



Naciones Unidas

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

Informe financiero y estados financieros auditados

**correspondientes al ejercicio terminado
el 31 de diciembre de 2017**

e

Informe de la Junta de Auditores

Asamblea General

Documentos Oficiales

Septuagésimo tercer período de sesiones

Suplemento núm. 5F



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

**Informe financiero y estados financieros
auditados**

**correspondientes al ejercicio terminado
el 31 de diciembre de 2017**

e

Informe de la Junta de Auditores



Naciones Unidas • Nueva York, 2018

Nota

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

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
Cartas de envío	4
I. Informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros: opinión de los auditores .	7
II. Informe detallado de la Junta de Auditores	10
A. Mandato, alcance y metodología	16
B. Constataciones y recomendaciones	17
C. Información suministrada por la administración	55
D. Agradecimientos	56
Anexo	
Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2016.	57
III. Exposición de las responsabilidades del Alto Comisionado y aprobación y certificación de los estados financieros	98
IV. Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017 ...	99
A. Introducción	99
B. Contexto operacional y panorama general de las actividades	99
C. Análisis financiero	101
D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales	107
E. Gestión de riesgos	112
F. Sistema de control interno y marco de rendición de cuentas	113
G. Empresa en marcha	116
V. Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017 .	117
I. Estado de la situación financiera al 31 de diciembre de 2017	117
II. Estado de rendimiento financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017.	118
III. Estado de los cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017.	119
IV. Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017.	120
V. Estado de comparación de los importes presupuestados y reales del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017.	121
Notas a los estados financieros	122

Cartas de envío

Carta de fecha 30 de marzo de 2018 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 la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (A/AC.96/503/Rev.10), tenemos el honor de presentar los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017, 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 2017:

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 de 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 las existencias indicados en las notas 3.5, 3.6 y 3.3 de los estados financieros, respectivamente, son de propiedad de la organización y están libres de cargas.
4. El valor del efectivo, los equivalentes de efectivo y las inversiones contabilizados no se ha deteriorado y, en nuestra opinión, se ha 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 2017.

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 2017, 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 2017 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 2017 no se han producido novedades que exijan revisar la información presentada en los estados financieros.

(Firmado) Hans G. **Baritt**

Contralor y Director

División de Gestión Financiera y Administrativa

(Firmado) Filippo **Grandi**

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

**Carta de fecha 24 de julio de 2018 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 2017.

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

Capítulo I

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

Opinión

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, que comprenden el estado de situación financiera (estado financiero I) al 31 de diciembre de 2017 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), así como las notas a los estados financieros, incluido un resumen de las principales políticas contables.

A nuestro juicio, los estados financieros presentan adecuadamente, en todos los aspectos significativos, 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 2017 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 (IPSAS).

Fundamento de la opinión

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

Información distinta de los estados financieros e informe de los auditores al respecto

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es responsable del resto de la información, que comprende el informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017, que figura en el capítulo IV, pero no incluye los estados financieros ni nuestro informe de auditoría al respecto.

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

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

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

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

En la preparación de los estados financieros, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados se encarga de evaluar los fondos de contribuciones voluntarias administrados por él o ella respecto a la capacidad del Comisionado para continuar funcionando como empresa en marcha, divulgando, según proceda, las cuestiones relacionadas con la empresa en marcha y aplicando el criterio contable de empresa en marcha, a menos que la administración tenga la intención de liquidar los fondos voluntarios administrados por el Alto Comisionado o de poner fin a sus operaciones, o no tenga ninguna otra alternativa realista que proceder de una de estas formas.

