elaborar los procedimientos de registro biométrico mundial.	La Junta ha examinado el informe de evaluación sobre el registro biométrico, y observa que este examen contiene datos limitados sobre la relación costo-beneficio para fundamentar la formulación del sistema biométrico de gestión de la identidad por el ACNUR. La Junta formula una recomendación en el informe correspondiente a 2015 sobre la necesidad de aplicar un proceso de realización de beneficios para el sistema biométrico de gestión de la identidad. En consecuencia, se considera que la recomendación ha sido superada por los acontecimientos.				X	
A/69/5/Add.6 , cap. II, párr. 36	La Junta recomienda que el ACNUR estudie si podría hacerse un mayor uso de acuerdos de asociación con plazo superior a los 12 meses.	Ya se actúa con flexibilidad para permitir que se amplíe el período de aplicación de los acuerdos de asociación, dependiendo de la disponibilidad de fondos y las necesidades operacionales. Esta flexibilidad podría ser aún mayor si los donantes adoptaran un compromiso fiable y firme de financiación durante	La Junta toma nota de la atención prestada a la prórroga de los acuerdos de asociación por más de 12 meses y las limitaciones con que el ACNUR trabaja. La Junta alienta a que se actúe con flexibilidad, de ser posible, en función de cada caso, pero reconoce que ello no			X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
		<p>varios años que permitiese planificar, ejecutar y prorrogar los acuerdos por más de 12 meses. El ACNUR seguirá actuando con flexibilidad de forma excepcional en relación con actividades específicas para las que se ha garantizado una financiación plurianual.</p> <p>Sin embargo, el ACNUR se enfrenta actualmente a las siguientes circunstancias que dificultan la prórroga de la duración de los acuerdos de asociación por más de 12 meses: a) los donantes hacen sus promesas de contribución para un año; b) su presupuesto institucional se aprueba anualmente; y c) debe mantener la flexibilidad para poder responder a las situaciones de emergencia existentes y a las que empiezan a plantearse.</p> <p>El ACNUR realizó un análisis de la viabilidad de los acuerdos plurianuales, y en el proceso comprobó también las prácticas de otros organismos de las Naciones Unidas. Basándose en este análisis, el ACNUR ha observado que, del total de las contribuciones que ha recibido, el porcentaje que los donantes han comprometido y destinado a actividades plurianuales es comparativamente pequeño. Además, las exigencias de las operaciones sobre el terreno a menudo imponen cambios en las asociaciones. Por consiguiente, en vista de las dificultades reseñadas y los riesgos que entraña este enfoque, el ACNUR ha concluido que, si bien puede actuar con cierta flexibilidad en función del caso, como se ha explicado anteriormente, no puede contraer</p>	<p>siempre es factible. Por consiguiente, la Junta reconoce que el ACNUR no puede adoptar como práctica habitual el concertar acuerdos multianuales con los asociados y considera que esta recomendación se ha aplicado.</p>					

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
A/69/5/Add.6 , cap. II, párr. 45	La Junta recomienda que el ACNUR evalúe los costos y beneficios del traslado de la oficina regional a Ammán con el fin de determinar si se pueden extraer lecciones para operaciones actuales o futuras.	acuerdos plurianuales con los asociados como práctica habitual. A finales de enero de 2016, tuvo lugar una misión conjunta al Oriente Medio del Servicio de Desarrollo y Gestión Institucionales y la Oficina para Oriente Medio y Norte de África que permitió interactuar con los funcionarios superiores de la Oficina del Director en Ammán, así como con varias operaciones del ACNUR en los países. Se prevé que el examen se concluya a finales del primer trimestre de 2016.	La Junta reconoce los progresos realizados y observa que el examen está pendiente y que la Junta deberá considerar las conclusiones que contenga una vez que estén finalizadas. La Junta considera que esta recomendación se encuentra en vías de aplicación.		X			
A/69/5/Add.6 , cap. II, párr. 50	En vista del éxito de la iniciativa en la República Árabe Siria, la Junta recomienda que el ACNUR estudie las posibilidades de utilizar en mayor medida sistemas de información geográfica en línea como ActivityInfo.	Durante el proceso de examen en 2015, el UNICEF, pionero en el uso de ActivityInfo en la República Democrática del Congo, llegó a la conclusión de que dicho instrumento era insuficiente para atender todas sus necesidades y decidió seguir mejorándolo durante 2016. El ACNUR seguirá colaborando con el UNICEF en esta tarea, así como en los planes para completar la fase experimental a finales del primer trimestre de 2017 (para seguir las fases del ciclo de gestión de la operación). Habida cuenta de esos acontecimientos, el plazo estimado para la finalización del examen exhaustivo, que incluye el análisis de los resultados experimentales, se ha ampliado a finales del primer trimestre de 2017.	La Junta toma conocimiento del estado más reciente de esta recomendación y desearía recibir información sobre la fase experimental y sobre cómo se usan, o se podrían usar, más ampliamente los sistemas de información geográfica. Esta recomendación seguirá considerándose en vías de aplicación hasta la finalización de la fase experimental.		X			
A/69/5/Add.6 , cap. II, párr. 56	Habida cuenta de la gran escala del programa de asistencia en efectivo del ACNUR en Jordania y de los planes para ampliarlo a otros países, la Junta recomienda que el ACNUR	El ACNUR encargó una evaluación independiente de la respuesta de la organización a la afluencia de refugiados a Jordania y al Líbano. Se ha finalizado la evaluación, que se encuentra ya disponible en el sitio web	La Junta ha examinado la evaluación y reconoce sus limitaciones. La Junta espera que la Dependencia de Evaluación y Análisis de Políticas participe en la elaboración de los términos de referencia de la evaluación		X			

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	encargue una evaluación independiente del programa, llevada a cabo por expertos, cuyos resultados deberían presentarse antes del fin de 2014.	<p>público del ACNUR.</p> <p>Otros estudios continúan en la fase de aplicación, incluido un análisis por el Consejo Noruego para los Refugiados de la distribución basada en efectivo de artículos no alimentarios en campamentos de refugiados en Jordania; un informe de Oxfam International sobre los efectos de la distribución de efectivo a los hogares de los refugiados sirios en las comunidades de acogida y los asentamientos informales en Jordania; y el estudio del ACNUR en cuatro países de la región sobre los mecanismos de supervivencia de los refugiados sirios.</p> <p>Aunque contienen mucha información, esos estudios no ofrecían la perspectiva o los fundamentos suficientes para suplir una evaluación independiente del programa de asistencia en efectivo en Jordania. Los términos de referencia de esta evaluación se han definido y enviado a la Oficina del ACNUR en Jordania para que formulen sus observaciones. Se prevé que la licitación y la contratación de la evaluación se realicen pronto, de manera que la tarea se finalice para el tercer trimestre de 2016.</p>	independiente. La Junta considera que esta recomendación continúa en vías de aplicación.					
A/69/5/Add.6 , cap. II, párr. 86	La Junta recomienda que el ACNUR marque unas directrices generales para los equipos en los países sobre los criterios de eficacia en función de los costos en los servicios de salud a fin de facilitar la adopción de decisiones y la	El ACNUR elaborará directrices para los equipos en los países sobre los criterios de eficacia en función de los costos, como recomendó la Junta, valiéndose de los datos y las mejores prácticas publicados a nivel internacional. En el último trimestre de 2015, tras un examen del proyecto de directrices, se llegó a la conclusión de	La Junta toma nota de las actividades que se están llevando a cabo, que deberían estar en consonancia con la labor a la que se hace referencia en el párrafo 55 del capítulo II de A/70/5/Add.6 . La recomendación sigue en vías de aplicación.		X			

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	asignación de recursos en los programas de salud.	que era necesario un análisis financiero más detallado de todos los programas de salud para poner en marcha esta recomendación. El análisis financiero, que se realizará desde febrero a abril de 2016, correrá a cargo de un economista especializado en cuestiones de salud. Tras ese análisis y ese examen, las directrices operacionales se finalizarán y publicarán para junio de 2016.						
A/69/5/Add.6 , cap. II, párr. 101	La Junta recomienda al ACNUR que emita unas directrices actualizadas para aclarar las circunstancias en que no es conveniente concertar acuerdos con asociados en la ejecución de proyectos y puede ser preferible recurrir a procesos de adquisición comerciales.	Los criterios y las circunstancias en que las adquisiciones deberían llevarse a cabo a través de asociados o directamente a través de proveedores comerciales ya se han introducido en la norma y la nota orientativa sobre la selección y retención de asociados, publicadas en 2013 (IOM/FOM/052/2013), donde se establecen los criterios y el proceso en que el ACNUR evalúa la idoneidad de los asociados para necesidades operacionales concretas, como las adquisiciones. Esos criterios incluyen la eficacia en función de los costos y la experiencia y los conocimientos de los asociados. Las oficinas del ACNUR se rigen también por la nota sobre las adquisiciones realizadas por los asociados con fondos del ACNUR, publicada en 2014 (UNHCR/HCP/2014/11), en la que se requiere a las oficinas del ACNUR que tomen las medidas de diligencia debida, como la documentación de un análisis de la relación costo-beneficio, antes de asignar las adquisiciones a un asociado. Ese análisis debería determinar si el hecho de que un asociado esté a cargo de las	La Junta considera que esta recomendación está ahora aplicada, tras el examen de la orientación a los nuevos asociados que se ha llevado a cabo en la sede y en dos de las oficinas en los países.	X				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016	Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016	Aplicadas por completo	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	Archivada por la Junta
A/69/5/Add.6, cap. II, párr. 105	<p>La Junta, a fin de reforzar el proceso de selección de los asociados en la ejecución de proyectos, recomienda al ACNUR que:</p> <p>a) Mejore sus procedimientos de diligencia debida en lo que respecta a la investigación inicial de los asociados de modo que incluya la verificación de referencias cuando proceda;</p>	<p>adquisiciones supone una ventaja comparativa con respecto de la ejecución directa (cuando el ACNUR seguiría adelante con las adquisiciones comerciales de bienes o servicios). Los requerimientos para llevar a cabo un análisis de la relación costo-beneficio con el fin de seleccionar el acuerdo de aplicación más viable y eficiente también se han incluido en las instrucciones sobre planificación y presupuestación detalladas para 2014 y 2015 (véanse IOM/FOM/063/2013, párr. 33, y UNHCR/AI/2014/17, párr. 4.36).</p> <p>El ACNUR también ha publicado una versión actualizada del capítulo 4 del Manual del ACNUR, que se ocupa de los aspectos de la ejecución del programa. En el capítulo se marcan las directrices para las operaciones con respecto a diversos factores que deben considerarse al determinar los mejores acuerdos de aplicación (cap. 4, secc. 4.4). Por la tanto, el ACNUR considera que esta recomendación se ha aplicado.</p> <p>En julio de 2013, el ACNUR publicó una norma detallada relativa a la aplicación y selección, de manera objetiva y transparente, de asociados para la ejecución de proyectos con fondos del ACNUR. Además, en mayo de 2015, el ACNUR puso en marcha un portal de asociados en la web, innovador e interactivo. El portal es una plataforma en línea, destinada a mejorar la comunicación, en la que los asociados se registran y presentan sus perfiles, lo cual facilita la investigación de sus antecedentes. También incorpora un panel de</p>	<p>La Junta ha tomado nota del progreso en la puesta en funcionamiento del portal para los asociados y los esfuerzos realizados para colaborar con otros órganos en cuanto al intercambio y la difusión de información relativa al trabajo con los asociados. La Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.</p>	X				

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	b) Cree mecanismos para compartir información sobre los asociados en la ejecución de proyectos, en consulta con otros organismos de las Naciones Unidas y la comunidad humanitaria en general.	<p>indicadores para rastrear y mantener actualizada la información sobre los fondos desembolsados a los asociados. El portal, que también contiene información sobre las normas, procedimientos y directrices del ACNUR para la aplicación efectiva del marco ampliado para la ejecución con asociados, sirve de foro para publicar los llamamientos de expresiones de interés de proyectos que serán llevados a cabo por posibles asociados. Los asociados interesados pueden responder enviando una nota conceptual para participar en la selección. El ACNUR y sus asociados están recibiendo formación sobre el uso del portal.</p> <p>El equipo de las Naciones Unidas en los países, del que forma parte el ACNUR, comenta los principales incidentes en cuanto a comportamientos inaceptables de los asociados e informa al respecto. El ACNUR, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el UNICEF y el Fondo de Población de las Naciones Unidas estudian mecanismos de intercambio de información sobre los asociados. En octubre de 2014, el ACNUR participó en una reunión del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, en la que se debatieron enfoques coordinados a nivel de todo el sistema para hacer frente al fraude cometido por los asociados en la ejecución. El Inspector General de la Oficina del ACNUR también participa en los</p>						

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, mayo de 2016</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, junio de 2016</i>	<i>Aplicadas por completo</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		debates interinstitucionales sobre el intercambio de información relacionada con el fraude, al igual que participa en otros foros, como la Conferencia de Investigadores Internacionales, que reúne a los investigadores de las Naciones Unidas y otros organismos de todo el mundo (incluidos la Oficina Europea de Lucha contra el Fraude, el Banco Mundial, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, el PNUD, el ACNUR, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Organización Mundial de la Salud, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Banco Europeo de Inversiones) para tratar cuestiones de interés común en el ámbito de la investigación y la corrupción, así como a los Representantes de los Servicios de Investigación de las Naciones Unidas, órgano de nueva creación cuyo objetivo es fortalecer las prácticas de investigación y el profesionalismo en el sistema de las Naciones Unidas. Teniendo en cuenta esas medidas, la Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.						
Total				6	25		3	
Porcentaje				18	73		9	

Capítulo III

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

Carta de fecha 31 de marzo de 2016 dirigida al Presidente de la Junta de Auditores por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Contralora y Directora 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 salvaguardia 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 2015 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) Linda **Ryan**

Contralora y Directora

División de Gestión Financiera y Administrativa

Capítulo IV

Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015

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 sobre las cuentas de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por él correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015, de conformidad con la regla 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 para refugiados y el programa mundial para 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 del 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 duraderas. El ACNUR también ha recibido el mandato de ocuparse de los problemas de otros grupos, como los refugiados que han regresado a sus países de origen y los apátridas. El ACNUR también responde a las necesidades humanitarias y de protección de los desplazados internos. Como parte del enfoque concertado del sistema de las Naciones Unidas sobre esa cuestión, el ACNUR ha asumido, en su totalidad o de manera conjunta, la dirección de los grupos temáticos sobre protección, refugio de emergencia y coordinación y gestión de campamentos. Esta labor se lleva a cabo bajo la orientación general del Coordinador de las Naciones Unidas del Socorro de Emergencia y con el consentimiento del Estado afectado.

5. Durante el período sobre el que se informa, el ACNUR siguió ejecutando su mandato según lo indicado. En 2015 el ACNUR colaboró con los gobiernos y los asociados para reforzar la protección de los desplazados frente a la violencia y prestándoles ayuda con la documentación para acceder a derechos y servicios. Se concedió elevada prioridad a la protección de las mujeres y las niñas contra la

violencia sexual y por razón de género y a la búsqueda de mecanismos de atención que ofreciesen el debido amparo a los menores no acompañados y separados de sus padres o tutores. También se dieron pasos importantes en materia de educación; otros 260.000 niños fueron capaces de acceder a la educación formal en el marco del programa “Educa a un niño” y mejoró la integración de los niños refugiados en los sistemas de educación nacionales de algunos países.

6. El ACNUR participó activamente en la respuesta interinstitucional a las cinco emergencias vigentes para todo el sistema (Nivel 3) en la República Árabe Siria, el Iraq, la República Centroafricana, Sudán del Sur y el Yemen, al tiempo que se encargaba de dirigir y coordinar las actividades para socorrer a los refugiados que huían a países vecinos. Además, el ACNUR respondió a situaciones de emergencia de países afectados por crisis y disturbios en Burundi y Nigeria, y prestó apoyo a los gobiernos europeos para hacer frente a los movimientos repentinos de grandes masas de refugiados, procedentes principalmente de la República Árabe Siria, el Iraq y el Afganistán. El gran número de situaciones de emergencia sometió la capacidad de respuesta del ACNUR a una presión considerable, pero la Oficina logró prestar apoyo de emergencia a las operaciones reforzando la capacidad institucional de respuesta en ese ámbito, lo que permitió que se gestionasen unos 460 despliegues de emergencia con el personal del ACNUR y los asociados de reserva.

7. La colaboración con los gobiernos, las organizaciones intergubernamentales y las organizaciones no gubernamentales siguió siendo esencial para que el ACNUR fuese capaz de ofrecer protección y asistencia de manera eficiente y eficaz. La Oficina también estrechó su colaboración con los agentes de desarrollo para ayudar a los gobiernos a hacer frente a la llegada de refugiados y a su presencia en regiones con infraestructura y recursos limitados, y a encontrar soluciones duraderas. Los programas del ACNUR se han creado sobre la base de evaluaciones participativas realizadas utilizando una muestra representativa de los grupos de refugiados y otros beneficiarios de sus actividades, en consonancia con el enfoque de la Oficina sobre edad, género y diversidad.

8. El ACNUR se ha venido centrando en nuevos planteamientos con miras a mejorar la resiliencia y la autosuficiencia de los refugiados. Colaborando con gobiernos y asociados en Burkina Faso, el Chad, Etiopía, Kenya, Rwanda y Zambia, el ACNUR ha ayudado a artesanos, pastores y agricultores refugiados a participar en la economía de las comunidades de acogida y, cuando era posible, los ha vinculado a otros mercados y oportunidades. En sus operaciones, el ACNUR también se ha estado ocupando de promocionar la búsqueda de alternativas a los campamentos, siempre que fuera posible. Se lograron grandes avances en varios países para incorporar a los refugiados a los servicios públicos nacionales y fomentar su autosuficiencia.

9. A finales de 2015, la población total comprendida en el ámbito de actividad del ACNUR había llegado a unos 64 millones de personas, cifra que comprendía 16,1 millones de refugiados, 3,2 solicitantes de asilo, 37,5 millones de desplazados internos que recibían protección o asistencia del ACNUR, 3,7 millones de apátridas y otras 870.000 personas objeto de atención. Además, durante el año se repatrió a un número apenas superior a 200.000 refugiados y regresaron a sus lugares de origen 2,3 millones de desplazados internos.

10. En 2015, las estimaciones presupuestarias de los recursos globales destinados a cubrir las necesidades de todas las personas objeto de atención ascendían a 7.232,4 millones de dólares (6.569,7 millones de dólares en 2014). El ACNUR llevó a cabo actividades por valor de 3.294,8 millones de dólares (3.355,4 millones de dólares en 2014), con cargo a una cuantía total disponible de 3.706,8 millones de dólares (3.603,1 millones de dólares en 2014) (véase el cuadro IV.1). La prestación de servicios a las personas objeto de atención ha obedecido a las prioridades estratégicas mundiales del ACNUR, a saber, un entorno de protección favorable, procesos de protección imparciales y documentación, seguridad frente a la violencia y la explotación, necesidades y servicios esenciales, empoderamiento de la comunidad y autosuficiencia, y soluciones duraderas.

C. Análisis financiero

11. En el cuadro que figura a continuación se resume la situación financiera del ACNUR al final del ejercicio y su rendimiento financiero anual desde 2012, año en que el ACNUR implantó la presentación de informes financieros según el criterio contable de lo devengado, de conformidad con las IPSAS.

Situación financiera y rendimiento financiero, 2012-2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2012	2013	2014	2015
Total del activo	1 681	2 226	2 000	2 315
Total del pasivo	647	697	883	859
Activo neto	1 034	1 529	1 117	1 456
Ingresos	2 437	3 165	3 056	3 582
Gastos	2 323	2 704	3 360	3 279
Superávit/déficit	113	460	(305)	303

12. Al 31 de diciembre de 2015, el total de los saldos y las reservas de fondos era de 1.456,1 millones de dólares (véase el estado financiero I), lo que representa un aumento de 339,5 millones de dólares (un 30,4%) con respecto al saldo al 31 de diciembre de 2014. Este aumento se produjo como resultado de un superávit en el rendimiento de 303,5 millones de dólares (véase el estado financiero II) y de ganancias por valor de 36 millones de dólares (véase el estado financiero III) resultantes de la valuación actuarial del seguro médico después de la separación del servicio.

13. Los saldos y las reservas de fondos comprenden los saldos y las reservas acumulados (2.011,9 millones de dólares), el Fondo de Operaciones y de Garantía (50,0 millones de dólares), el Plan de Seguro Médico (36,6 millones de dólares) y el Fondo de Prestaciones del Personal (obligación neta de 642,4 millones de dólares).

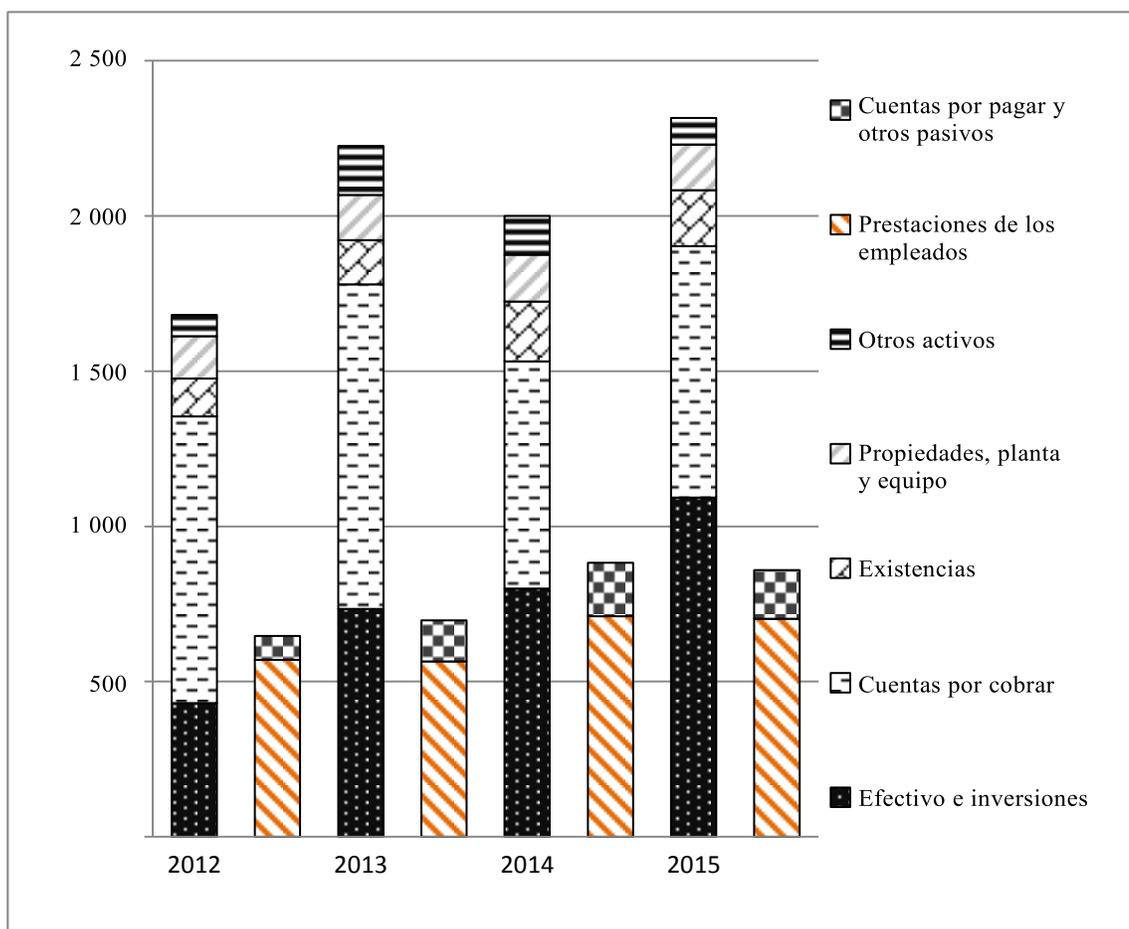
14. Los saldos y las reservas acumulados incluyen la reserva operacional (10,0 millones de dólares), la reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato (20,0 millones de dólares), el Fondo de Proyectos de Reintegración

(36,4 millones de dólares), el Fondo de Proyectos para Desplazados Internos (170,2 millones de dólares), el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas (3,9 millones de dólares) y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico (14,8 millones de dólares), según se detalla en la nota 3.11.

15. En el gráfico IV.I que figura a continuación se representa la composición de los activos y pasivos del ACNUR al final de ejercicio correspondiente al período 2012–2015, por categoría principal.

Gráfico IV.I

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



16. Al 31 de diciembre de 2015, los instrumentos financieros como el efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar representaban el 82,1% del total de los activos, la mayoría de los cuales son activos corrientes. Las obligaciones por prestaciones de los empleados representaban el 81,7% del total del pasivo, que consistía en gran medida en obligaciones a largo plazo.

17. En el cuadro que figura a continuación se muestran algunos coeficientes financieros esenciales al 31 de diciembre de 2015 comparados con los correspondientes al 31 de diciembre de 2014.

	<i>Al 31 de diciembre de 2015</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2014</i>
Relación entre activo corriente y pasivo corriente	8,61	6,87
Relación entre activo total y pasivo total	2,69	2,26
Relación entre efectivo y equivalentes de efectivo y pasivo corriente	3,95	2,66

18. La relación del circulante (entre activo corriente y 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. A finales de 2015, la relación del circulante era 8,61. 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 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 actuales. En el caso del ACNUR, gran parte de los ingresos consignados 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 elaborado para coincidir con los gastos presupuestados en concepto de ejecución de programas para el mismo período. Sin embargo, la proyección de los gastos presupuestados no constituye un pasivo, lo que hace que no coincida el momento en que se consignan los activos e ingresos y los pasivos correspondientes. Esta discrepancia genera una relación del circulante superior a la que se obtendría si los ingresos prometidos se compararan con los gastos de los programas que están destinados a financiar. El aumento de la relación del circulante es el resultado del aumento de los instrumentos financieros al 31 de diciembre de 2015 en comparación con el ejercicio anterior.

19. Al 31 de diciembre de 2015, el monto total del efectivo y las inversiones a corto plazo ascendía a 1.092,9 millones de dólares, cantidad que representa un aumento de 293,6 millones de dólares frente a 799,2 millones de dólares en 2014. Si se excluyen las cantidades correspondientes al Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, el efectivo y las inversiones a corto plazo disponibles para actividades operacionales ascendían a 942,2 millones de dólares (658,2 millones de dólares en 2014). Dicha cuantía cubre aproximadamente 3,4 meses de necesidades operacionales sobre la base del promedio de gasto mensual en 2015.

20. El aumento del saldo de efectivo e inversiones a corto plazo a final del ejercicio de 2015 se atribuye al marcado crecimiento de los ingresos de efectivo que se produjo de manera imprevista durante el cuarto trimestre de 2015 respecto a los observados en 2014. En los tres primeros trimestres de 2015, el ACNUR experimentó un descenso de los fondos disponibles en comparación con 2014 y ajustó las previsiones de los fondos disponibles y los presupuestos en consonancia. La evolución de la crisis de los refugiados en Europa ocasionó que los ingresos de efectivo experimentasen un acusado aumento en el cuarto trimestre de 2015 de manera imprevista. Los programas

que el ACNUR puso en marcha en respuesta a la crisis no acarrearón salidas de efectivo inmediatas durante el cuarto trimestre de 2015, lo que redundó en un importante aumento de los saldos de efectivo e inversiones al final del ejercicio. En el momento en que se certificaron los estados financieros (31 de marzo de 2016), el saldo de efectivo e inversiones se había reducido a 785,7 millones de dólares (532,6 millones de dólares al 31 de marzo de 2015) respecto al saldo de 1.092,9 millones de dólares registrado al 31 de diciembre de 2015.

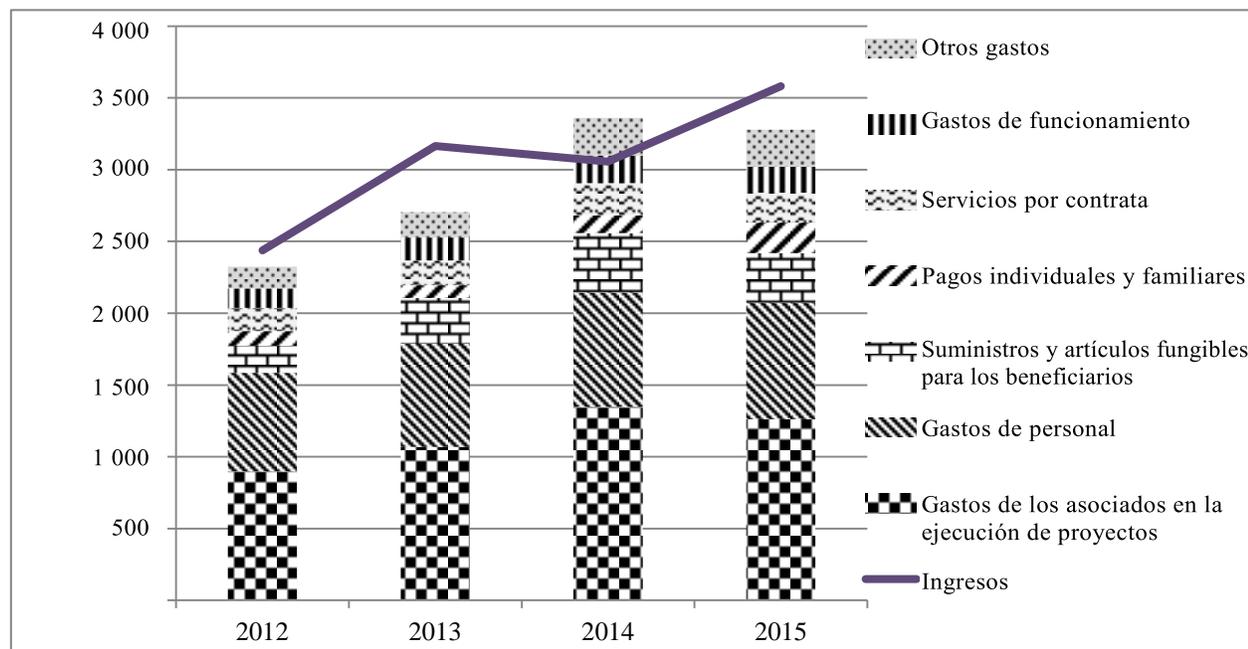
21. En lo que se refiere al rendimiento financiero (véase el estado financiero II), el ACNUR concluyó el ejercicio con un superávit (ingresos menos gastos) de 303,5 millones de dólares, frente a un déficit de 304,6 millones de dólares en 2014.

22. Este importante cambio del resultado anual en comparación con 2014 obedece principalmente al aumento de las contribuciones monetarias recibidas en el año en curso, así como al momento en que el ACNUR reconoce las contribuciones voluntarias con arreglo a las IPSAS. En vez de consignar las contribuciones realizadas “para” un año presupuestario en ese mismo año (ejercicio económico), todas las promesas de contribuciones realizadas en un ejercicio económico determinado se consignan como ingresos en ese ejercicio, independientemente de cuál sea el año presupuestario en que se vayan a producir los gastos. Un factor secundario fue la reducción del gasto en 2015 debido al descenso previo de los fondos disponibles durante los tres primeros trimestres de 2015.

23. En el gráfico IV.II que figura a continuación se representan los ingresos y los gastos correspondientes a 2012-2015.

Gráfico IV.II

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



24. Los ingresos totales para 2015 ascendían a 3.582,3 millones de dólares, lo que representa un aumento de 526,4 millones de dólares (el 17,2%) respecto a 2014. Las contribuciones voluntarias de los donantes, incluidas las contribuciones en especie, ascendieron a 3.514,3 millones de dólares, lo que representa el 98,1% de los ingresos totales; de esa cantidad, 763,8 millones de dólares corresponden a años futuros (2016-2019).

25. El total de gastos para el ejercicio económico ascendió a 3.278,9 millones de dólares, lo que representa un descenso del 2,4% en comparación con 2014 (3.360,5 millones de dólares). En el estado financiero V figuran 3.294,8 millones de dólares en concepto de gastos para 2015 conforme a un criterio de caja modificado a efectos presupuestarios. La conciliación entre las dos bases se presenta en la nota 7. En los párrafos siguientes se explican cambios destacados en los gastos anuales respecto a 2014 que figuran en el estado financiero II para 2015.

26. Los gastos relativos a los acuerdos firmados con los asociados en la ejecución de proyectos, por valor de 1.260,8 millones de dólares, disminuyeron un 6,5% en comparación con 2014 (1.348,1 millones de dólares).

27. Los gastos en suministros y artículos fungibles destinados a los beneficiarios, que ascienden a 344,5 millones de dólares, disminuyeron un 16,5% en comparación con 2014 (412,8 millones de dólares), lo que obedece a la menor distribución de ropa de cama, prendas de vestir y artículos higiénicos y otros suministros.

28. Los gastos en concepto de pagos individuales y familiares a beneficiarios, que ascienden a 214,6 millones de dólares, aumentaron un 73% respecto a 2014 (124,1 millones de dólares).

29. El año 2015 siguió caracterizándose por un nivel históricamente bajo de los tipos de interés correspondientes al dólar de los Estados Unidos y el euro. Esta circunstancia, junto con el objetivo de los administradores de las inversiones de la organización de primar la liquidez y la conservación de capital sobre la tasa de rentabilidad, explica los modestos ingresos de 1,8 millones de dólares (1,8 millones de dólares en 2014) en concepto de intereses devengados durante el ejercicio.

30. La distribución del superávit en 2015 se muestra en el estado de cambios en el activo neto (estado financiero III). Los ingresos para el año 2015 incluyen la consignación de 763,8 millones de dólares en concepto de contribuciones y promesas monetarias de los donantes registradas y consignadas en 2015 pero destinadas a actividades de períodos futuros (2016-2019), como se indica en el cuadro 5.1.2. Además, al 31 de diciembre de 2015 el ACNUR tenía compromisos jurídicos (órdenes de compra pendientes) por valor de 341,7 millones de dólares por bienes y servicios que se debían recibir, así como ayudas en efectivo destinadas a los beneficiarios que se desembolsarían a principios de 2016. Por consiguiente, parte de los ingresos consignados en 2015 solamente se corresponderán con gastos realizados durante 2016 y años posteriores.

D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales

31. Aunque los estados financieros se han elaborado siguiendo el criterio contable de lo devengado, el presupuesto por programas del ACNUR sigue formulándose y presentándose sobre la base del criterio de caja modificado. Por lo tanto, para fines de gestión presupuestaria y análisis de resultados, los gastos se convierten a una

base equivalente. En el estado financiero V se presenta un resumen de la comparación entre las sumas presupuestadas y las reales.

32. Todas las cifras citadas en la presente sección como gastos, ingresos o fondos disponibles remiten a las cifras obtenidas conforme al criterio de caja modificado, que se pueden comparar con los presupuestos y excluyen el Fondo de Operaciones, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y cualquier cuenta especial mantenida durante el período.

33. El presupuesto basado en la evaluación de las necesidades globales del ACNUR se formula sobre la base de las necesidades constatadas, lo que constituye un hecho excepcional en el sistema de las Naciones Unidas. La evaluación de las necesidades de las personas de las que se ocupa el ACNUR sirve de base para formular el presupuesto por programas.

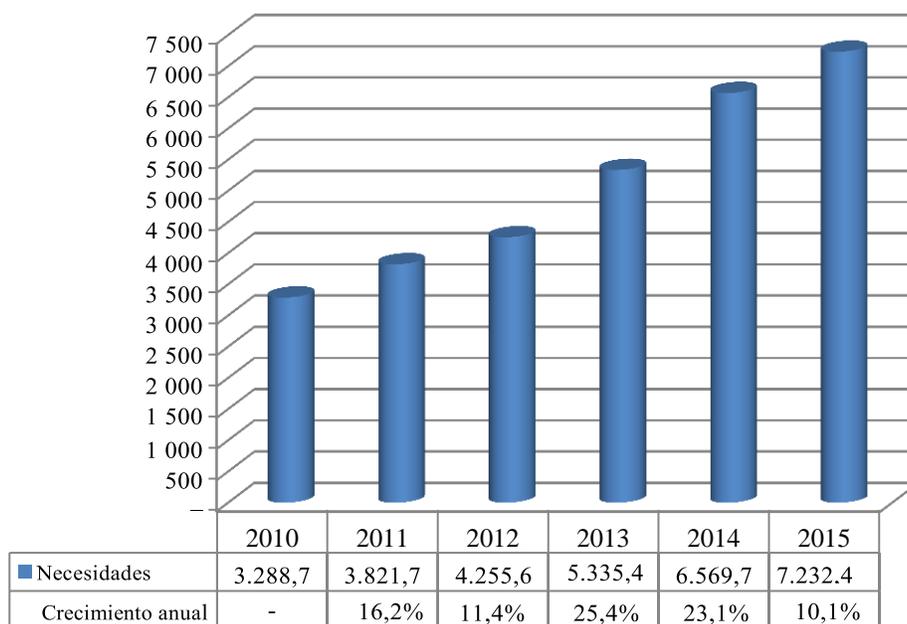
34. Una vez que el Comité Ejecutivo aprueba el presupuesto, se hace un llamamiento mundial para recaudar fondos. El Alto Comisionado autoriza la asignación de fondos para la ejecución de programas y proyectos en función de la disponibilidad de capital. Durante el período de ejecución, el Alto Comisionado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

35. El presupuesto inicial para 2015 aprobado por el Comité Ejecutivo en su 64º período de sesiones (que finalizó en octubre de 2013) ascendía a 5.179,5 millones de dólares. Posteriormente, en su 65º período de sesiones (que finalizó en octubre de 2014), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado para 2015, que ascendía a 6.234,4 millones de dólares. El presupuesto final para 2015 era de 7.232,4 millones de dólares, cifra que representa la suma del presupuesto revisado que se había aprobado y los presupuestos suplementarios establecidos por el Alto Comisionado. Los presupuestos suplementarios establecidos en 2015, por valor de 1.156,4 millones de dólares, estaban ligados a la respuesta a las situaciones del Golfo de Bengala, Burundi, el Iraq, Nigeria, el Pakistán (Waziristán Septentrional), Sudán del Sur, Ucrania y el Yemen, así como a la crisis en Europa y a la emergencia del ébola. Además, se produjo una reducción de 158,4 millones de dólares destinados a la situación en Siria, que afecta al Iraq, Jordania, el Líbano, la República Árabe Siria y Turquía, debido a la disminución de las necesidades.