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

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

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

Como parte de una auditoría realizada con arreglo a las Normas Internacionales de Auditoría, durante toda la auditoría aplicamos nuestro criterio profesional y mantenemos el escepticismo profesional. También llevamos a cabo las siguientes actividades:

- Determinamos y evaluamos el riesgo de que haya inexactitudes significativas en los estados financieros, ya sea por fraude o por error, formulamos y aplicamos los procedimientos de auditoría adecuados para responder a esos riesgos, y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y apropiada para fundamentar nuestra opinión. El riesgo de no detectar una inexactitud significativa derivada de fraude es mayor que el de no detectar una inexactitud que es producto de un error, dado que el fraude puede entrañar connivencia, falsificación, omisiones intencionales, declaraciones falsas o elusión de los controles internos.
- Nos formamos una idea de los procedimientos de control interno pertinentes a la auditoría a fin de elaborar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, pero sin el propósito de expresar una opinión sobre la eficacia de los controles internos de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

- Evaluamos la idoneidad de las políticas contables utilizadas y en qué medida las estimaciones contables y los datos conexos incluidos en los estados financieros por la Administración son razonables.
- Extraemos conclusiones sobre si es adecuado que la administración utilice el criterio contable de empresa en marcha y, sobre la base de la evidencia de auditoría obtenida, si existe una incertidumbre significativa respecto de condiciones o eventos que puedan suscitar dudas considerables sobre la capacidad de los fondos de contribuciones voluntarios administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados de seguir funcionando como empresa en marcha. Si determinamos que existe una incertidumbre significativa, estamos obligados a señalar en nuestro informe de auditoría los datos conexos que se presentan en los estados financieros o, si dichos datos son insuficientes, a emitir una opinión con comentarios. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe. Sin embargo, condiciones o eventos futuros podrían dar lugar a que los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado dejara de funcionar como una empresa en marcha.
- Evaluamos la presentación, la estructura y el contenido generales de los estados financieros, incluida la información adicional, y si los estados financieros representan las transacciones y actividades a que se refieren de manera que se logre una presentación razonable.

Nos comunicamos con los encargados de la gobernanza respecto de, entre otras cuestiones, el alcance y el calendario previstos de la auditoría y las conclusiones de auditoría importantes, incluidas las deficiencias considerables en el control interno que detectemos en nuestra auditoría.

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) Rajiv **Mehrishi**
 Contralor y Auditor General de la India y
 Presidente de la Junta de Auditores

(Firmado) Kay **Scheller**
 Presidente del Tribunal Federal de Cuentas de Alemania
 (Auditor Principal)

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

24 de julio de 2018

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 2017. 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 2017 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.

Conclusión general

2. La situación financiera del ACNUR sigue siendo sólida, con altos niveles de activos líquidos. El ACNUR volvió a alcanzar su nivel más alto de ingresos, pero al mismo tiempo su liquidez se ve afectada por la inclusión de 1.020 millones de dólares en los compromisos de los donantes y los acuerdos con ellos para los próximos años.

3. Sobre la base del presupuesto que representa las necesidades de las personas de la competencia del ACNUR, el déficit de financiación aumentó y alcanzó los 3.450 millones de dólares. El déficit de financiación se entiende como la diferencia entre los fondos que el ACNUR considera necesarios para satisfacer las necesidades de las personas de su competencia y los fondos finalmente disponibles. Los recursos limitados hicieron necesario priorizar las intervenciones. El ACNUR llevó a cabo un menor número de actividades de las que se consideraban necesarias para atender las necesidades. Asimismo, el elevado nivel de las donaciones para fines específicos dirigidas a situaciones concretas genera dificultades para la administración a la hora de focalizarse en prioridades y desplegar los recursos con flexibilidad para atender la demanda en todas las esferas de actividad.

4. La Junta alienta al ACNUR a que siga estudiando las esferas en que podría trabajar de manera más eficaz en función de los costos y, al mismo tiempo, esforzarse por aplicar procesos bien documentados y transparentes a fin de fomentar la rendición de cuentas. Por ejemplo, la Junta observó oportunidades de mejorar ciertas partes de los procesos de gestión de la cadena de suministro, como la gestión del inventario y la localización de los almacenes. Además, la Junta considera que la simplificación de los procesos debe quedar bien documentada para que las decisiones de gestión sean transparentes y el seguimiento eficaz. Dicha documentación afianzará el compromiso del ACNUR de establecer una cultura de integridad y rendición de cuentas.