36. Desde que se introdujo el presupuesto basado en la evaluación de las necesidades globales en 2010, los recursos necesarios han experimentado un aumento constante y alcanzado la cifra de 7.232,4 millones de dólares en 2015, lo que representa un aumento del 10% respecto a 2014 (véase el gráfico IV.III).

Gráfico IV.III
Necesidades para el período 2010-2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



37. Las necesidades de recursos del ACNUR se agrupan en los cuatro grandes pilares de programas: programa mundial de refugiados (pilar 1), programa mundial para apátridas (pilar 2), proyectos mundiales de reintegración (pilar 3) y proyectos mundiales para desplazados internos (pilar 4).

38. En el cuadro IV.1 se desglosa el total de las necesidades, 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 primer pilar¹². La diferencia entre el total de las necesidades para 2015 (presupuesto de evaluación de las necesidades globales) y los fondos disponibles representa las necesidades sin atender de las personas de que se ocupó el ACNUR en 2015, valoradas en 3.525,6 millones de dólares.

Cuadro IV.1
Total de necesidades, fondos disponibles y gastos, 2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Pilar 1 ^a	Pilar 2	Pilar 3	Pilar 4	Total
Total de necesidades (presupuesto de evaluación de las necesidades globales)	5 501,7	75,7	242,1	1 412,9	7 232,4
Fondos disponibles	3 011,1	34,1	85,9	575,6	3 706,8

¹² Algunos de los totales que figuran en los cuadros del presente capítulo tal vez no coincidan debido al redondeo.

	Pilar 1 ^a	Pilar 2	Pilar 3	Pilar 4	Total
Gasto	2 634,7	32,1	82,8	545,2	3 294,8
Saldo arrastrado	376,4	2,0	3,1	30,4	411,9
Porcentaje de gastos respecto de las necesidades totales	48	42	34	39	46
Porcentaje de gastos respecto de los fondos disponibles	87	94	96	95	89

^a 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.

39. La suma de 25 millones de dólares incluida en el Fondo del Programa Anual (pilar 1) se ha reservado para aumentar el Fondo de Operaciones, si el Comité Ejecutivo lo aprueba en octubre de 2016.

40. El monto de los gastos, de 3.294,8 millones de dólares en 2015, si bien representa una disminución aproximada de 60,6 millones de dólares (el 1,8%) en comparación con 2014, supone, así y todo, un aumento superior al 75% respecto al gasto en 2010 (1.878,2 millones de dólares). El gráfico IV.IV muestra la distribución del gasto correspondiente a 2015 por pilar, y el gráfico IV. representa la evolución del gasto anual en los últimos seis años.

Gráfico IV.IV

Distribución de los gastos por pilar en 2015

(Porcentaje)

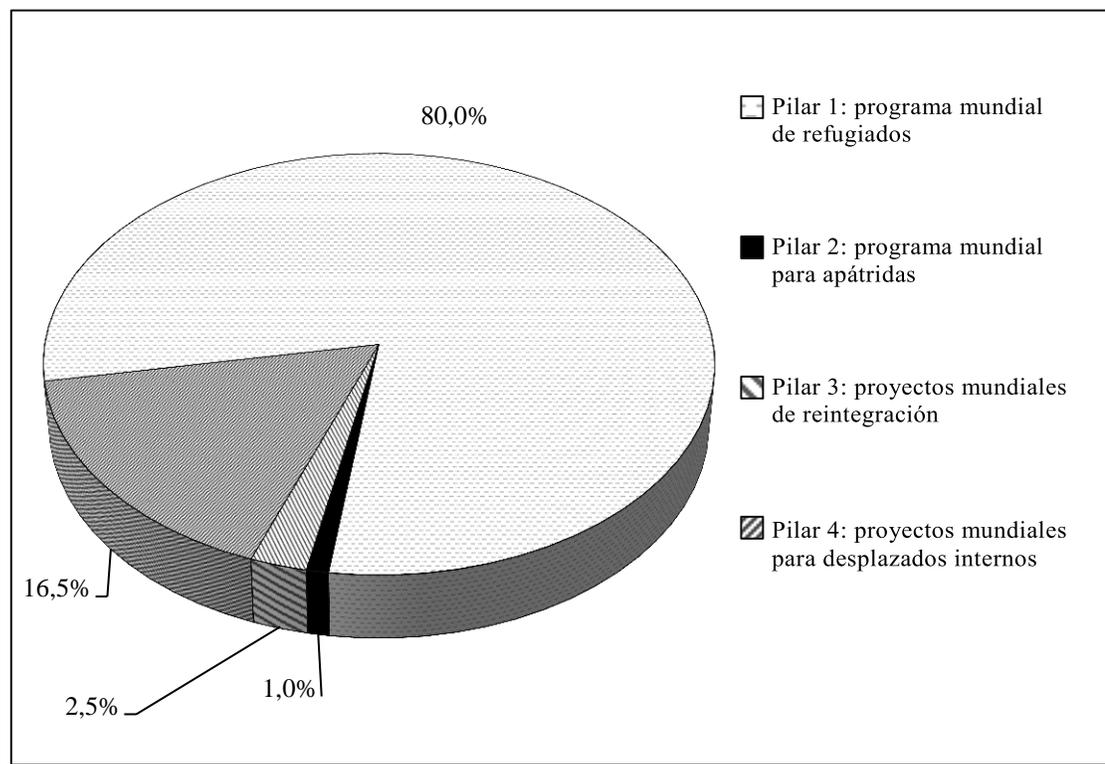
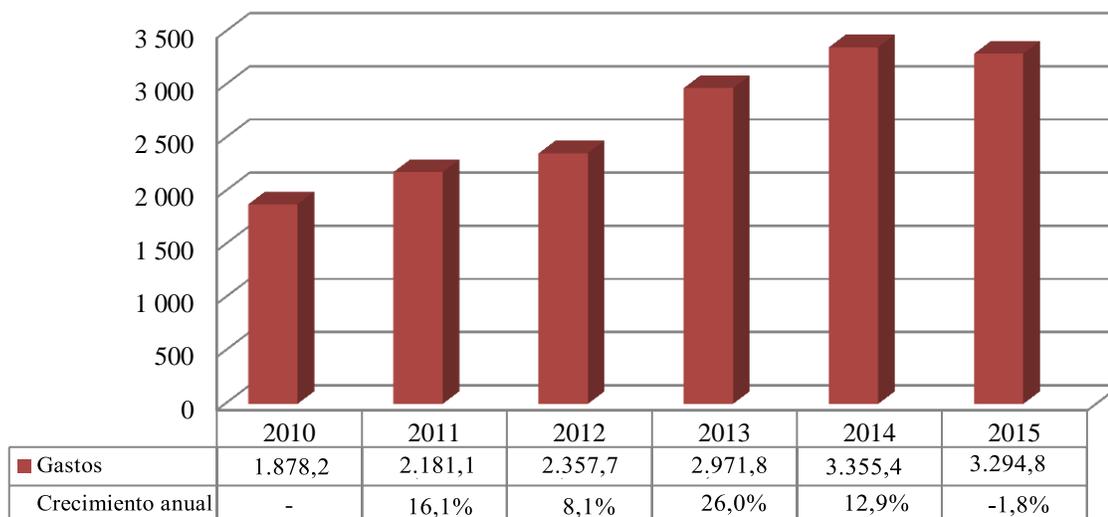


Gráfico IV.V
Gastos en el período 2010-2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



41. En el cuadro IV.2 se muestran los gastos correspondientes a 2015, desglosados por gastos de los programas, gastos de apoyo, gastos de gestión y administración y gastos del Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, junto con las cifras comparativas de 2014.

Cuadro IV.2
Gastos en 2015 desglosados por programas, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2015		2014	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Programas	2 748,3	83,4	2 891,1	86,2
Apoyo a los programas	399,9	12,1	324,9	9,7
Gestión y administración	139,9	4,3	132,1	3,9
Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	6,7	0,2	7,3	0,2
Total de gastos	3 294,8	100,0	3 355,4	100,0

42. La evolución de los gastos correspondientes a programa, apoyo a los programas, y gestión y administración (excluido el Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico) durante el período comprendido entre 2010 y 2015 se presenta en los gráficos IV.VI (en millones de dólares de los Estados Unidos) y IV.VII (en porcentaje).

Gráfico IV.VI
Evolución de los gastos en dólares de los Estados Unidos durante el período 2010-2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

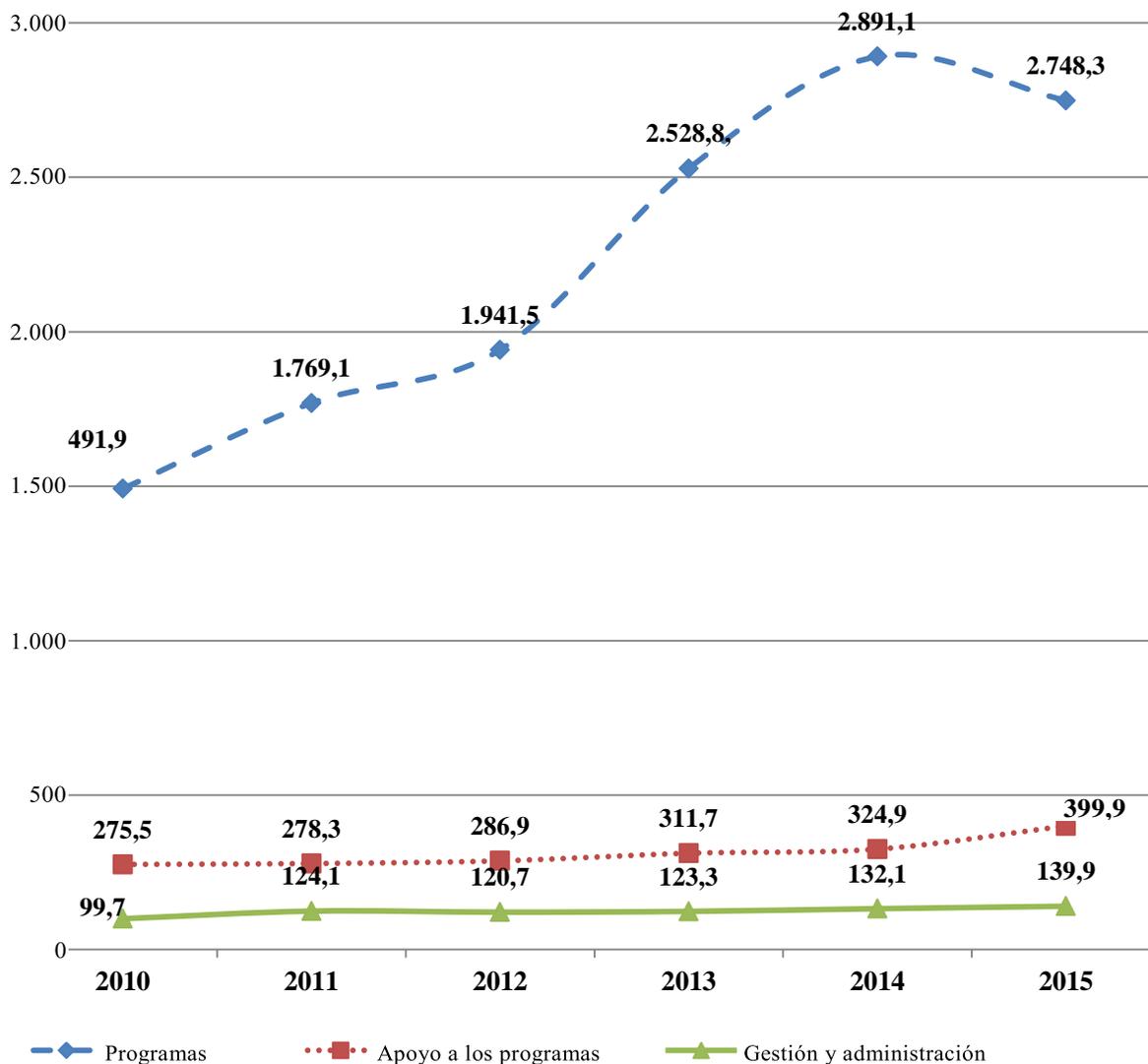
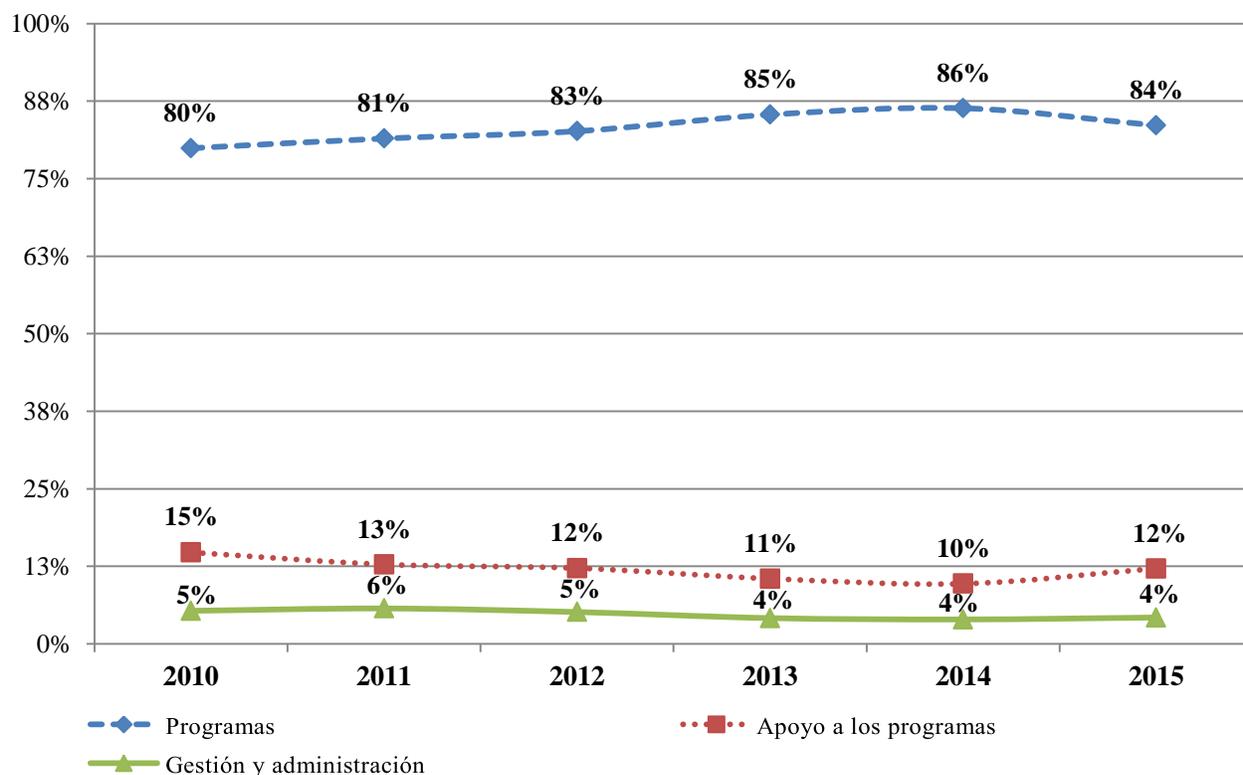


Gráfico IV.VII
Evolución de los gastos en el período 2010-2015



E. Gestión de riesgos

Gestión de los riesgos institucionales

43. El ACNUR ha completado la implantación estructurada de la gestión del riesgo institucional en toda la organización sobre la base de la política en la materia y la instrucción administrativa y los procedimientos de apoyo a la puesta en marcha de dicha gestión publicados en 2014. La primera evaluación general del riesgo, finalizada en el primer semestre de 2015, tuvo por resultado el primer registro de riesgos institucionales de la organización. La primera evaluación del riesgo se completó con un examen anual del riesgo, cuyos datos servirán para fundamentar el análisis y la gestión en este ámbito a lo largo de 2016.

44. De forma paralela a la creación del registro de riesgos institucionales, las consultas celebradas en la sede permitieron articular el primer registro de riesgos estratégicos, que capta una lista inicial de 20 riesgos de magnitud mundial. Se prevé que las tendencias en materia de riesgos que surjan del registro de riesgos institucionales a lo largo del tiempo se reflejen e influyan en los riesgos estratégicos.

45. Los exámenes periódicos de los riesgos se han integrado en el ciclo de gestión de las operaciones. Se prevé que el próximo examen anual de este tipo se realice entre octubre y diciembre de 2016.

Gestión del riesgo financiero

46. La gestión de los riesgos financieros es responsabilidad de la Oficina del Contralor, de conformidad con el Reglamento Financiero de las Naciones Unidas, el Reglamento Financiero para los Fondos de Contribuciones Voluntarias Administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, cuando proceda. La Oficina lleva a cabo una rigurosa labor de planificación estratégica y asignación de recursos, junto con la gestión integrada de la liquidez y las divisas. El Comité de Inversiones, presidido por el Contralor, presta servicios de supervisión de la gestión de los riesgos financieros y la inversión efectiva de las tenencias de efectivo del ACNUR que no son necesarias para un uso inmediato.

47. El ACNUR mantiene y gestiona una sólida cartera de divisas, derivada de las contribuciones voluntarias recibidas y el desembolso de pagos en distintas monedas cuyo riesgo queda cubierto de forma natural. La organización recurre solo a un número limitado de transacciones mensuales de cobertura del cambio de divisas, sin que queden contratos abiertos por notificar al cierre del ejercicio. Los sistemas integrados de gestión de los suministros, las finanzas y la tesorería ofrecen la base para gestionar en tiempo real los flujos de efectivo mundiales y proporcionan una capacidad sólida para pronosticar dichos flujos.

48. Las políticas de gestión de los riesgos del ACNUR limitan el grado de exposición al riesgo de crédito de cualquier institución e incluyen la aplicación de directrices de calidad mínima del crédito. Todos los fondos excedentes se han colocado en instituciones financieras que han recibido las mejores calificaciones de las principales agencias de calificación crediticia.

F. Sistema de control interno y marco de rendición de cuentas

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 fiscalización interna y rendición de cuentas se aplican continuamente en todos los niveles operacionales dentro de la organización, de conformidad con los requisitos establecidos en los siguientes documentos básicos:

a) El marco de rendición de cuentas global de la administración, que establece una secuencia completa de la rendición de cuentas, las responsabilidades y las atribuciones en toda la organización y las relaciona con las políticas, los instrumentos y las directrices de gestión correspondientes;

b) El marco de control financiero interno y los planes de delegación de autoridad;

- c) El marco de asignación de recursos;
- d) El marco de control presupuestario interno y el plan de control presupuestario;
- e) Las políticas sobre la ejecución de proyectos por los asociados, los acuerdos sobre alianzas para proyectos, y la supervisión, el control y la auditoría de proyectos.

51. El ACNUR también se beneficia de un sistema sólido para el examen de la eficacia de los controles internos, a cargo de los órganos y mecanismos que se indican a continuación.

Oficina de Servicios de Supervisión Interna

52. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) presta servicios de auditoría interna en el 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 revisado (2014) entre el ACNUR y la OSSI establece las modalidades para la prestación de servicios de auditoría interna que esta realiza. El Servicio de Auditoría del ACNUR de la División de Auditoría Interna de la OSSI tiene su sede en Ginebra, una oficina en Nairobi y auditores residentes destacados en Jordania. El auditor de la OSSI en el Pakistán se ha trasladado a Budapest en el primer trimestre de 2016. 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. Las conclusiones y recomendaciones de las auditorías se publican como informes de auditoría interna dirigidos al Alto Comisionado. La OSSI presenta también un informe anual resumido sobre sus actividades y evaluaciones al Comité Ejecutivo y a la Asamblea General como parte del informe anual de la OSSI. En 2015, la OSSI publicó 38 informes que abarcaban diversas operaciones en los países, y esferas temáticas como la designación, la reasignación y la separación del personal, las intervenciones en efectivo, el programa de educación para los refugiados y los gastos de personal de los asociados.

Auditoría independiente de proyectos ejecutados por asociados

53. El ACNUR realiza un elevado porcentaje de sus actividades a través de asociados en la ejecución de proyectos. En 2015, el ACNUR continuó colaborando con más de 900 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 alianza del proyecto;
- b) Una evaluación del cumplimiento del acuerdo de alianza del proyecto por parte del asociado;
- c) Una evaluación de los controles internos y las prácticas de gestión financiera del asociado.

54. En 2014 el ACNUR comenzó a aplicar 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 que entrañan. 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 y una mayor coherencia y calidad de los informes. La calidad del trabajo de auditoría realizado como parte de este acuerdo revisado se supervisa y se evalúa a lo largo del año contrastándola con los principales indicadores de 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 2015, el Comité celebró tres períodos de sesiones, durante los cuales debatió y formuló observaciones sobre diversos temas relacionados con la supervisión, como la auditoría interna, la inspección, la evaluación, la prevención del fraude, la responsabilidad personal, la gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones, los recursos humanos, las adquisiciones, la ética y la gestión de los riesgos institucionales.

Comité Interno de Cumplimiento y Rendición de Cuentas

56. El Comité Interno de Cumplimiento y Rendición de Cuentas del ACNUR se estableció en junio de 2012. Su función consiste en:

- a) Garantizar una rendición de cuentas institucional efectiva mediante el examen, la priorización y la supervisión de las recomendaciones cruciales pendientes de aplicación señaladas por los órganos de supervisión internos y externos;
- b) Constatar que se examinan y, cuando corresponda, se aplican adecuadamente los cambios de políticas y procedimientos recomendados por los órganos de supervisión;
- c) Recomendar políticas adicionales para una mejor rendición de cuentas;
- d) Apoyar la aplicación efectiva de cada marco de rendición de cuentas instituido en el marco de rendición de cuentas global de la administración.

57. El Comité actúa como órgano central para priorizar y vigilar la aplicación de las recomendaciones cruciales pendientes, y asegura un esfuerzo sistemático para identificar los cambios necesarios en las políticas y los procedimientos a fin de responder a las sugerencias de los órganos de supervisión y recomendar políticas adicionales. En 2015, el Comité se reunió en tres ocasiones y examinó, entre otros temas, las recomendaciones recurrentes sobre la gestión de las alianzas, el marco normativo para hacer frente a los casos de mala gestión, los cambios en el plan anual de auditoría interna y la actualización de recomendaciones de vital importancia y que se estuvieran quedando desfasadas.

Oficina del Inspector General

58. La Oficina del Inspector General es un órgano interno independiente dirigido por el Inspector General y compuesto por dos servicios (Inspección e Investigación) que actúan de manera autónoma en la realización de inspecciones de las oficinas sobre el terreno y las dependencias de la sede, emprendiendo investigaciones y realizando las indagaciones oportunas sobre ataques violentos contra el personal y las operaciones del ACNUR que hayan ocasionado víctimas mortales, lesiones graves o daños de gran escala de los activos del ACNUR. La Oficina del Inspector General ofrece una supervisión independiente para apoyar 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.

Otros instrumentos y mecanismos

59. 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 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.

G. Negocio en marcha

60. La administración del ACNUR ha evaluado las consecuencias de posibles reducciones, retrasos o impagos de las contribuciones, en particular en el contexto de la situación económica y financiera mundial. La administración considera que la organización cuenta con recursos suficientes para proseguir sus operaciones según lo planificado a medio plazo. Esta afirmación se basa en la aprobación por el Comité Ejecutivo de las necesidades presupuestarias revisadas para 2016 en su reunión de octubre de 2015 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 del negocio en marcha en la preparación de sus estados financieros.

Capítulo V

Estados financieros correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 2015

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

I. Estado de la situación financiera al 31 de diciembre de 2015

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	31 de diciembre de 2015	31 de diciembre de 2014 (reexpresado)
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	Nota 3.1	942 874	679 243
Inversiones	Nota 3.1	150 000	120 000
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	708 258	644 384
Inventarios	Nota 3.3	180 738	193 472
Otros activos corrientes	Nota 3.4	76 243	117 678
Total de activos corrientes		2 058 113	1 754 777
Activos no corrientes			
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	100 866	87 368
Propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	146 234	150 137
Activo intangible	Nota 3.6	10 173	7 455
Total del activo no corriente		257 273	244 960
Total del activo		2 315 386	1 999 737
Pasivos			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	Nota 3.7	153 704	168 249
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	83 095	84 232
Otros pasivos corrientes	Nota 3.9	2 130	2 845
Total del pasivo corriente		238 929	255 326
Pasivo no corriente			
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	618 810	626 286
Provisiones	Nota 3.10	1 499	1 501
Total del pasivo no corriente		620 309	627 787
Total del pasivo		859 238	883 113
Activo neto		1 456 148	1 116 624
Saldos de fondos y reservas			
Reservas y saldos de los fondos acumulados	Nota 3.11	2 011 934	1 688 832
Fondo de Operaciones y de Garantía	Nota 3.12	50 000	50 000
Plan de Seguro Médico	Nota 3.13	36 596	38 420
Fondo de Prestaciones del Personal	Nota 3.14	(642 382)	(660 628)
Total de las reservas y los saldos de los fondos		1 456 148	1 116 624

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

II. Estado de rendimiento financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>2015</i>	<i>2014 (reexpresado)</i>
Ingresos			
Contribuciones voluntarias	Nota 5.1	3 514 317	2 994 149
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas		48 644	41 024
Ingresos en concepto de intereses		1 805	1 775
Otros ingresos	Nota 5.2	17 575	18 960
Total de ingresos		3 582 341	3 055 908
Gastos			
Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos	Nota 6.1	1 260 832	1 348 070
Sueldos y prestaciones de los empleados	Nota 6.2	812 942	795 541
Servicios por contrata	Nota 6.3	208 373	224 967
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	Nota 6.4	344 473	412 841
Gastos generales de funcionamiento	Nota 6.5	180 776	193 221
Pagos individuales y familiares a beneficiarios	Nota 6.6	214 647	124 054
Equipo y suministros de oficina	Nota 6.7.	52 411	49 228
Gastos de viaje		48 906	50 740
Combustible y lubricantes		29 015	28 629
Consultants		16 111	20 187
Depreciación, amortización y deterioro del valor	Nota 6.8	44 409	42 772
(Ganancias)/pérdidas por fluctuaciones cambiarias	Nota 6.9	40 894	64 136
Other expenses	Nota 6.10	25 083	6 108
Total de gastos		3 278 872	3 360 494
Superávit/(déficit) del ejercicio		303 469	(304 586)

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

III. Estado de los cambios en el activo neto correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2015

(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>	Total
Activo neto al 1 de enero de 2014 (auditado)		1 973 812	50 000	(530 053)	35 001	1 528 760
Ajuste debido a cambios en las políticas contables	Nota 3.5	(9 400)	–	–	–	(9 400)
Activo neto al 1 de enero de 2014 (reexpresado)		1 964 412	50 000	(530 053)	35 001	1 519 360
Movimientos de los saldos de los fondos y las reservas en 2014						
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(199 731)	(65 531)	(42 990)	3 419	(304 833)
Ajuste del superávit (déficit) debido a cambios en las políticas contables	Nota 3.5	246	–	–	–	246
Ganancia (pérdida) en la evaluación actuarial del seguro médico después de la separación del servicio	Nota 3.8	–	–	(98 483)	–	(98 483)
Financiación del pasivo a largo plazo correspondiente a prestaciones de los empleados	Notas 3.8, 3.14	(10 898)	–	10 898	–	–
Reconocimiento de activos adicionales	Nota 3.5	334	–	–	–	334
Transferencias	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(65 531)	65 531	–	–	–
Total de movimientos durante 2014 (reexpresado)		(275 580)	–	(130 575)	3 419	(402 736)
Activo neto al 31 de diciembre de 2014 (reexpresado)		1 688 832	50 000	(660 628)	38 420	1 116 624
Movimientos de los saldos de los fondos y las reservas en 2015						
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	377 096	(42 534)	(29 269)	(1 824)	303 469
Ganancia (pérdida) en la evaluación actuarial del seguro médico después de la separación del servicio	Nota 3.8	–	–	36 055	–	36 055
Financiación del pasivo a largo plazo correspondiente a prestaciones de los empleados	Notas 3.8, 3.14	(11 460)	–	11 460	–	–
Transferencias	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(42 534)	42 534	–	–	–
Total de movimientos durante 2015		323 102	–	18 246	(1 824)	339 524
Total del activo neto al 31 de diciembre de 2015		2 011 934	50 000	(642 382)	36 596	1 456 148

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

IV. Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>2015</i>	<i>2014 (reexpresado)</i>
Flujos de efectivo de las actividades de operación			
Superávit/(déficit) del ejercicio		303 469	(304 586)
Depreciación, amortización y deterioro del valor	Notas 3.5, 3.6	44 409	42 772
(Aumento) disminución de las contribuciones por cobrar	Nota 3.2	(77 372)	313 844
(Aumento)/disminución de inventarios	Nota 3.3	12 734	(51 412)
(Aumento)/disminución de otros elementos del activo	Nota 3.4	41 435	33 161
Aumento/(disminución) de las cuentas por pagar y las obligaciones devengadas	Nota 3.7	(14 545)	40 224
Aumento/(disminución) del pasivo correspondiente a prestaciones de los empleados, deducidas las ganancias/pérdidas en la evaluación actuarial del pasivo por el seguro médico después de la separación del servicio		27 442	46 998
Aumento/(disminución) de provisiones	Nota 3.10	(2)	440
Aumento/(disminución) de otros elementos del pasivo	Nota 3.9	(715)	(5)
(Ganancia)/pérdida por la enajenación de propiedades, planta y equipo, y activos intangibles		(221)	14 756
Ingresos por contribuciones en especie de propiedades, planta y equipo		(302)	(220)
Flujos netos de efectivo de las actividades de operación		336 332	135 972
Flujos de efectivo de las actividades de inversión			
Compra de propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	(44 792)	(75 948)
Compra de activos intangibles	Nota 3.6	(4 814)	(3 620)
Cobros por la venta de activos		6 905	8 558
Compra de depósitos a plazo		(270 000)	(360 000)
Vencimientos y venta de depósitos a plazo		240 000	360 000
Flujos netos de efectivo de las actividades de inversión		(72 701)	(71 010)
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		263 631	64 962
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del ejercicio		679 243	614 281
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del ejercicio		942 874	679 243

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

V. Estado de comparación de los importes presupuestados y realizados correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	Presupuesto de evaluación de las necesidades globales		Realizado sobre base comparable	Diferencias: presupuesto definitivo e importes reales
		Iniciales ^a	Final ^b		
Operaciones sobre el terreno					
África		1 815 003	2 775 092	1 097 703	1 677 389
Región del Oriente Medio y Norte de África		1 494 598	2 137 359	1 151 713	985 646
Asia y el Pacífico		581 112	596 722	256 429	340 293
Europa		351 136	592 015	243 743	348 272
América		118 395	117 428	59 081	58 347
Total de operaciones sobre el terreno		4 360 244	6 218 616	2 808 669	3 409 947
Programas mundiales		202 453	315 099	266 468	48 631
Sedes		199 611	230 171	213 004	17 167
Reserva operacional y actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato		405 156	456 523	–	456 523
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico		12 000	12 000	6 674	5 326
Total	Nota 7	5 179 464	7 232 409	3 294 815	3 937 594

^a El presupuesto inicial de 5.179.5 millones de dólares fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado en su 64º período de sesiones (30 de septiembre a 4 de octubre de 2013), y figura en el documento [A/68/12/Add.1](#).

^b En su 65º período de sesiones (29 de septiembre a 3 de octubre de 2014), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado de 6.234,4 millones de dólares (véase [A/69/12/Add.1](#)). La cifra del presupuesto final (7.232,4 millones de dólares) representa la suma del presupuesto original aprobado y el presupuesto suplementario establecido por el Alto Comisionado de conformidad con la regla 7.5 del reglamento financiero del ACNUR por un monto de 1.156,4 millones de dólares menos una reducción de 158,4 millones de dólares relacionados con la situación en Siria.

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Notas a los estados financieros

Nota 1

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 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 General, 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 dicha protección en nombre de las Naciones Unidas, así como para promover las adhesiones y supervisar la aplicación de la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados y su Protocolo de 1967. Mediante sucesivas resoluciones la Asamblea ha reconocido categorías adicionales de personas de la competencia de 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 amplia gama 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 plenarias y de varias reuniones del Comité Permanente, su órgano subsidiario, celebradas entre períodos de sesiones. En 2015 el Comité Ejecutivo estuvo integrado por 98 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 2015 el ACNUR tenía una presencia en 125 países, donde su labor fundamental se gestiona 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 el Oriente Medio y el 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 de lo devengado, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) 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 2015 y los proyectos de presupuesto bienales para 2016 y 2017 en su sesión celebrada en octubre de 2015, 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.

8. De conformidad con el Reglamento Financiero para 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. Todos los valores se redondean al millar más cercano.

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 prevaleciente en la fecha de las transacciones. Los activos y pasivos monetarios denominados en monedas extranjeras se convierten en dólares utilizando el tipo de cambio operacional vigente al final del ejercicio.

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

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

12. Los estados financieros comprenden necesariamente cantidades estimadas basadas en los conocimientos, el parecer y las hipótesis de la dirección con respecto a los acontecimientos y las acciones. Las estimaciones incluyen el valor razonable de los bienes y servicios donados, los cargos y el pasivo acumulados por prestaciones de los empleados después de la separación del servicio, el grado de

deterioro del valor de las cuentas por cobrar, los inventarios, las propiedades, planta y equipo, y los activos y pasivos contingentes. La consideración del criterio de importancia relativa es fundamental en la creación de políticas contables y en la preparación de los estados financieros.

13. En 2015 se realizaron reclasificaciones a fin de mejorar la presentación de los estados financieros. Las cifras comparativas se han reclasificado y los importes reales reclasificados se consignan en la nota pertinente.

Ingresos

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 NICSP: Ingresos de transacciones sin contraprestación El ACNUR considera que, si bien existen restricciones en el uso de las contribuciones que recibe, esas restricciones no se ajustan a la definición de condición que figura en la norma 23 de las NICSP.

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

16. Las contribuciones en especie de bienes y servicios que constituyan un apoyo directo para operaciones y actividades, y que puedan medirse de manera fiable, se reconocen como ingresos a valor razonable. Estas contribuciones incluyen bienes que se distribuyen a los beneficiarios, el uso de instalaciones, servicios públicos como los de agua y electricidad, transporte y personal. Las contribuciones en especie de bienes se consideran tanto ingresos como activos en el momento en que se reciben esos bienes. Las contribuciones en especie de servicios se consideran tanto ingresos como gastos una vez que se reconocen.

17. 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 NICSP: ingresos de transacciones con contraprestación.

Gastos

18. De conformidad con el criterio contable de lo devengado, los gastos se contabilizan en el momento de la entrega de los bienes por el proveedor o de la prestación del servicio por los proveedores de servicios. Los gastos se registran y se consignan en los estados financieros para los ejercicios con los que se relacionan.

Instrumentos financieros

19. 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.

Activo*Efectivo y equivalentes de efectivo*

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

Inversiones

21. Las inversiones del ACNUR comprenden actualmente depósitos a plazo con vencimiento entre 3 y 12 meses. Los ingresos por inversiones se reconocen a medida que se devengan y se incluyen en los ingresos en concepto de intereses.

Contribuciones por recibir

22. Las contribuciones por recibir corrientes se consignan al valor nominal, menos la provisión para cuentas de dudoso cobro. Las contribuciones por recibir a largo plazo se consignan al costo amortizado usando el método de la tasa de interés efectiva.

Inventarios

23. Los inventarios están constituidos principalmente por artículos en depósito que se distribuyen a los beneficiarios. Incluyen 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 conexo. También se incluyen en los inventarios algunos artículos alimentarios.

24. Los inventarios se valoran al costo más bajo o al costo corriente de reposición. Se aplica una excepción a los artículos del inventario recibidos como contribuciones en especie, que se miden por su valor razonable a la fecha de la transferencia al ACNUR.

25. El costo de los inventarios 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 incurra para trasladarlos al primer lugar de recepción en el que queden bajo la custodia del ACNUR.