Constataciones principales

Sinopsis de la situación financiera

5. El ACNUR sigue gozando de un alto nivel de apoyo de sus donantes. Las contribuciones voluntarias aumentaron en 226,2 millones de dólares (5,8%) y alcanzaron los 4.148,1 millones de dólares. El total de las contribuciones voluntarias representa el 98,1% de los ingresos totales del ACNUR (4.226,5 millones de dólares). Los gastos, que disminuyeron ligeramente (en 3,4 millones de dólares) fueron de 3.849,1 millones de dólares. La disminución se debió principalmente a ganancias por diferencias cambiarias (107,2 millones de dólares) en comparación con las pérdidas

registradas en 2016 y al aumento de los gastos de asociaciones para la ejecución (91,9 millones de dólares). El excedente en 2017 asciende a 377,4 millones de dólares.

6. El ACNUR mantiene un elevado índice de activos corrientes para hacer frente a sus pasivos corrientes. Sin embargo, la apariencia de una sólida liquidez se ve afectada de manera no insignificante por la inclusión de los compromisos de los donantes para años futuros. También sigue habiendo limitaciones en lo que respecta a la utilización de los recursos, dado que los donantes destinaron una gran parte de las contribuciones correspondientes a 2017 (el 83%) a fines específicos. Los fondos de libre disponibilidad representaron solo el 17% de las contribuciones correspondientes a 2017.

Conclusiones sobre cuestiones de gestión financiera

7. Una gestión financiera sólida es un componente esencial que da garantías sobre el uso de los recursos asignados a objetivos específicos. Si bien el ACNUR ha establecido procesos de control estable que facilitan la preparación de los estados financieros y la supervisión y el examen de las cuentas por la administración, la Junta detectó casos en que con controles y medidas de seguimiento adicionales podría mejorarse la preparación de las cuentas. La Junta observó, por ejemplo, que la lista de controles que tienen por objeto responder a los riesgos de fraude y corrupción en lo que respecta a los estados financieros podría mejorarse añadiendo personas encargadas de los controles y personas responsables del seguimiento competentes. También deben añadirse a la lista controles de detección manuales para validar el funcionamiento de los controles automatizados.

Panorama general de las esferas clave en las que pueden mejorarse la administración y gestión de las operaciones

Asistencia en efectivo a los beneficiarios

8. En la Cumbre Humanitaria Mundial, celebrada en mayo de 2016, el ACNUR se comprometió a duplicar los fondos destinados a la asistencia en efectivo como porcentaje de la asistencia total para el año 2020. Este compromiso implica examinar los procesos y sistemas vigentes y redoblar los esfuerzos para institucionalizar el enfoque del ACNUR respecto de la asistencia en efectivo. La Junta tomó nota de las medidas adoptadas hasta el momento. En diciembre de 2017 se publicó una nueva instrucción administrativa sobre las intervenciones en efectivo. La estructura de gobernanza de las intervenciones en efectivo se ha perfeccionado y se le ha asignado personal de distintas divisiones.

9. La Junta observó que en 2017 el ACNUR siguió aplicando medidas de desarrollo de la capacidad para las intervenciones en efectivo, incluidas actividades de capacitación. Más de 3.000 funcionarios y asociados recibieron capacitación sobre el tema desde mediados de 2016 hasta mayo de 2018. Sin embargo, el ACNUR ha determinado que hay margen para mejorar en lo que respecta al seguimiento y el efecto de la capacitación. Por consiguiente, en el futuro se reforzarán los programas de aprendizaje a fondo dotados de un enfoque regional. La Junta estuvo de acuerdo con la autoevaluación del ACNUR y señaló que sería útil reforzar la capacitación de las personas que desempeñan funciones multiplicadoras, es decir, las personas capaces de instruir y supervisar a múltiples colegas sobre el terreno.