26. El costo de los inventarios que se encuentran en las oficinas exteriores se determina identificando específicamente su costo efectivo individual. El costo de los inventarios que se encuentran en almacenes centralizados se determina sobre la base del promedio ponderado.

27. Los inventarios se contabilizan como gastos cuando el ACNUR los distribuye directamente a los beneficiarios o cuando se transfieren a los asociados en la ejecución de proyectos o se suministran a otras entidades con fines de socorro.

28. Los inventarios se revisan periódicamente para determinar su grado de obsolescencia y se crea una provisión sobre la base de la experiencia anterior.

Propiedades, planta y equipo

29. Los elementos de propiedades, planta y equipo se reconocen a su costo inicial, menos la depreciación acumulada y toda pérdida por deterioro. Las propiedades, planta y equipo se deprecian a lo largo de su vida útil estimada usando el método de amortización lineal, excepto para los terrenos, que no estén sujetos a depreciación.

30. Los componentes individuales de propiedades, planta y equipo se capitalizan cuando su precio de adquisición original es igual o superior al umbral de 10.000 dólares.

31. La política contable para la capitalización de los terrenos y edificios se enmendó en 2015 de modo que edificios permanentes solo se capitalizan en la sede del ACNUR, las oficinas regionales del ACNUR o la representación del ACNUR. Los gastos de adquisición de todos los demás edificios permanentes se contabilizan como gastos en el momento de su adquisición. La política se enmendó para armonizar el reconocimiento de los edificios permanentes utilizados para las operaciones en apoyo directo de los beneficiarios. Los derechos del ACNUR en relación con los locales utilizados para las operaciones en apoyo directo de los beneficiarios en general son limitados y no equivalen plenamente a un título de propiedad. Conforme a las IPSAS 3 (Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores), el cambio en la política contable se aplica retroactivamente, lo que se traduce en la reinstauración del saldo de apertura al 1 de enero de 2014 y la reformulación de los importes comparativos declarados para el periodo anterior.

32. La vida útil estimada de las diversas clases de propiedades, planta y equipo es la siguiente:

<i>Clase</i>	<i>Vida útil estimada (en años)</i>
Edificios permanentes – sede	40
Edificios permanentes – otros lugares	20
Edificios móviles y estructuras semipermanentes	5
Locales arrendados – mejoras y reparaciones importantes	Lo que sea menor entre el plazo restante del arrendamiento, más la opción de renovación cuando sea pertinente, y la vida útil del activo
Derecho de uso donado – mejoras y reparaciones importantes	Lo que sea menor entre el período previsto de uso del activo por el ACNUR y la vida útil del activo
Equipo para vehículos de motor – vehículos pesados	10
Equipo para vehículos de motor – vehículos ligeros	5

<i>Clase</i>	<i>Vida útil estimada (en años)</i>
Equipo, incluidos generadores, equipo de telecomunicaciones, seguridad y almacenamiento, y mobiliario de oficina y accesorios	5
Computadoras y equipo de taller	3

33. Por lo menos una vez al año se llevan a cabo exámenes del deterioro del valor de todos los activos.

Activo intangible

34. Los activos intangibles se asientan al costo histórico menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor.

35. Los activos intangibles se capitalizan si su precio de adquisición original es igual o superior al umbral de 30.000 dólares, excepto en el caso de los programas informáticos desarrollados internamente, cuyo umbral es de 150.000 dólares.

36. 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	6 años
Programas informáticos desarrollados internamente	6 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

Cuentas por pagar y obligaciones devengadas

37. 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.

38. Las obligaciones devengadas son pasivos por bienes y servicios que ha recibido el ACNUR o se le han suministrado durante el ejercicio y que no han sido facturados por los proveedores a la fecha de presentación.

Prestaciones de los empleados

39. 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 período contable en el que los empleados hayan prestado los servicios;
- b) Prestaciones después de la separación del servicio;
- c) Otras prestaciones de los empleados a largo plazo;
- d) Indemnización por separación del servicio.

Prestaciones de los empleados a corto plazo

40. 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 contrato, el subsidio de educación y otras prestaciones, como las vacaciones anuales remuneradas. Las prestaciones a corto plazo de los empleados se calculan a su valor nominal.

Prestaciones después de la separación del servicio

41. Las prestaciones después de la separación del servicio del ACNUR incluyen planes de prestaciones definidas, como la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y el seguro médico después de la separación del servicio.

42. 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 presentación. 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

43. El ACNUR es una organización afiliada a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, establecida por la Asamblea General para proporcionar a los empleados prestaciones de jubilación, por fallecimiento o discapacidad y otras prestaciones conexas. La Caja Común de Pensiones es un plan de prestaciones definidas capitalizado, al cual están afiliadas múltiples organizaciones empleadoras. Como se indica en el artículo 3 b) de los Estatutos de la Caja, podrán afiliarse a la Caja los organismos especializados y cualquier otra organización intergubernamental internacional que participe en el régimen común de sueldos, prestaciones y otras condiciones de servicio de las Naciones Unidas y de los organismos especializados.

44. 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 de la Oficina en el pasivo del plan de prestaciones definidas, los activos del fondo y los costos asociados a las prestaciones con suficiente fiabilidad a los efectos contables. Por tanto, el ACNUR

ha tratado este plan como si fuera un plan de aportaciones definidas de conformidad con la norma 25 de las IPSAS: Prestaciones de los empleados. Las aportaciones del ACNUR al plan durante el ejercicio económico se reconocen como gastos en el estado de rendimiento financiero.

45. Otras prestaciones a largo plazo de los empleados incluyen prestaciones por terminación del servicio y primas de repatriación, incluidos los viajes.

Provisiones y pasivo contingente

46. Se hace una provisión cuando el ACNUR tiene una obligación jurídica presente o implícita como resultado de eventos pasados y existe la probabilidad de que se le exija que cumpla dicha obligación.

47. Otros compromisos, que no cumplen los criterios para ser reconocidos como pasivo, se consignan en las notas a los estados financieros como pasivo contingente cuando su existencia se confirma solo si ocurren o no ocurren uno o más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control del ACNUR.

Presentación de información financiera por segmentos

48. De conformidad con la norma 18 de las NICSP, Información financiera por segmentos, los estados financieros también se presentan por segmentos. Un segmento es una actividad o grupo de actividades identificables cuya información financiera se presenta por separado a los efectos de evaluar el rendimiento pasado de la entidad con respecto al logro de sus objetivos y de tomar decisiones acerca de la futura asignación de recursos.

49. 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 año y de los saldos que se mantienen al final del ejercicio.

50. Entre los programas se encuentran el programa mundial para refugiados (pilar 1), el programa mundial para 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. Las necesidades financieras para las actividades de programas relacionadas con los pilares 1 y 2 son aprobadas por el Comité Ejecutivo (en el marco del presupuesto por programas bienal, que se revisa al finalizar el primer año del bienio). Esto también incluye las reservas operacionales de las cuales el Alto Comisionado puede asignar fondos a otros títulos del presupuesto anual, incluidos los presupuestos suplementarios. El programa mundial para refugiados se relaciona con el mandato del ACNUR relativo a los refugiados e incluye 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 para 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.

51. Entre los proyectos se cuentan los proyectos mundiales de reintegración (pilar 3) y los proyectos mundiales para desplazados internos (pilar 4). Las necesidades financieras para las actividades de programas relacionadas con los pilares 3 y 4 son aprobadas por el Comité Ejecutivo (en el marco del presupuesto por programas bienal, que se revisa al finalizar el primer año del bienio). 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 (en el marco de la iniciativa “Unidos en la acción”) 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, con vínculos al marco más amplio de programas de las Naciones Unidas en los países. Los proyectos mundiales para desplazados internos incluyen operaciones para desplazados internos en que el ACNUR opera con un enfoque de gestión interinstitucional por grupos temáticos.

52. Al 31 diciembre de 2015, 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.

Comparación de presupuestos

53. El método de contabilización por el principio del devengo se adoptó a partir del 1 de enero de 2012 para los estados financieros, pero el presupuesto del ACNUR sigue formulándose sobre la base de la contabilización por el principio de caja modificada. 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.

54. El Comité Ejecutivo aprueba el presupuesto por programas bienal, que incluye los importes presupuestados para los gastos directos de las operaciones y la gestión y la administración. 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 competencia. Si existen nuevas necesidades que no puedan satisfacerse plenamente con la reserva operacional, el Alto Comisionado puede aprobar presupuestos suplementarios en el marco del presupuesto por programas bienal, con los ajustes que se declaren 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.

55. 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 sobre la misma base que los importes presupuestarios correspondientes. Como las bases usadas 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).

56. Las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público siguientes se publicaron en 2015, pero aún no han entrado en vigor. Estas normas comenzarán a regir a partir de enero de 2017.

- Norma 33: adopción por primera vez de las normas internacionales de contabilidad del sector público sobre la base contable de acumulación (o devengo)
- Norma 34: estados financieros separados
- Norma 35: estados financieros consolidados
- Norma 36: Inversiones en entidades asociadas y empresas conjuntas
- Norma 37: Acuerdos conjuntos
- Norma 38: Información a revelar sobre participaciones en otras entidades

El ACNUR está evaluando los posibles efectos que esas nuevas normas tendrán en los estados financieros y los planes para aplicar inicialmente las que correspondan al ACNUR a partir del 1 de enero de 2017. La Norma 33 de las IPSAS no será aplicable al ACNUR. En la actualidad, los efectos de la aplicación de las normas 34 a 38 no pueden estimarse razonablemente.

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 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Sede de las Naciones Unidas	223 401	59 510
Oficinas exteriores	93 501	79 929
Depósitos a corto plazo	630 000	540 000
Total de efectivo y equivalentes de efectivo antes de la provisión	946 902	679 439
Provisión para saldos bancarios de dudoso cobro	(4 028)	(196)
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	942 874	679 243

57. El efectivo necesario para desembolso inmediato se mantiene en efectivo y en cuentas bancarias. Los saldos en las cuentas de depósito a corto plazo están disponibles mediante un aviso con poca antelación.

58. La provisión para saldos bancarios de cobro dudoso incluye una valoración de 3,8 millones de dólares para los fondos mantenidos en bolívares venezolanos. Esto se considera necesario, dado que el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas para el bolívar se basa en el tipo de cambio oficial principal del Banco Central de Venezuela, que no se considera que representa el valor justo de las tenencias de efectivo en esa moneda.

59. El cuadro 3.1.2 muestra los fines de las tenencias de efectivo y equivalentes de efectivo.

Cuadro 3.1.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Actividades operacionales	878 059	614 344
Fondo de Operaciones y de Garantía	49 926	49 989
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	14 889	14 910
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	942 874	679 243

60. El cuadro 3.1.3 muestra las inversiones a corto plazo desglosadas por fuente de financiación.

Cuadro 3.1.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Fondo de Prestaciones del Personal	49 283	37 718
Plan de Seguro Médico	36 622	38 420
Actividades operacionales	64 095	43 862
Inversiones a corto plazo	150 000	120 000

61. Al 31 de diciembre de 2015, las inversiones ascendían a 150 millones de dólares (120 millones al 31 de diciembre de 2014). Esta suma engloba las inversiones relacionadas 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 se necesita emplear de inmediato, como se muestra en el cuadro 3.1.3. Las inversiones se colocan en mercados monetarios con vencimiento entre 3 y 12 meses. Se aplican las orientaciones del ACNUR para las inversiones y la gestión de riesgos, que son supervisadas por el Comité de Inversiones del ACNUR. La referencia seleccionada para medir el rendimiento de las inversiones es la curva de rendimiento de las letras del tesoro de los Estados Unidos a un año.

3.2 Contribuciones por recibir

62. En los cuadros que figuran a continuación se desglosan las contribuciones por recibir 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 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Contribuciones por recibir corrientes		
Gobiernos	502 962	509 482
Fondos y organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	9 893	10 769
Otras organizaciones intergubernamentales	134 772	111 193
Donantes del sector privado	81 089	29 729
Contribuciones por recibir corrientes antes de la provisión	728 716	661 173
Provisión para cuentas de dudoso cobro	(20 458)	(16 789)
Total de contribuciones por recibir corrientes	708 258	644 384
Contribuciones por recibir no corrientes		
Gobiernos	41 275	30 551
Fondos y organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	7 250	68
Otras organizaciones intergubernamentales	11 789	40 237
Donantes del sector privado	40 552	16 512
Total de contribuciones no corrientes por recibir	100 866	87 368
Contribuciones por recibir netas	809 124	731 752

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 2015</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Año establecido para realizar la contribución</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>	<i>Porcentaje</i>
2014 y años anteriores	8 758	1,1	2013 y años anteriores	2 514	0,4
2015	134 333	16,6	2014	56 454	7,7
2016	565 167	69,8	2015	585 416	80,0
Total de contribuciones corrientes, cuentas por cobrar	708 258	87,5		644 384	88,1
2017	74 894	9,3	2016	79 069	10,8
2018	23 360	2,9	2017	7 329	1,0
2019	2 612	0,3	2018	970	0,1
Total de contribuciones corrientes, cuentas por cobrar	100 866	12,5		87 368	11,9
Total de contribuciones por recibir	809 124	100,0		731 752	100,0

63. El movimiento de la provisión para cuentas de dudoso cobro durante 2015 se muestra a continuación:

Cuadro 3.2.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2014</i>	<i>Paso a pérdidas y ganancias</i>	<i>Aumento</i>	<i>(Disminución)</i>	<i>31 de diciembre de 2015</i>
Provisión para cuentas de dudoso cobro	16 789	(4 955)	11 488	(2 864)	20 458

64. Las contribuciones por recibir se consignan en valores netos, una vez deducida la provisión para cuentas de dudoso cobro. La provisión se basa en la evaluación de cada una de las contribuciones por recibir cuyo cobro se considera incierto.

3.3 Inventarios

65. El ACNUR mantiene los artículos del inventario que serán distribuidos a sus beneficiarios en 167 almacenes (155 en 2014) en todo el mundo y 7 almacenes globales centrales ubicados en Dubai (Emiratos Árabes Unidos), Copenhague, Isaka (República Unida de Tanzania), Nairobi, Accra, Douala (Camerún) y Ammán. En 2015, el valor total de los artículos del inventario distribuidos se cifró en 318,3 millones de dólares y se contabilizó como gasto en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II).

66. En los cuadros que figuran a continuación se muestra la composición del balance del inventario al fin del ejercicio (cuadro 3.3.1) y la conciliación de cambios de inventario durante el año (cuadro 3.3.2).

Cuadro 3.3.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de inventario</i>	<i>31 de diciembre de 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Tiendas de campaña	36 992	48 553
Ropa de cama	58 876	68 373
Artículos para el hogar	42 525	44 993
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	25 022	35 967
Alimentos y otros suministros	2 541	2 051
Materiales de construcción y equipos conexos	15 713	6 112
Materiales fungibles	99	339
Subtotal	181 768	206 388
<i>Menos: provisión por obsolescencia</i>	1 030	12 916
Total	180 738	193 472

Cuadro 3.3.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Conciliación del inventario</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Inventario inicial al 1 de enero	193 472	142 060
Costo de los bienes adquiridos ^a	295 300	431 644
Costo de los bienes distribuidos	(318 368)	(379 036)
Otros ajustes	(1 552)	(3 243)
Cambio de la provisión por obsolescencia	11 886	2 047
Inventario final al 31 de diciembre	180 738	193 472

^a Incluye contribuciones en especie.

67. Las cantidades del inventario derivadas del sistema de control de las existencias del ACNUR se validan mediante un conteo físico de las existencias y se ajustan cuando es necesario.

68. El movimiento de la provisión por obsolescencia del inventario se muestra a continuación:

Cuadro 3.3.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2014</i>	<i>(Disminución)</i>	<i>31 de diciembre de 2015</i>
Provisión por obsolescencia del inventario	12 916	(11 886)	1 030

69. En el período anterior, la provisión por obsolescencia del inventario incluía artículos que se consideraban de uso poco frecuente o que habían sobrepasado la vida útil estándar. Reconociendo el hecho de que la mayoría de los artículos de inventario de uso poco frecuente que forman parte de las existencias para imprevistos que son necesarias desde el punto de vista operacional en diversos lugares y utilizados regularmente, ya no se incluyen en la provisión por obsolescencia, lo que dio como resultado una reducción general en la provisión.

70. Al final del ejercicio, el ACNUR tenía artículos de inventario por un valor total de 180,7 millones de dólares descontada la provisión por obsolescencia. Esto equivale a aproximadamente siete meses de distribución en 2015 (aproximadamente seis meses en 2014).

3.4 Otros activos corrientes

Cuadro 3.4.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Pagos anticipados	54 211	87 313
Depósitos con proveedores	3 224	1 596
Cuentas por cobrar en concepto de impuesto sobre el valor añadido	11 350	9 582
Cuentas por cobrar de los asociados en la ejecución de proyectos	4 706	2 376
Adelantos al personal	3 754	5 141
Activos para la venta	–	12 900
Otros activos	6 093	6 024
Subtotal	83 338	124 932
<i>Menos: provisión para otros activos corrientes</i>	<i>7 095</i>	<i>7 254</i>
Total de otros activos corrientes	76 243	117 678

71. Los pagos anticipados son pagos realizados por adelantado en relación con el ejercicio al que corresponde el gasto e incluyen acuerdos con los asociados en la ejecución de proyectos, alquileres, subsidios de educación y viajes. Esta cifra incluye los pagos anticipados de 39,1 millones de dólares (67,8 millones en 2014) efectuados a los asociados en la ejecución como sigue: a) los acuerdos de proyectos respecto de los cuales la prestación de servicios se prorrogó en el año siguiente, de 31,9 millones de dólares para 89 proyectos (56,6 millones de dólares para 119 proyectos en 2014); y b) las primeras cuotas pagadas antes del 1 de enero de 2016 para los proyectos del ejercicio presupuestario 2016, de 7,2 millones de dólares para 62 proyectos (11,2 millones de dólares para 94 proyectos en 2014).

72. Los adelantos al personal consisten principalmente en adelantos de subsidios de alquiler, viajes, gastos médicos, sueldos y otras prestaciones del personal.

73. Los activos para la venta se componen principalmente de vehículos automotores y se miden al valor razonable. En 2015 no se reservaron activos para la venta.

3.5 Propiedades, planta y equipo

74. 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, el equipo de informática y telecomunicaciones y los generadores.

75. En la actualidad, el ACNUR conserva algunos vehículos automotores y equipo de otro tipo más allá de su vida útil. Se ha puesto en marcha un plan de gestión para enajenarlos sistemáticamente al valor más ventajoso.

76. El cambio en la política contable para la capitalización de los edificios permanentes, como se describe en el párrafo 31, se ha traducido en el ajuste de la cantidad de la que se informó en años anteriores, como se indica en los cuadros 3.5.1 y 3.5.2. Los ajustes correspondientes se han incluido en el estado de cambios en el activo neto (estado financiero III) y en el cuadro 3.5.4. Las cifras comparativas del año anterior respecto de los artículos afectados se han vuelto a incluir en los estados financieros y las notas pertinentes y se indican en consecuencia.

Cuadro 3.5.1

Resumen de los ajustes correspondientes al período anterior con respecto a propiedades, planta y equipo resultantes de los cambios en la política contable

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2014	2013 y años anteriores
Costo/valoración		
Cambios en el saldo de cierre debido a cambios en la política contable	–	(11 228)
Cambios a las adiciones debido a cambios en la política contable	(417)	–
Cambios a las enajenaciones debido a cambios en la política contable	121	–
Depreciación acumulada		
Cambios en el saldo de cierre debido a cambios en la política contable	–	1 828
Cambios a la depreciación debido a cambios en la política contable	571	–
Cambios a las enajenaciones debido a cambios en la política contable	(29)	–
Total de cambios debidos a cambios en la política contable	246	(9 400)

Cuadro 3.5.2

Resumen de los ajustes en los gastos de 2014 por los cambios en la política contable

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Gastos generales de funcionamiento</i>	<i>Depreciación, amortización y deterioro del valor</i>	<i>Otros gastos</i>	<i>Total</i>
Cambios a las adiciones debido a cambios en la política contable	270	–	147	417
Cambios a las enajenaciones debido a cambios en la política contable	–	–	(92)	(92)
Cambios a la depreciación debido a cambios en la política contable	–	(571)	–	(571)
Total de cambios debidos a cambios en la política contable	270	(571)	55	(246)

Cuadro 3.5.3
Propiedades, planta y equipo, 2015

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos de motor</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 2015 (reexpresado)	24 671	10 036	228 727	24 486	16 987	10 850	315 757
Adiciones – compras	1 151	1 406	31 935	3 664	2 771	3 865	44 792
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	–	286	16	–	302
Enajenaciones	(168)	–	(23 812)	(1 309)	(430)	(285)	(26 004)
Saldo final al 31 de diciembre de 2015	25 654	11 442	236 850	27 127	19 344	14 430	334 847
Depreciación acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2015 (reexpresado)	(10 831)	(4 487)	(120 066)	(15 680)	(9 563)	(4 993)	(165 620)
Enajenaciones	120	–	17 660	1 086	263	191	19 320
Cargos por depreciación para el ejercicio	(3 258)	(2 546)	(28 231)	(3 236)	(3 156)	(1 656)	(42 083)
Deterioro del valor	(31)	–	(146)	(18)	(8)	(27)	(230)
Saldo final al 31 de diciembre de 2015	(14 000)	(7 033)	(130 783)	(17 848)	(12 464)	(6 485)	(188 613)
Valor contable neto							
Saldo final al 31 de diciembre de 2014 (reexpresado)	13 840	5 549	108 661	8 806	7 424	5 857	150 137
Saldo final al 31 de diciembre de 2015	11 654	4 409	106 067	9 279	6 880	7 945	146 234

Cuadro 3.5.4
Propiedades, planta y equipo, 2014

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos de motor</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 2014	31 912	6 855	219 349	22 022	14 524	7 998	302 660
Cambios en el saldo inicial debido a cambios en la política contable	(11 228)	–	–	–	–	–	(11 228)
Adiciones – compras	10 828	3 238	51 803	3 805	2 770	3 504	75 948
Cambios a las adiciones debido a cambios en la política contable	(417)	–	–	–	–	–	(417)
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	41	97	–	82	220
Reconocimiento de activos adicionales	–	–	473	196	–	155	824
Enajenaciones	(6 545)	(57)	(42 939)	(1 634)	(307)	(889)	(52 371)
Cambios a las enajenaciones debido a cambios en la política contable	121	–	–	–	–	–	121
Saldo final al 31 de diciembre de 2014 (reexpresado)	24 671	10 036	228 727	24 486	16 987	10 850	315 757
Depreciación acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2014	(10 834)	(1 843)	(120 094)	(13 887)	(6 068)	(4 539)	(157 265)
Cambios en el saldo inicial debido a cambios en la política contable	1 828	–	–	–	–	–	1 828
Enajenaciones	534	57	26 437	1 480	242	663	29 413
Cambios a las enajenaciones debidas a cambios en la política contable	(29)	–	–	–	–	–	(29)
Cargos por depreciación para el ejercicio	(2 851)	(2 701)	(25 334)	(3 043)	(2 895)	(975)	(37 799)
Cambios a los cargos por depreciación debido a cambios en la política contable	571	–	–	–	–	–	571
Depreciación de activos adicionales reconocidos	–	–	(296)	(76)	–	(119)	(491)
Deterioro del valor	(50)	–	(779)	(154)	(842)	(23)	(1 848)
Saldo final al 31 de diciembre de 2014 (reexpresado)	(10 831)	(4 487)	(120 066)	(15 680)	(9 563)	(4 993)	(165 620)
Valor contable neto							
Saldo final al 31 de diciembre de 2013 (reexpresado)	11 678	5 012	99 255	8 135	8 456	3 459	135 995
Saldo final al 31 de diciembre de 2014 (reexpresado)	13 840	5 549	108 661	8 806	7 424	5 857	150 137

3.6 Activo intangible

77. Los movimientos de activos intangibles durante el ejercicio son los siguientes:

Cuadro 3.6.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Licencias y derechos, derechos de autor y otros derechos</i>	<i>Activos intangibles en desarrollo</i>	<i>Total 2015</i>
Costo			
Saldo inicial al 1 de enero	4 677	4 967	9 644
Adiciones	270	4 544	4 814
Saldo final al 31 de diciembre	4 947	9 511	14 458
Amortización acumulada			
Saldo inicial al 1 de enero	(2 189)	–	(2 189)
Cargo por amortización para el ejercicio	(2 096)	–	(2 096)
Saldo final al 31 de diciembre	(4 285)	–	(4 285)
Valor contable neto			
Saldo inicial al 1 de enero	2 488	4 967	7 455
Saldo final al 31 de diciembre	662	9 511	10 173

Cuadro 3.6.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Licencias y derechos, derechos de autor y otros derechos</i>	<i>Activos intangibles en desarrollo</i>	<i>Total 2014</i>
Costo			
Saldo inicial al 1 de enero	1 867	6 863	8 730
Adiciones	2 855	765	3 620
Eliminación	(45)	–	(45)
Pérdida por deterioro para el ejercicio	–	(2 661)	(2 661)
Saldo final al 31 de diciembre	4 677	4 967	9 644
Amortización acumulada			
Saldo inicial al 1 de enero	(1 168)	–	(1 168)
Cargo por amortización para el ejercicio	(1 035)	–	(1 035)
Amortización de las enajenaciones	14	–	14
Saldo final al 31 de diciembre	(2 189)	–	(2 189)
Valor contable neto			
Saldo inicial al 1 de enero	699	6 863	7 562
Saldo final al 31 de diciembre	2 488	4 967	7 455

78. El valor capitalizado de los programas informáticos desarrollados internamente excluye los costos relacionados con la investigación y el mantenimiento.

79. Las licencias representan principalmente derechos adquiridos para la utilización de programas informáticos. El costo se amortizará durante el período que duren la licencia o los derechos, o por un período de tres años, si este fuera más corto.

80. “Activos intangibles en desarrollo” representa seis proyectos de programas informáticos: Focus 2, proGres, sistema biométrico de gestión de la identidad, Managing Systems, Resources and People (MSRP =para actualizar las finanzas y la cadena de suministro, MSRP para actualizar la gestión de recursos humanos y Twine.

81. Las actividades de desarrollo en relación con Focus 2 sufrieron dificultades en 2014 y no se ha iniciado la labor de desarrollo en 2015.

3.7 Cuentas por pagar y obligaciones devengadas

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Cuentas por pagar		
Proveedores comerciales	48 238	47 349
Asociados en la ejecución de proyectos	22 648	32 350
Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	703	5 910
Otras cuentas por pagar	3 414	2 648
Total de cuentas por pagar	75 003	88 257
Acumulación		
Proveedores comerciales	59 880	56 617
Asociados en la ejecución de proyectos	11 175	16 200
Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	4 575	6 803
Otros elementos del pasivo	3 071	372
Total de obligaciones devengadas	78 701	79 992
Total de cuentas por pagar y obligaciones devengadas	153 704	168 249

82. Las cuentas por pagar a proveedores comerciales corresponden a importes adeudados por bienes y servicios respecto de los que se han recibido facturas.

83. Las cuentas por pagar a los asociados en la ejecución de proyectos representan los pagos adeudados en virtud de acuerdos con esos asociados.

84. En otras cuentas por pagar se incluyen los importes adeudados a empleados, voluntarios, contratistas y beneficiarios.

85. Las obligaciones devengadas son pasivos correspondientes al costo de bienes y servicios que ha recibido el ACNUR o que se le han suministrado durante el ejercicio y que no han sido facturados por los proveedores a la fecha de presentación.

3.8 Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados

Cuadro 3.8.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados		
Sueldos y otras prestaciones del personal	10 427	12 240
Vacaciones anuales	61 601	62 485
Seguro médico después de la separación del servicio	546 485	545 477
Prestaciones de repatriación	82 419	89 234
Otras prestaciones por separación del servicio	973	1 082
Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados	701 905	710 518
Composición		
Corrientes	83 095	84 232
No corrientes	618 810	626 286
Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados	701 905	710 518

86. 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.

87. El pasivo correspondiente a vacaciones anuales se calcula para el saldo de los días de vacaciones no utilizados a finales de 2015. 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.

88. El seguro médico después de la separación del servicio, al que tienen derecho los funcionarios de contratación local jubilados que hayan prestado servicios en determinados lugares de destino fuera de la Sede y sus familiares reconocidos como personas a cargo, supone el mantenimiento de la afiliación a la Mutuality 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.

Evaluación actuarial del pasivo después de la separación del servicio y otros pasivos a largo plazo

89. El pasivo derivado del seguro médico después de 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 derivadas del seguro médico después de la separación del servicio

Tasa de descuento	2,85% (2014: 2,7%) – Promedio ponderado de las tasas de descuento de las tres principales monedas que representan los pasivos en concepto de seguro médico después de la separación del servicio, a saber, el dólar de los Estados Unidos, el euro y el franco suizo. El flujo de efectivo del seguro médico después de la separación del servicio proyectado para cada ejercicio se descuenta 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
Tasa prevista de aumento de los costos médicos	2,70% (2014: 2,90%) – 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	3,9% (2014: 3,5%) – El flujo de efectivo proyectado para cada ejercicio se descuenta 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 de aumento salarial prevista	2,2% (2014: 2,5%)

Obligaciones por prestaciones del seguro médico después de la separación del servicio

Cuadro 3.8.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015		2014	
	<i>Valor actual de las prestaciones futuras</i>	<i>Pasivo acumulado</i>	<i>Valor actual de las prestaciones futuras</i>	<i>Pasivo acumulado</i>
Obligación bruta	1 139 302	796 410	1 155 655	794 772
Compensación por aportaciones de los jubilados	(352 645)	(249 925)	(357 157)	(249 295)
Pasivo en cifras netas al 31 de diciembre	786 657	546 485	798 498	545 477

90. 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 servicio activo cuya jubilación está prevista. El pasivo acumulado representa la parte del valor actual de las prestaciones acumulada a partir de la fecha de ingreso en el servicio de cada funcionario hasta la fecha de la evaluación. Las prestaciones de un

funcionario en activo se devengan por completo en la fecha en que cumple todos los requisitos para recibir las prestaciones después de la separación del servicio. En consecuencia, para los jubilados y los funcionarios en servicio 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 acumulan, teniendo en cuenta la fórmula de asignación de prestaciones del plan.

91. El cuadro siguiente muestra una conciliación entre los saldos iniciales y finales del pasivo por seguro médico después de la separación del servicio:

Cuadro 3.8.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Seguro médico después de la separación del servicio</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Obligación por prestaciones definidas al 1 de enero	545 477	417 590
Costo de los gastos de servicio para el ejercicio	27 555	18 233
Costo de los gastos en concepto de intereses para el ejercicio	14 662	15 775
Prestaciones pagadas (tras deducir las contribuciones de los participantes)	(5 154)	(4 604)
(Ganancias)/pérdidas actuariales	(36 055)	98 483
Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre	546 485	545 477

92. Las ganancias y pérdidas actuariales se consignan como cargos o créditos directos a las reservas, mientras que los costos de servicio y en concepto de intereses se consignan como gastos. Los gastos consignados en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II) en 2015 son de 42,2 millones de dólares, como se detalla en la nota 6.2.

93. El pasivo por seguro médico después de la separación del servicio del personal en servicio, del personal jubilado y de las personas a su cargo financiado, actual o previamente, con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas no se incluye en estos estados financieros, ya que constituye un pasivo de las Naciones Unidas. En la actualidad, las Naciones Unidas pagan directamente los gastos derivados del seguro médico después de la separación del servicio para este grupo del personal.

94. El ACNUR comenzó a financiar el pasivo por seguro médico después de la separación del servicio mediante el cobro del 3% del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y del personal pertinente de Servicios Generales, con efecto a partir del 1 de enero de 2012. El monto financiado al 31 de diciembre de 2015 es de 41,2 millones de dólares.

Cuadro 3.8.4

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
<i>Seguro médico después de la separación del servicio</i>		
Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre	546 485	545 477
Financiada al 31 de diciembre	(41 243)	(31 693)
Obligación por prestaciones definidas no financiada al 31 de diciembre	505 242	513 784

95. La contribución del ACNUR en 2016 para el seguro médico después de la separación del servicio se estima en 15 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

96. Con arreglo al informe actuarial, en el cuadro 3.8.5 se muestra el efecto de un aumento o descenso de un punto porcentual en la tendencia de la tasa prevista en los gastos médicos sobre: a) la suma de los componentes correspondientes al costo de los servicios del período corriente y al costo en concepto de intereses del costo periódico neto de la atención médica después de la separación del servicio, y b) las obligaciones acumuladas por prestaciones después de la separación del servicio.

Cuadro 3.8.5

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Efecto sobre la suma de los componentes costo de los servicios del período corriente y costo en concepto de intereses del costo periódico neto de la atención médica después de la separación del servicio		
Aumento de un punto porcentual	15 439	9 532
Disminución de un punto porcentual	(10 801)	(7 407)
Efecto sobre las obligaciones acumuladas por prestaciones después de la separación del servicio a fin del ejercicio		
Aumento de un punto porcentual	154 524	117 605
Disminución de un punto porcentual	(114 028)	(92 080)

Prestaciones de repatriación

97. De conformidad con el Estatuto del Personal y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, algunos funcionarios del Cuadro Orgánico y otros funcionarios a los que le corresponda tienen derecho a una prima de repatriación y al reembolso de los gastos de reinstalación conexos cuando se separan de la organización, que se calcula sobre la base del número de años de servicio. Como se muestra en el cuadro siguiente, el pasivo acumulado de la organización por primas de repatriación y reembolso de gastos de viaje determinado por el actuario asciende a 82,4 millones de dólares al 31 de diciembre de 2015.

Cuadro 3.8.6

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015		2014	
	Valor actual de las prestaciones futuras	Pasivo acumulado	Valor actual de las prestaciones futuras	Pasivo acumulado
Prima de repatriación	75 741	53 231	75 864	55 952
Gastos de viaje y mudanza	32 807	29 188	33 282	33 282
Pasivo en cifras netas al 31 de diciembre	108 548	82 419	109 146	89 234

98. El cuadro siguiente muestra una conciliación entre los saldos inicial y final 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>	2015	2014
Obligación neta al 1 de enero	89 234	78 864
Costo de los gastos de servicio para el ejercicio	3 534	2 961
Costo de los gastos en concepto de intereses para el ejercicio	3 020	3 256
Prestaciones pagadas	(4 262)	(3 703)
(Ganancias)/pérdidas actuariales	(9 107)	7 856
Obligación total al 31 de diciembre	82 419	89 234

99. El pasivo por repatriación para los miembros del personal cuyos sueldos se financian con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas se incluye en estos estados financieros, ya que será desembolsado por el ACNUR.

100. La suma del costo de los servicios para el ejercicio en curso, el costo en concepto de intereses y las prestaciones pagadas se consigna como gastos en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II). Para 2015, los gastos consignados ascienden a 6,6 millones de dólares, 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>	2015	2014
Obligación total al 31 de diciembre	82 419	89 234
Financiada al 31 de diciembre	(8 040)	(6 025)
Obligación no financiada al 31 de diciembre	74 379	83 209

101. Se estima que en 2016 los pagos del ACNUR correspondientes a prestaciones por repatriación serán de 8,6 millones de dólares.

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

102. En los Estatutos de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas se establece que el Comité Mixto hará realizar una evaluación actuarial de la Caja por el actuario consultor, al menos una vez cada tres años. La práctica del Comité Mixto ha sido llevar a cabo una valuación actuarial cada dos años mediante el método agregado de grupo abierto. La finalidad primordial de la valuación actuarial es determinar si el activo actual y el activo futuro estimado de la Caja Común serán suficientes para que esta pueda cumplir sus obligaciones.

103. Las obligaciones financieras del ACNUR con respecto a la Caja consisten en la aportación obligatoria de un porcentaje establecido por la Asamblea General (que actualmente es del 7,9% para los afiliados y del 15,8% para las organizaciones que la integran), así como de la parte que le corresponda de todo déficit actuarial que haya que pagar con arreglo a lo dispuesto en el artículo 26 de los Estatutos de la Caja. Estos pagos solo se efectuarán si la Asamblea invoca el artículo 26, después de haber determinado que dicho pago es necesario, sobre la base de una evaluación de la suficiencia actuarial de la Caja Común de Pensiones a la fecha de la evaluación. Todas las organizaciones afiliadas contribuirán a las aportaciones con una cantidad proporcional a las aportaciones totales pagadas por cada una de ellas durante los tres años anteriores a la fecha de la evaluación.

104. La evaluación actuarial realizada al 31 de diciembre de 2013 reveló un déficit actuarial del 0,72% de la remuneración pensionable (1,87% de la evaluación de 2011), lo que supone que la tasa de aportación teórica necesaria para lograr un equilibrio al 31 de diciembre de 2013 era del 24,42% de la remuneración pensionable, frente a la tasa de contribución real del 23,7%. La próxima valuación actuarial se llevará a cabo al 31 de diciembre de 2015.

105. Al 31 de diciembre de 2013, la tasa de capitalización de los activos actuariales respecto de los pasivos actuariales, suponiendo que no hubiera ajustes de las pensiones en el futuro, era del 127,5% (130% en la valuación de 2011). Al tener en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones, la tasa de capitalización fue del 91,2% (86,2% en la valuación de 2011).