10. Además, durante una verificación por muestreo detallada, la Junta observó que los requisitos de documentación de algunos de los procesos financieros de las intervenciones en efectivo no se habían considerado sistemáticamente en las operaciones en los países. La Junta también observó algunos casos en que los gastos no se habían registrado en el período correcto. Detectó asimismo deficiencias en el

registro de los reembolsos de los proveedores de servicios financieros en casos en que los beneficiarios no habían cobrado las subvenciones en efectivo disponibles.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

11. La Junta observó que las contribuciones del ACNUR a los Objetivos de Desarrollo Sostenible se habían hecho en consonancia con el principio general de no dejar a nadie atrás, y se habían destinado a personas de su competencia. Las direcciones estratégicas del ACNUR 2017-2021 tienen la intención institucional de inspirarse en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y promover la inclusión de las personas de la competencia del ACNUR en los marcos nacionales de desarrollo.

12. La Junta observó también que el ACNUR estaba trabajando en el proceso interno de definición de una posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El ACNUR ha comenzado a articular los Objetivos con los elementos establecidos en las direcciones estratégicas del Alto Comisionado y las prioridades estratégicas mundiales del ACNUR. El ACNUR ha determinado los Objetivos que guardan relación con su mandato, ha elaborado orientaciones preliminares y ha examinado las consecuencias y oportunidades derivadas de los Objetivos. No obstante, la Junta también observó que el ACNUR aún no había evaluado plenamente las consecuencias programáticas de la Agenda 2030.

13. La Junta observó además que el sistema de gestión basada en los resultados vigente y la correspondiente solución de tecnología de la información que se empleaba en el ACNUR no proporcionaban referencias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Con un proyecto en curso de revisar su gestión basada en los resultados, el ACNUR tiene la oportunidad de diseñar un sistema y una metodología mejorados que le permitirán proporcionar informes automatizados desglosados sobre sus contribuciones a la consecución de los Objetivos. Se pretende que el proyecto tenga en cuenta el carácter humanitario y de protección del mandato de la organización, la mejor manera de incluir iniciativas como el marco de respuesta integral para los refugiados y la contribución del ACNUR al logro de los Objetivos.

14. En los países visitados, la Junta observó la evolución positiva de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la contribución activa del ACNUR a lograr que estén más integrados al nivel de las operaciones en los países. La Junta observó además que los mecanismos de coordinación con los gobiernos nacionales para la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible eran diferentes de los previstos en los procesos del marco de respuesta integral para los refugiados y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La Junta observó también que las operaciones en los países visitados tenían margen para mejorar el enfoque sobre la forma de alcanzar los Objetivos mediante los distintos procesos.

Prevención del fraude y la corrupción

15. La Junta observó que algunas de las operaciones del ACNUR en los países debían realizarse en entornos que las hacían vulnerables al fraude y la corrupción. En razón de su mandato y de la naturaleza de sus actividades, el ACNUR no podía evitar operar en ellos. Además, la Junta observó que el ACNUR tenía un marco estratégico para la prevención del fraude y la corrupción que respondía a esta cuestión y se complementaba con políticas y orientación explicativa adicionales.

16. La Junta observó también que el ACNUR había informado de 38 casos de fraude comprobado durante 2017. La Junta considera que el número es una indicación de que los mecanismos internos del ACNUR para detectar el fraude y la corrupción están funcionando adecuadamente.

17. La Junta es consciente de que las operaciones en los países visitados analizaban los casos detectados de fraude o reflexionaban al respecto para interiorizarse de sus causas y las circunstancias que los propiciaban. A raíz de esas actividades, las operaciones en los países correspondientes adoptaron medidas correctivas, como el examen y la mejora de los procesos vigentes y la concienciación sobre los efectos negativos del fraude y la corrupción.

18. No obstante, la Junta observó también que las actividades de prevención del fraude y la corrupción realizadas por las operaciones de los países visitados presentaban diferentes grados de madurez. Así pues, la Junta también detectó esferas en que las operaciones en los países podrían mejorar o perfeccionar estas actividades, como, por ejemplo, la evaluación de riesgos y estrategias de lucha contra el fraude y la corrupción adaptadas al contexto local.

Empleo de consultores particulares

19. De conformidad con su política, el ACNUR emplea con contratos temporales a consultores particulares que poseen conocimientos o aptitudes especiales que no son fáciles de encontrar en el ACNUR y para los que no existe una necesidad permanente. La Junta observó casos de incumplimiento de la política en lo que respecta a la contratación, selección, el seguimiento y la evaluación de consultores particulares, así como en el proceso de pago.

20. La Junta observó que el ACNUR contrataba consultores para que desempeñaran funciones cotidianas ordinarias de funcionarios o funciones de representación o supervisión o para que realizaran trabajos que no eran temporales, aunque esas prácticas no estaban permitidas en virtud de la política.

21. La Junta observó también que algunos de los contratos de consultores examinados superaban el umbral de la suma acumulativa de 150.000 dólares por contrato en 24 meses a lo largo de un período de 36 meses establecido por la política sin que se hubieran solicitado ni documentado adecuadamente las exenciones requeridas.

22. La Junta observó además que había margen para perfeccionar la política y los procedimientos operativos estándar del ACNUR para el empleo de consultores particulares. Entre los aspectos que cabía mejorar figuraban los requisitos en materia de publicidad, el proceso de selección y contratación, la determinación y negociación de los honorarios del consultor, la separación horizontal de funciones cuando se emitían exenciones y el sistema de archivo.

23. La Junta observó que, en una operación de país, dos consultores habían cobrado sus honorarios por duplicado durante varios meses al recibir pagos desde una cuenta bancaria de la sede y desde la cuenta de la operación en el país. Al detectar el problema, el ACNUR propuso prorrogar los contratos de forma que los consultores trabajaran sin cobrar para compensar parte de los pagos recibidos por partida doble. La Junta opina que volver a contratar a consultores que mostraran un comportamiento negligente no era una buena práctica de gestión.

Observaciones escogidas sobre la gestión de la cadena de suministro

24. La Junta detectó que era posible aumentar la eficiencia en relación con la ubicación del almacén global del ACNUR en Copenhague. En un examen realizado por un tercero en 2014 se propuso, entre otras cosas, que los envíos a África no procedieran del almacén de Copenhague. El análisis de la propia Junta reveló que, en el período 2015-2017, el 100% de las existencias había provenido de Asia, mientras que una parte sustancial de los envíos salientes se había dirigido a países del hemisferio

sur, en particular de África. La Junta observó que un tercero estaba realizando un examen de las localidades de Copenhague y Accra.

25. La Junta también observó una situación en la que la División de Emergencias, Seguridad y Suministros había transportado por vía aérea varios artículos básicos de socorro a lugares cercanos a operaciones en países vecinos que disponían de existencias suficientes. El transporte aéreo era una solución bastante costosa para transportar las reservas a esa operación de emergencia.

Gestión de la continuidad de las operaciones desde la perspectiva de la tecnología de la información y las comunicaciones

26. El ACNUR ha establecido un sistema de gestión de la resiliencia institucional, del que la recuperación en casos de desastre de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) forma parte. Este plan de recuperación en casos de desastre de la TIC es aplicable a la sede del ACNUR y a los sitios de los centros de datos en Europa. Las operaciones en los países no se tienen en cuenta. Actualmente, hay varias aplicaciones importantes y críticas sin cobertura de recuperación en casos de desastre.