106. Tras evaluar la solvencia actuarial de la Caja Común de Pensiones, el Actuario Consultor llegó a la conclusión de que, al 31 de diciembre de 2013, no había necesidad de que se efectuasen aportaciones para enjugar un déficit con arreglo al artículo 26 de los Estatutos de la Caja, ya que el valor actuarial de los activos excedía el valor actuarial de todo el pasivo acumulado de la Caja. Además, a la fecha de la evaluación, el valor de mercado del activo era superior al valor actuarial de la totalidad del pasivo acumulado. En la fecha de la preparación del presente informe, la Asamblea General no había invocado el artículo 26.

107. En diciembre de 2012 y abril de 2013, la Asamblea General autorizó aumentar a 65 años la edad normal de jubilación y la edad obligatoria de separación del servicio para los nuevos afiliados a la Caja, con efecto a partir del 1 de enero de 2014, a más tardar. La modificación correspondiente en los Estatutos de la Caja fue aprobada por la Asamblea en diciembre de 2013. El aumento de la edad normal de jubilación se refleja en la valuación actuarial de la Caja al 31 de diciembre de 2013.

108. En diciembre de 2015, la Asamblea General también decidió que las organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas debían aumentar a 65 años, a más tardar el 1 de enero de 2018, la edad de separación obligatoria del

servicio para el personal contratado antes del 1 de enero de 2014, teniendo en cuenta los derechos adquiridos de los funcionarios.

109. En 2015, las aportaciones que pagó el ACNUR a la Caja Común de Pensiones ascendieron a 95,7 millones de dólares (90,4 millones de dólares en 2014). Para 2016 se prevé que las aportaciones pagaderas asciendan a 102,4 millones de dólares.

110. La Junta de Auditores de las Naciones Unidas realiza una auditoría anual de las cuentas de la Caja de Pensiones y presenta un informe de auditoría al Comité Mixto 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

111. Los otros pasivos corrientes incluyen las contribuciones recibidas por el ACNUR antes de que los acuerdos con los donantes estuvieran concluidos. Una vez que se concretan los acuerdos, las cantidades de que se trate se consignan como ingresos.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2015</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>
Contribuciones pendientes de acuerdo	294	931
Otras cuentas por pagar	1 836	1 914
Total de otros pasivos corrientes	2 130	2 845

3.10 Provisiones

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de provisión</i>	<i>31 de diciembre de 2014</i>	<i>Utilización</i>	<i>Aumento/ (disminución)</i>	<i>31 de diciembre de 2015</i>
Provisión para la rehabilitación de locales arrendados y locales con derechos de uso donados	1 501	–	(2)	1 499
Total de provisiones	1 501	–	(2)	1 499

112. La provisión para la rehabilitación de locales arrendados se aplica principalmente a los arrendamientos a medio plazo y a los locales con derechos de uso donados en los que existe una obligación contractual de restaurar los locales a su estado original. Los arrendamientos y derechos de uso de dichos locales suelen renovarse y, en consecuencia, el ACNUR trata la provisión para la rehabilitación como pasivo no corriente.

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 2014 (reexpresado)</i>	<i>Superávit/ (déficit)</i>	<i>Financiación del pasivo a largo plazo correspondiente a prestaciones de los empleados</i>	<i>Ajuste del ejercicio anterior</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Saldo final al 31 de diciembre de 2015</i>
Fondo del Programa Anual							
Fondo del Programa Anual deducidas las reservas	1 461 633	322 286	(11 460)	–	151 334	(167 208)	1 756 585
Reserva Operacional	10 000	–	–	–	8 718	(8 718)	10 000
Reserva para actividades nuevas o adicionales relativas al mandato	20 000	–	–	–	–	–	20 000
Total del Fondo del Programa Anual	1 491 633	322 286	(11 460)	–	160 052	(175 926)	1 786 585
Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas							
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	(434)	4 361	–	–	–	–	3 927
Fondo de Proyectos de Reintegración	14 831	790	–	–	–	(801)	14 820
Fondo de Proyectos para Desplazados Internos	37 574	39	–	–	–	(1 225)	36 388
	145 228	49 620	–	–	–	(24 634)	170 214
Total de reservas y saldos de los fondos acumulados	1 688 832	377 096	(11 460)	–	160 052	(202 586)	2 011 934

113. Los saldos de los fondos representan la parte de las contribuciones que no se ha gastado, consignada como ingresos, que se tiene previsto destinar a las futuras necesidades operacionales de la organización.

114. Las transacciones correspondientes al primer pilar (programa mundial para refugiados) y al segundo pilar (programa mundial para apátridas) se consignan en:

- El Fondo del Programa Anual;
- El Fondo del Presupuesto Ordinario;
- El Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico.

Las transacciones referentes al tercer pilar (proyectos mundiales de reintegración) y el cuarto pilar (proyectos mundiales para desplazados internos), se consignan en los fondos respectivos.

115. La reserva operacional se utiliza para prestar asistencia a los refugiados, los repatriados y los desplazados, para lo cual no hay provisión 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.

116. La reserva para actividades nuevas o adicionales relativas al 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 millones de dólares para cada ejercicio económico del presupuesto por programas bienal, o a un nivel diferente si así lo decide el Comité Ejecutivo. Para el ejercicio económico de 2015, el Comité Ejecutivo estableció una suma de 20 millones de dólares.

117. La suma de 25 millones de dólares incluida en el Fondo del Programa Anual se ha reservado para aumentar el Fondo de Operaciones, si el Comité Ejecutivo lo aprueba en octubre de 2016.

3.12 Fondo de Operaciones y de Garantía

118. El Fondo de Operaciones y de Garantía tiene un límite máximo de 50 millones de dólares aprobado por el Comité Ejecutivo. El Fondo 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)

	<i>31 de diciembre de 2014</i>	<i>Superávit/ (déficit)</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>31 de diciembre de 2015</i>
Fondo de Operaciones y de Garantía	50 000	(42 534)	51 302	(8 768)	50 000

3.13 Plan de Seguro Médico

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2014</i>	<i>Superávit/ (déficit)</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>31 de diciembre de 2015</i>
Plan de seguro médico	38 420	(1 824)	–	–	36 596

119. 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 administrativos conexos. El plan solo cubre a los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales de contratación local y a los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico que trabajan sobre el terreno.

3.14 Fondo de Prestaciones del Personal

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2015			31 de diciembre de 2014		
	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo
Seguro médico después de la separación del servicio						
Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas	(425 636)	34 351	(391 285)	(423 780)	24 801	(398 979)
Plan de seguro médico	(120 849)	6 892	(113 957)	(121 697)	6 892	(114 805)
Subtotal	(546 485)	41 243	(505 242)	(545 477)	31 693	(513 784)
Repatriación	(82 345)	8 040	(74 305)	(89 234)	6 025	(83 209)
Vacaciones anuales	(61 515)	–	(61 515)	(62 485)	–	(62 485)
Otras prestaciones por separación del servicio	(1 320)	–	(1 320)	(1 150)	–	(1 150)
Total	(691 665)	49 283	(642 382)	(698 346)	37 718	(660 628)

120. El Fondo de Prestaciones del Personal fue establecido para consignar las transacciones relacionadas con las prestaciones por separación del servicio y las prestaciones posteriores a la jubilación.

121. De conformidad con la decisión adoptada por el Comité Permanente en junio de 2011, el ACNUR comenzó a financiar el pasivo por seguro médico después de la separación del servicio mediante el cobro del 3% del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y del personal pertinente de Servicios Generales, con efecto a partir del 1 de enero de 2012. El monto reservado desde 2012 asciende a 41,2 millones de dólares.

122. Además, con arreglo a la decisión tomada por el Comité Permanente, desde 2012 se han reservado 8 millones de dólares para financiar las prestaciones de repatriación.

123. 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 de riesgos****Riesgo de crédito**

124. Las políticas del ACNUR en materia de gestión de riesgos limitan la cantidad de efectivo e inversiones con cualquier contraparte bancaria en estricto cumplimiento de una calificación bancaria mínima fijada. Por lo tanto, se han mitigado sustancialmente los riesgos de pérdida de principal gracias a la aplicación de rigurosas evaluaciones de gestión de riesgos y de calificaciones de riesgo bancario. Cualquier superávit de fondos, que represente tanto tenencias de efectivo operacionales como no operacionales, se coloca en las instituciones financieras más

solventes y con una mejor trayectoria en gestión y reservas de capital de todo el mundo. Además, se tienen en cuenta la distribución geográfica equitativa y determinados umbrales específicos en función de la contraparte. Por tanto, todos los fondos excedentes se han colocado en instituciones financieras que reciben las mejores calificaciones de las principales agencias de calificación crediticia, salvaguardando de esa forma la mayor calidad de esa calificación.

125. 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 en 20,3 millones de dólares y se ha constituido una provisión para cubrir ese riesgo, como se indica en el cuadro 3.2.3 sobre las contribuciones por recibir.

Riesgo de liquidez

126. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR ascendía a 942,9 millones de dólares al 31 de diciembre de 2015, frente a los 679,2 millones de dólares al 31 de diciembre de 2014.

127. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR comprende las tenencias de efectivo operacional no comprometido, que ascienden a 878,1 millones de dólares, y las tenencias de efectivo no operacional comprometido, que ascienden a 64,1 millones de dólares (véase la nota 3.1).

128. Las tenencias promedio de efectivo operacional no comprometido en 2015 expresadas como multiplicador del promedio de gastos mensuales proporcionan 2,5 meses de cobertura, frente al promedio de 2,3 meses en 2014. El ACNUR gestiona sus necesidades de efectivo con el objetivo de mantener su promedio de tenencias de efectivo operacional no comprometido a un nivel no superior a dos meses de salida de caja. La ejecución del programa y de las actividades de emergencia del ACNUR se planifica en función de las contribuciones prometidas y los llamamientos especiales, además de la previsión del flujo de efectivo y la supervisión del recibo y gasto de las contribuciones de los donantes. Existen estrictos procedimientos de gestión y supervisión de la liquidez, a fin de contar con suficiente efectivo para hacer frente a las obligaciones contractuales.

Riesgo de tasa de interés

129. 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 año. En 2015, los ingresos en concepto de intereses obtenidos ascendieron a 1,8 millones de dólares, la misma cifra que en 2014. Pese a los bajos tipos de interés que prevalecen en todo el mundo y a la breve duración de las colocaciones, el ACNUR logró una rentabilidad sobre las colocaciones superior a los rendimientos de referencia establecidos para la siguiente duración: a) tres meses y b) seis meses, seleccionando la curva de rendimiento de las letras del tesoro de los Estados Unidos en consecuencia, lo que permitió gestionar de manera efectiva la tasa de interés de corta duración y salvaguardar el superávit transitorio de fondos de la Oficina durante períodos cortos. La ejecución del programa y del presupuesto de la Oficina no depende directamente de los ingresos en concepto de intereses.

Riesgo de tasa de cambio

130. La organización se ve afectada por el riesgo de tasa de cambio derivado del flujo de efectivo directo a lo largo del año de contribuciones que se reciben concentrado en diez monedas principales y de los pagos que se efectúan en 95 monedas en todo el mundo. El ACNUR gestiona el riesgo cambiario a nivel de cartera en múltiples divisas definiendo situaciones del 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, la organización recurre solo a un número limitado de intervenciones a corto plazo de cobertura para la cartera, sin que queden contratos abiertos por notificar al cierre del ejercicio.

131. Existe un riesgo cambiario considerable derivado de las promesas de contribuciones voluntarias, en particular en el momento de recibir la contribución prometida que está prevista en los ciclos del proceso de pronóstico de los ingresos. Ese proceso comienza en el momento de la planificación, cuando la organización puede confirmar con certeza que se hará una promesa de contribución, abarca la recepción de la comunicación de la promesa y su registro en las cuentas y los ingresos por recibir, y acaba cuando se paga en efectivo la suma prometida. La gran incertidumbre inherente se deriva por tanto del pronóstico y la confirmación del momento exacto en que se recibirán las contribuciones prometidas y el pago efectivo de las sumas prometidas. La incertidumbre subyacente ha ocasionado que el ACNUR gestione el riesgo de tasa de cambio usando una metodología de gestión del riesgo establecida y pueda así justificar y validar un gran beneficio de diversificación en su cartera de divisas.

132. El análisis de sensibilidad a la tasa de cambio realizado en 2015 confirma una importante apreciación del dólar de los Estados Unidos (9%) en relación con las principales monedas que utiliza el ACNUR, lo que se traduce en unas pérdidas cambiarias de aproximadamente 4 millones de dólares cada vez que el dólar de los Estados Unidos se aprecia un 1%. En 2015, las principales monedas extranjeras que ocasionaron pérdidas netas por diferencias cambiarias fueron las siguientes, con la repercusión porcentual correspondiente: el euro (58%), la corona sueca (13%), la corona danesa (13%), el dólar australiano (6%), el dólar canadiense (4%), la corona noruega (4%) y la libra esterlina (2%).

133. El ACNUR mitiga los efectos del cambio de divisas 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 de los flujos de efectivo en los próximos años en todo el mundo desde los módulos de transacciones subyacentes.

134. El ACNUR adquiere todas las principales monedas convertibles a nivel central en la sede por medio de las plataformas estándar de comercio electrónico y facilita la competencia entre una selección de bancos. La Oficina administra un sistema de cuentas bancarias en múltiples divisas para poder atender las necesidades operacionales en unos 125 países de todo el mundo.

Nota 5
Ingresos

5.1 Contribuciones voluntarias

Cuadro 5.1.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Contribuciones monetarias		
Gobierno	2 886 549	2 484 426
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	92 777	69 022
Otras organizaciones intergubernamentales	176 202	170 455
Donantes del sector privado	335 129	221 512
Reembolsos a los donantes y reducciones de ingresos	(3 640)	(3 118)
Total de contribuciones monetarias	3 487 017	2 942 297
Contribuciones en especie		
Gobierno	15 532	39 650
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	180	75
Donantes del sector privado	11 588	12 127
Total de contribuciones en especie	27 300	51 852
Total de contribuciones voluntarias	3 514 317	2 994 149

135. Los ingresos en concepto de contribuciones monetarias se reducen por los reembolsos efectuados a los donantes.

136. Las contribuciones en especie representan las donaciones de bienes y servicios recibidas que sirven de apoyo directo a las operaciones. Estas contribuciones generalmente incluyen artículos de inventario y cupones de combustible que se distribuyen a los beneficiarios, el uso de instalaciones, servicios como los de agua, electricidad y transporte, y personal. En 2015, las contribuciones en especie ascendieron a 13,7 millones de dólares en bienes (29,6 millones de dólares en 2014) y 13,6 millones de dólares en servicios (10,7 millones de dólares en 2014). En 2014, se recibieron 11,6 millones de dólares en cupones de combustible, mientras que en 2015 no se recibió ninguno.

137. El total de contribuciones monetarias registradas en 2015, que asciende a 3.487,0 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>2015</i>	<i>Por el año en que son exigibles</i>	<i>2014</i>
2015	2 723 210	2014	2 398 198
Años futuros		Años futuros	
2016	668 215	2015	492 895
2017	66 849	2016	34 477
2018	26 352	2017	16 727
2019	2 390	2018	–
Subtotal	763 806		544 099
Total de contribuciones monetarias	3 487 016		2 942 297

Cuadro 5.1.3
Contribuciones monetarias por tipo de asignación
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Por tipo de asignación</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Sin restricciones	535 110	387 470
Pendiente de asignación	200 583	159 175
Para actividades a nivel nacional/sectorial	2 017 179	1 857 040
Para actividades a nivel regional/subregional	710 956	512 325
Para actividades temáticas	23 188	26 287
Total de contribuciones monetarias	3 487 016	2 942 297

5.2 Otros ingresos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2015</i>	<i>2014</i>
Uso de residencias para huéspedes	4 067	3 063
Venta de activos	6 905	8 558
Prima de seguro médico de los participantes en el Plan de Seguro Médico	1 161	2 218
Uso del espacio de oficinas y del garaje de estacionamiento	1 262	848
Ingresos varios	4 180	4 273
Total de otros ingresos	17 575	18 960

Nota 6
Gastos

6.1 Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos

138. El total de gastos de los asociados en la ejecución de proyectos durante el ejercicio económico ascendió a 1.260,8 millones de dólares (1.348,1 millones de dólares en 2014) y se analiza a continuación por tipo de asociado y por pilar:

Cuadro 6.1.1
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Pilar</i>	<i>Gobierno</i>	<i>Organizaciones no gubernamentales internacionales</i>	<i>Organizaciones no gubernamentales locales</i>	<i>Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas</i>	<i>Total de gastos</i>	
					<i>2015</i>	<i>2014</i>
Refugiados	137 461	496 699	260 079	103 275	997 514	1 089 015
Apátridas	536	1 735	4 428	1 689	8 388	8 116
Reintegración	5 223	16 661	16 225	2 630	40 739	38 708
Desplazados internos	15 274	102 231	85 515	11 171	214 191	212 231
Total	158 494	617 326	366 247	118 765	1 260 832	1 348 070

139. En las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se incluyen 60,7 millones de dólares correspondientes a la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (58,8 millones de dólares en 2014) y 23,7 millones de dólares correspondientes a los Voluntarios de las Naciones Unidas (23,2 millones de dólares en 2014) para el suministro de personal destinado a prestar apoyo a las operaciones. En las organizaciones no gubernamentales locales se incluyen 42,9 millones de dólares (46,5 millones de dólares en 2014) correspondientes a los asociados en las campañas de recaudación de fondos y sensibilización.

140. Los gastos de los asociados incluyen pagos de 34,9 millones de dólares a asociados internacionales que representan la contribución del ACNUR para gastos de apoyo a proyectos y en la sede que se destinan a la vigilancia, administración y supervisión de proyectos ejecutados sobre el terreno. No está previsto que la contribución cubra el costo íntegro de los gastos de apoyo en la sede de asociados internacionales.