27. Durante sus visitas sobre el terreno, la Junta observó que las operaciones en los países no habían documentado ni aplicado un plan oficial de recuperación en casos de desastre. En 2016 y 2017, la sede del ACNUR publicó procedimientos de respaldo para los servidores de la infraestructura de operaciones. Esos procedimientos describían en detalle la aplicación de procedimientos de archivo externo, que eran una parte importante de la recuperación en casos de desastre y un elemento vital para la gestión local de la continuidad de las operaciones. En ninguno de los países visitados se aplicaban plenamente esos procedimientos.

Principales recomendaciones

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

Asistencia en efectivo a los beneficiarios

a) **Refuerce el seguimiento y la evaluación de los efectos de la capacitación en materia de intervenciones en efectivo. La Junta alienta al ACNUR a que amplíe las actividades de capacitación detallada sobre el terreno, así como la capacitación de participantes que puedan multiplicar los conocimientos y las capacidades, es decir, la formación de formadores o de supervisores;**

b) **Establezca mecanismos de control para hacer un seguimiento de la integridad y coherencia de los documentos de intervención en efectivo utilizados por las operaciones en los países y refuerce aún más su orientación a las operaciones en los países a fin de mejorar los procedimientos de reembolso y de cierre de las intervenciones en efectivo;**

Objetivos de Desarrollo Sostenible

c) **Formule una posición institucional sobre la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible e instrumente esa posición;**

d) **Elabore un sistema de gestión basado en los resultados que pueda reflejar la posición del ACNUR en relación con la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a fin de ayudarlo a demostrar sus contribuciones a los Objetivos a largo plazo;**

e) **Por conducto de las operaciones en los países, identifique y alinee los enfoques actuales y elabore planes sobre la forma en que se propone ayudar a los gobiernos nacionales a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible por medio de diferentes iniciativas;**

Prevención del fraude y la corrupción

f) **Por conducto de las operaciones en los países, perfeccione la evaluación de los riesgos y la detección de ámbitos vulnerables al fraude y la corrupción y elabore o mejore estrategias generales amplias de lucha contra el fraude y la corrupción adaptadas al contexto local;**

g) **Se esfuere por concienciar al personal, los asociados, los intermediarios y las personas de su competencia acerca de los efectos negativos del fraude, la corrupción y la explotación y los abusos sexuales;**

Empleo de consultores particulares

h) **Refuerce el cumplimiento de su política y procedimientos operativos estándar en lo que respecta a la contratación de consultores particulares, asegure una gestión eficaz de los contratos de los consultores y considere la posibilidad de centralizar algunas de las tareas de las dependencias de contratación para obtener un mayor nivel de especialización;**

i) **Establezca amplios controles para evitar que los honorarios de los consultores se paguen por partida doble, al cargarse paralelamente a la cuenta bancaria de la sede y a la de la operación;**

j) **Revise su política y sus procedimientos operativos estándar en lo tocante al empleo de consultores particulares;**

Observaciones escogidas sobre la gestión de la cadena de suministro

k) **Evalúe la manera de establecer una gestión más eficiente de las existencias de artículos básicos de socorro, incluidos los suministros de las operaciones en los países;**

Gestión de la continuidad de las operaciones desde la perspectiva de la tecnología de la información y las comunicaciones

l) **Incluya las aplicaciones restantes en el plan de recuperación en casos de desastre para aumentar la seguridad de los datos e implemente directrices amplias de copia de seguridad y recuperación en casos de desastre en todas las operaciones de los países.**

Recomendaciones anteriores

29. Al 30 de abril de 2018, de las 45 recomendaciones formuladas para 2016 y ejercicios anteriores, 23 (51%) se habían aplicado, 18 (40%) estaban en vías de aplicación y 4 (9%) habían quedado superadas por los acontecimientos (véase el anexo). La Junta acoge con beneplácito los progresos generales realizados en la aplicación de las recomendaciones anteriores.

Cifras clave	
7.960 millones de dólares	Presupuesto final basado en una evaluación de las necesidades globales
4.200 millones de dólares	Ingresos declarados (incluyen 1,024 millones de dólares para ejercicios futuros)
3.900 millones de dólares	Gastos efectuados en 2017
71.4 millones	Personas de la competencia del ACNUR
11.621	Funcionarios del ACNUR
130	Países en los que opera el ACNUR, a través de 468 oficinas, incluidas grandes operaciones de emergencia en 2017 Bangladesh, Burundi, Europa, el Iraq, Nigeria, la República Árabe Siria, la República Centroafricana, la República Democrática del Congo, Sudán del Sur y el Yemen).

A. Mandato, alcance y metodología

1. En 2017, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) brindó protección y asistencia a unos 71,4 millones de personas desplazadas de manera forzosa dentro o fuera de sus países de origen. Se trata de una organización autónoma que cuenta con más de 11.000 personas que trabajan en 468 oficinas situadas en 130 países. Su mandato incluye la prestación de apoyo en situaciones prolongadas y a largo plazo, así como en respuesta a emergencias humanitarias. Los desplazamientos de personas a gran escala han seguido aumentando, no solo como resultado de los conflictos en la República Árabe Siria y Sudán del Sur, sino también por la crisis en la cuenca del lago Chad y los disturbios en la República Democrática del Congo. El ACNUR se financia casi exclusivamente con contribuciones voluntarias, que representaron 4.150 millones de dólares respecto a unos ingresos globales de 4.230 millones de dólares. Los ingresos contabilizados procedentes de acuerdos con los donantes incluyeron 1.020 millones de dólares vinculados a ejercicios futuros. El total de gastos fue de 3.850 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 2017 con arreglo a lo dispuesto en la resolución 74 (I) de la Asamblea General, de 1946. La auditoría se hizo de conformidad con el Reglamento Financiero de las Naciones Unidas, el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y, en su caso, la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, así como de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Con arreglo a estas últimas, la Junta debe cumplir una serie de requisitos éticos y planificar y realizar la auditoría de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas.

3. La auditoría se llevó a cabo, ante todo, para que la Junta pudiera determinar si los estados financieros del ACNUR presentaban adecuadamente su situación financiera al 31 de diciembre de 2017 y su rendimiento financiero y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). En el marco de ese proceso, se determinó si los gastos registrados en los estados financieros se habían

efectuado con los fines aprobados por los órganos rectores y si los ingresos y los gastos estaban debidamente clasificados y registrados de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas 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, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y gestión de las operaciones. La Junta ha formulado observaciones sobre, entre otras cosas, la labor del ACNUR respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las actividades que llevó adelante para prevenir la corrupción y el fraude, y el uso de consultores particulares.

5. En el curso de la auditoría, la Junta visitó la sede del ACNUR en Ginebra, la oficina de Budapest y el almacén global de Copenhague, y examinó las operaciones sobre el terreno en Etiopía, Kenya y la República Unida de Tanzania. La Junta siguió trabajando en colaboración con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para lograr una cobertura coordinada. En el presente informe se tratan las cuestiones que, a juicio de la Junta, deben señalarse a la atención de la Asamblea General. El informe de la Junta se trató con la administración del ACNUR, cuyas opiniones se han recogido debidamente.

B. Constataciones y recomendaciones

1. Recomendaciones anteriores

6. La Junta observó que había 45 recomendaciones pendientes hasta su informe correspondiente al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2016. Determinó que 23 recomendaciones (51%) se habían aplicado, 18 (40%) estaban en vías de aplicación y 4 (9%) habían quedado superadas por los acontecimientos. En el anexo del presente informe figura información detallada sobre el estado de la aplicación de las 45 recomendaciones.