141. A continuación figuran los gastos de los asociados en la ejecución por grupo de derechos en los distintos pilares:

Cuadro 6.1.2
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Grupo de derechos</i>	<i>Programa mundial para refugiados</i>	<i>Programa mundial para apátridas</i>	<i>Programa mundial de reintegración</i>	<i>Proyectos para desplazados internos</i>	<i>Total de gastos</i>	
					<i>2015</i>	<i>2014</i>
Necesidades básicas y servicios esenciales	455 657	446	14 381	96 547	567 031	623 578
Empoderamiento de la comunidad y autosuficiencia	81 104	268	7 568	19 248	108 187	122 709
Soluciones duraderas	28 917	2 601	6 177	6 406	44 100	44 936
Procesos de protección imparciales y documentación	74 034	2 075	7	3 601	79 717	74 587
Entorno de protección favorable	33 023	1 593	2 956	15 952	53 524	43 253
Apoyo de la sede y regional	81 021	294	–	–	81 315	81 464
Liderazgo, coordinación y alianzas	17 656	9	136	14 122	31 923	26 529
Apoyo logístico y operacional	124 227	607	5 239	15 637	145 710	140 315
Seguridad frente a la violencia y la explotación	48 352	1	1 081	18 299	67 734	63 159
Gastos declarados por los asociados en la ejecución de proyectos en relación con los acuerdos del ejercicio en curso	943 991	7 894	37 545	189 811	1 179 241	1 220 530
Informes pendientes	23 984	524	2 644	4 043	31 194	31 483
Gastos relacionados con acuerdos de ejercicios anteriores	29 537	(29)	551	20 337	50 396	96 057
Total de gastos	997 512	8 389	40 739	214 192	1 260 832	1 348 070

142. El importe total de fondos reembolsados por los asociados en la ejecución de proyectos en 2015 en concepto de gastos injustificados ascendió a 1,5 millones de dólares (0,9 millones de dólares en 2014). 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.

143. En el ejercicio del que se informa, se recibieron de los asociados en la ejecución de proyectos intereses e ingresos varios por valor de 1,3 millones de dólares (1,6 millones de dólares en 2014). Por otra parte, en 2015 se pasó a pérdidas y ganancias un total de 0,012 millones de dólares (0,2 millones de dólares en 2014) en relación con los montos por cobrar de los asociados en la ejecución de proyectos.

6.2 Sueldos y prestaciones de los empleados

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Sueldo	452 151	435 480
Pensión	95 094	89 868
Subsidios	72 370	67 410
Personal temporario	40 659	44 742
Seguro médico del personal en activo	22 590	21 446
Seguro médico después de la separación del servicio	42 217	34 008
Reasignación	27 718	23 492
Subsidio de educación	25 862	23 863
Rescisión del nombramiento	5 129	5 283
Evacuación	6 838	7 496
Prima de repatriación	6 554	6 217
Nombramiento	8 734	6 496
Reembolso del impuesto sobre la renta	4 324	5 634
Vacaciones en el país de origen	1 538	2 177
Acumulación de vacaciones anuales	(884)	3 297
(Ganancias)/pérdidas actuariales relacionadas con las obligaciones por repatriación	(9 107)	7 856
Otros gastos de personal	11 155	10 776
Total de sueldos y prestaciones de los empleados	812 942	795 541

144. El seguro médico después de la separación del servicio y la prima de repatriación solo incluyen el costo de los servicios y los gastos en concepto de intereses anuales. A efectos de comparación, los gastos de 2014 relativos a las prestaciones pagadas por reclamaciones de jubilados (4,6 millones de dólares de crédito) se han reclasificado del seguro médico después de la separación del servicio al seguro médico del personal en activo. Del mismo modo, los gastos de 2014 relativos al pago de prestaciones de repatriación (3,7 millones de dólares de crédito) se han reclasificado a los gastos de rescisión del nombramiento.

6.3 Servicios por contrata

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Transporte	44 412	49 846
Construcción	17 111	23 067
Actividades conjuntas de las Naciones Unidas	27 663	23 975
Servicios profesionales	12 962	10 973
Asistencia con cargo a los recursos externos	10 880	13 799
Publicidad	22 748	20 802
Comercialización y procesamiento de datos	18 169	15 718
Seminarios	8 192	7 784
Otros servicios	46 236	59 003
Total de servicios por contrata	208 373	224 967

145. En el apartado de otros servicios se incluyen diversos servicios especializados de carácter técnico, analítico y operacional prestados en virtud de arreglos contractuales, como los servicios de atención de la salud en el Líbano para las personas de la competencia del ACNUR, que en 2015 ascendieron a 20,7 millones de dólares (22,2 millones de dólares en 2014).

6.4 Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Distribuidos del inventario		
Tiendas de campaña	33 547	37 641
Ropa de cama	104 835	156 894
Artículos para el hogar	79 157	77 327
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	71 362	77 151
Materiales de construcción y equipos conexos	17 347	18 623
Alimentos y otros suministros	6 023	10 505
Materiales fungibles	6 097	895
Total distribuido del inventario	318 368	379 036
Distribuidos de suministros y otros artículos fungibles		
Otros suministros	26 105	33 805
Total de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	344 473	412 841

146. En el apartado de otros suministros se incluyen los gastos relacionados con artículos fungibles que no se consideran parte del inventario, como artículos médicos (14,6 millones de dólares) y cupones de combustible (1,6 millones de dólares) distribuidos a los beneficiarios.

6.5 Gastos de funcionamiento

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014 (nuevo cálculo)
Mantenimiento	58 656	60 919
Alquiler de locales	50 683	46 672
Comunicaciones	28 950	27 961
Equipo	17 880	24 137
Servicios públicos (agua, electricidad, etc.)	10 728	13 988
Vehículos	798	980
Seguros	2 469	9 640
Cargos bancarios	2 689	2 366
Otros gastos de funcionamiento	7 923	6 558
Total de gastos de funcionamiento	180 776	193 221

147. Los gastos consignados en las partidas de equipo y vehículos representan la compra de artículos por debajo del umbral de capitalización de 10.000 dólares. También incluyen propiedades, planta y equipo transferidos a los asociados en la ejecución y los interlocutores gubernamentales durante el año por un monto de 5,6 millones de dólares (18,1 millones de dólares en 2014).

6.6 Pagos individuales y familiares a beneficiarios

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Dietas	160 627	107 811
Subvenciones	15 886	7 401
Tratamiento médico	32 796	1 738
Viáticos	428	486
Otros pagos	4 910	6 618
Total de pagos individuales y familiares a beneficiarios	214 647	124 054

148. La asistencia directa en efectivo a los beneficiarios aumentó considerablemente en los emplazamientos que participaron en la respuesta a la situación siria en 2015. Los pagos en concepto de dietas aumentaron en 42,8 millones de dólares en el Líbano y en 7,4 millones de dólares en Jordania. Los pagos en concepto de tratamiento médico aumentaron en 29,8 millones de dólares en el Líbano.

6.7 Equipo y suministros de oficina

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Equipo informático	19 335	17 503
Equipo de comunicaciones	10 222	10 889
Equipo de seguridad	2 094	2 456
Mobiliario y accesorios	3 725	4 441
Suministros generales de oficina	17 035	13 939
Total de equipo y suministros de oficina	52 411	49 228

149. Los gastos consignados en las partidas de equipo y mobiliario y accesorios representan la compra de artículos por debajo del umbral de capitalización de 10.000 dólares.

6.8 Amortización y deterioro del valor

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014 (nuevo cálculo)
Amortización de propiedades, planta y equipo	42 083	37 228
Deterioro del valor de propiedades, planta y equipo	230	1 848
Amortización de activos intangibles	2 096	1 035
Deterioro del valor de activos intangibles	–	2 661
Total correspondiente a la amortización y el deterioro del valor	44 409	42 772

6.9 Ganancias y pérdidas por diferencias de cambio de moneda extranjera

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
(Ganancias)/pérdidas no realizadas	(998)	69 438
(Ganancias)/pérdidas realizadas	41 892	(5 302)
Total de ganancias y pérdidas por diferencias de cambio de moneda extranjera	40 894	64 136

6.10 Otros gastos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014 (nuevo cálculo)
Gastos por deudas incobrables	12 909	6 312
Capacitación	5 759	5 514
Obsolescencia de los inventarios	(11 885)	(2 047)
Gastos varios	18 300	(3 671)
Total de otros gastos	25 083	6 108

150. Los gastos por deudas incobrables aumentaron debido a un incremento de los subsidios en las promesas de contribuciones multianuales.

151. Los gastos de obsolescencia de los inventarios incluyen el subsidio para artículos del inventario que hayan excedido hace tiempo su vida útil. En consonancia con las prácticas operacionales, las estimaciones de los artículos que se consideran de escasa circulación ya no se incluyen en la partida de obsolescencia de los inventarios, por lo que se redujeron los gastos en 2015.

152. Los gastos varios aumentaron principalmente debido a que se dejó de reconocer que el valor razonable de los activos para la venta era de 12,9 millones de dólares y los mayores gastos de la contratación centralizada y localización de vehículos ascendieron a 3,6 millones de dólares (0,8 millones de dólares en 2014).

Nota 7

Estado de comparación de los importes presupuestados y reales

153. 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 sobre una base comparable, que se presentan en el estado financiero V, y los importes reales, que figuran en las cuentas financieras, indicándose por separado las diferencias en las bases, los plazos y 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 contable de caja modificada y los estados financieros se preparan con arreglo al principio contable de lo devengado, lo que da lugar a una diferencia en las bases;

b) **Diferencias cronológicas:** tienen lugar cuando el ejercicio presupuestario difiere del período objeto de informe reflejado en los estados financieros. No existen diferencias cronológicas en el ACNUR a los 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 del 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 financiero II.

154. A continuación se presenta una conciliación entre los importes reales sobre una base 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 2015.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014 (nuevo cálculo)
Importe real sobre una base comparable (estado financiero V)	3 294 815	3 355 409
Diferencias en las bases		
Propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	(26 779)	(44 888)
Amortización y deterioro del valor de propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	44 409	42 772
Inventario	22 345	(16 321)
Compromisos (excluidos los consignados bajo las diferencias en la entidad o en las bases)	(69 251)	(83 365)
Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos	20 374	53 211
Prestaciones de los empleados	(11 415)	(10 937)
Eliminación de gastos entre segmentos	(30 173)	(25 907)
Ajustes y reembolsos a los asociados en la ejecución relacionados con proyectos de ejercicios anteriores	(39 413)	(29 222)
Gastos por deudas incobrables	12 909	6 312
Obsolescencia de los inventarios	(11 886)	(2 047)
Otros	(7 134)	(700)
Total de diferencias en las bases	(96 014)	(111 092)
Diferencias en la entidad		
Fondo de Operaciones y de Garantía	43 583	66 502
Plan de Seguro Médico	7 114	6 571
Fondo de Prestaciones del Personal	29 374	43 104
Total de diferencias en la entidad	80 071	116 177
Importe real en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II)	3 278 872	3 360 494

155. 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 informe financiero, Ejecución del presupuesto por programas: principales datos.

Nota 8
Información financiera por segmentos

8.1 Estado de situación financiera por segmentos al 31 de diciembre de 2015

(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>
Activo					
Efectivo y equivalentes de efectivo	764 659	128 289	49 926	–	942 874
Inversiones	51 791	12 304	85 905	–	150 000
Contribuciones por recibir	803 735	5 389	–	–	809 124
Inventarios	125 464	55 274	–	–	180 738
Propiedades, planta y equipo	120 000	26 234	–	–	146 234
Activos intangibles	8 284	1 889	–	–	10 173
Otros elementos del activo	64 372	11 795	76	–	76 243
Total del activo	1 938 305	241 174	135 907	–	2 315 386
Pasivo					
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	121 195	32 481	28	–	153 704
Prestaciones de los empleados	8 765	1 475	691 665	–	701 905
Provisiones	1 241	258	–	–	1 499
Otros elementos del pasivo	1 772	358	–	–	2 130
Total del pasivo	132 973	34 572	691 693	–	859 238
Activo neto	1 805 332	206 602	(555 786)	–	1 456 148
Reservas y saldos de los fondos					
Reservas y saldos de los fondos acumulados	1 805 332	206 602	–	–	2 011 934
Fondo de Operaciones y de Garantía	–	–	50 000	–	50 000
Plan de Seguro Médico	–	–	36 596	–	36 596
Fondo de Prestaciones del Personal	–	–	(642 382)	–	(642 382)
Total de reservas y saldos de los fondos	1 805 332	206 602	(555 786)	–	1 456 148

Nota 8.2**Estado del rendimiento financiero por segmentos correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015**

(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	3 128 619	385 698	–	–	3 514 317
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	48 644	–	–	–	48 644
Transferencias	(278 023)	278 023	–	–	–
Ingresos en concepto de intereses	554	–	1 251	–	1 805
Otros ingresos	42 554	2	5 192	(30 173)	17 575
Total de ingresos	2 942 348	663 723	6 443	(30 173)	3 582 341
Gastos					
Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos	1 006 174	254 658	–	–	1 260 832
Sueldos y prestaciones de los empleados	673 266	107 523	36 184	(4 031)	812 942
Servicios por contrata	179 492	28 875	6	–	208 373
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	174 098	170 210	165	–	344 473
Gastos de funcionamiento	152 107	25 956	2 713	–	180 776
Pagos individuales y familiares a beneficiarios	211 793	2 854	–	–	214 647
Equipo y suministros de oficina	45 939	6 468	4	–	52 411
Gastos de viaje	42 820	5 991	95	–	48 906
Combustible y lubricantes	25 626	3 389	–	–	29 015
Consultores	14 734	1 377	–	–	16 111
Amortización y deterioro de valor	38 978	5 431	–	–	44 409
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	–	–	40 894	–	40 894
Otros gastos	49 884	1 332	9	(26 142)	25 083
Total de gastos	2 614 911	614 064	80 070	(30 173)	3 278 872
Superávit/(déficit) en el ejercicio	327 437	49 659	(73 627)	–	303 469

156. Algunas actividades internas dan lugar a transacciones contables que generan ingresos y gastos entre segmentos en los estados financieros. En 2015, 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 4,0 millones de dólares (7,6 millones de dólares en 2014) y el mecanismo mundial de gestión del parque automotor generó saldos entre segmentos por un importe de 26,1 millones de dólares.

157. Las contribuciones para las operaciones y otras actividades se consignan como ingresos cuando se confirman por escrito. Los gastos se realizan de forma gradual a lo largo del tiempo conforme a las necesidades y los requisitos operacionales.

158. 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 asientan inicialmente en relación con el pilar 1 (programa mundial para 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

159. Las obligaciones en concepto de arrendamientos operativos son las siguientes:

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Obligaciones por arrendamientos operativos		
De menos de 1 año	16 968	21 011
De 1 a 5 años	22 667	10 248
De más de 5 años	3 357	30
Total de obligaciones por arrendamientos operativos	42 992	31 289

160. Al 31 de diciembre de 2015 y de 2014, el ACNUR no tenía ningún arrendamiento financiero.

9.2 Compromisos

161. Al 31 de diciembre de 2015, el ACNUR tenía los siguientes compromisos para la adquisición de bienes y servicios, así como compromisos de inversión de capital contraídos pero no cumplidos:

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2015	2014
Inventario	132 066	114 143
Suministros	27 313	31 745
Propiedades, planta y equipo	24 578	38 780
Servicios	39 909	46 325
Cuotas adeudadas en virtud de acuerdos con asociados en la ejecución de proyectos	21 060	52 090
Gastos de funcionamiento	24 010	32 566

	2015	2014
Consultores	1 528	1 604
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	68 685	–
Otros compromisos	2 538	3 058
Total de compromisos abiertos	341 687	320 311

162. La asistencia en efectivo a los beneficiarios refleja los compromisos para los pagos en efectivo adeudados a principios de 2016 en los emplazamientos que participaron en la respuesta a la situación siria.

163. Con arreglo a la norma 1 de las NICSP: Presentación de estados financieros, y sobre la base del principio de la entrega, los compromisos de gastos no se reconocen como gastos en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II). Dichos compromisos se atenderán con cargo a la parte no utilizada de las contribuciones una vez que se hayan recibido los bienes y servicios correspondientes.

9.3 Pasivos legales o contingentes

164. Al 31 de diciembre de 2015, había 91 causas pendientes relativas a diversas reclamaciones presentadas por funcionarios o exfuncionarios. Ninguna de esas causas se ha resuelto, entre ellas dos decisiones pendientes del Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas contra el ACNUR cuya indemnización económica total asciende a unos 40.000 dólares. Además, hay 18 reclamaciones de terceros al ACNUR sin resolver que ascienden a 12,1 millones de dólares. Por consiguiente, si las apelaciones y reclamaciones contra el ACNUR sin resolver se decidieran en su contra, el costo total se estima en 12,1 millones de dólares.

165. El ACNUR ha proporcionado un depósito de garantía de 32.828 dólares para el alquiler de oficinas en forma de una carta de crédito contingente irrevocable.

Nota 10

Pérdidas, pagos graciabiles y paso a pérdidas y ganancias

166. 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 los 5.000 dólares si se considera que dichos pagos redundan en beneficio de la organización. En los casos de pagos graciabiles que excedan los 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. En 2015, el Alto Comisionado aprobó cuatro pagos graciabiles por un total de 65.627 dólares.

167. 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 importes superiores a 10.000 dólares será necesaria la aprobación del Alto Comisionado. Se presentó a la Junta de Auditores un estado de todos los importes pasados a pérdidas y ganancias. En 2015, las pérdidas de efectivo, las contribuciones por recibir irrecuperables y otros activos

corrientes, incluidos los importes adeudados por los asociados en la ejecución de proyectos, dieron lugar al paso a pérdidas y ganancias por un importe de 5,6 millones de dólares (5,5 millones de dólares en 2014).

168. En 2015 se comunicaron 12 casos de fraude (11 casos en 2014) con un efecto financiero total de 0,2 millones de dólares (0,1 millones de dólares en 2014), incluidos casos de malversación de fondos de la organización, falsificación de facturas o presentación de reclamaciones de seguro o solicitudes de prestaciones fraudulentas por parte de funcionarios. Al final del ejercicio, también se registraron 18 casos de presunto fraude (23 casos en 2014) que están siendo investigados y de cuyo valor se informará, según proceda, una vez que se llegue a una determinación.

Nota 11

Presentación de información sobre partes relacionadas

169. 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)

	Número de puestos cubiertos	Remuneración y ajustes por lugar de destino	Presta- ciones	Planes de pensión y de seguro médico	Remuneración total	Anticipos pendientes con cargo a las prestaciones	Préstamos pendientes de pago
Personal directivo clave, 2015	5	1 244	457	255	1 956	–	–
Personal directivo clave, 2014	4	1 052	59	213	1 324	–	–

170. 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.

171. El personal directivo clave también tiene derecho a recibir prestaciones después de la separación del servicio al mismo nivel que los demás empleados. Esas prestaciones no se pueden cuantificar de manera fiable. Asimismo, son afiliados de la Caja Común de Pensiones.

172. 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 ocurridos después de la fecha de presentación**

173. La fecha de presentación de informes 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 no había ocurrido ningún hecho importante, favorable o desfavorable, entre la fecha del balance y la fecha en que se autorizó la emisión de los estados financieros, que pudiera haber repercutido en ellos.

174. Los estados financieros se aprobaron para su publicación en la fecha en que la Junta de Auditores firmó la opinión de los auditores. Solo el ACNUR tiene autoridad para modificar estos estados financieros.

16-11544 (S) 160816 190816