7. De las 18 recomendaciones en vías de aplicación, 9 corresponden a 2016 y 5 a 2015. La Junta sigue observando avances en la aplicación de las recomendaciones pendientes. Esto se refiere, en particular, a algunas esferas de la planificación del presupuesto, la eficacia en función de los costos y el examen del programa, sobre las que la Junta formuló recomendaciones en sus informes de 2014 y 2015. La Junta también observó avances en la aplicación de algunas recomendaciones relativas a la contabilidad financiera, formuladas en 2016.

8. Desde 2012 y 2014 siguen en pie cuatro recomendaciones referentes al proyecto de gestión global del parque automotor y a la orientación respecto a la eficacia en función de los costos, habiéndose registrado progresos constantes en todos los ámbitos. La Junta acoge con beneplácito los progresos generales realizados en la aplicación y el cierre de las recomendaciones anteriores. Muchas de esas recomendaciones en fase de aplicación se refieren a proyectos e iniciativas que aún se están implementando o elaborando, como la elaboración de una versión revisada del sistema de gestión basada en los resultados.

2. Sinopsis de la situación financiera

9. Los activos netos aumentaron de 357 millones de dólares a 1.990 millones de dólares en 2017. Las reservas y los saldos de los fondos acumulados ascendieron a 2.530 millones de dólares (2016: 2.210 millones de dólares), incluido un monto de 1.120 millones de dólares en concepto de efectivo e inversiones (2016: 1.120 millones de dólares).

10. En términos generales, los principales indicadores financieros del ACNUR siguen siendo sólidos, y sus activos corrientes continúan siendo elevados en relación con los pasivos corrientes. En su informe financiero (véase el cap. IV más abajo, párr. 36), la administración indica que la liquidez ha mejorado por la inclusión de los compromisos de los donantes y acuerdos con estos por 1.023,7 millones de dólares para ejercicios futuros. El análisis realizado por la Junta de los principales coeficientes financieros demuestra que el ACNUR está cumpliendo todas sus obligaciones (véase el cuadro II.1).

Cuadro II.1
Análisis de los coeficientes

Descripción de los coeficientes	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015	31 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2013
Coefficiente de liquidez general ^a (activos corrientes: pasivos corrientes)	9,8	8,1	8,6	6,9	8,7
Total del activo: total del pasivo ^b	3,0	2,7	2,7	2,3	3,2
Coefficiente de caja ^c (efectivo + inversiones: pasivos corrientes)	4,3	4,0	4,6	3,1	3,5
Coefficiente de liquidez inmediata ^d (efectivo + inversiones + cuentas por cobrar a corto plazo: pasivos corrientes)	8,3	6,9	7,5	5,7	7,3

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

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

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

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

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

11. En 2017, las contribuciones voluntarias recibidas aumentaron en un 5,8% y alcanzaron la cifra de 4.148,1 millones de dólares (2016: 3.921,9 millones de dólares). Las contribuciones voluntarias representan el 98,1% de los ingresos totales del ACNUR (4.226,5 millones de dólares).

12. Los gastos (incluidas las ganancias/pérdidas por diferencias cambiarias) ascendieron a 3.849,1 millones de dólares, frente a 3.852,5 millones de dólares en 2016.

13. El superávit del ejercicio aumentó a 377,5 millones de dólares (2016: 126,9 millones de dólares). El aumento significativo de 250,6 millones de dólares obedece fundamentalmente a un aumento de las contribuciones voluntarias (226,2 millones de dólares), una disminución de la asistencia en efectivo a los beneficiarios (157,3 millones de dólares), un aumento de los gastos de los asociados en la ejecución (91,9 millones de dólares) y un aumento de las ganancias por diferencias cambiarias (107,2 millones de dólares).

14. Las necesidades estimadas globales del ACNUR en 2017 ascendieron a 7.960 millones de dólares, frente a 7.510 millones de dólares en 2016. Teniendo en cuenta los fondos disponibles de 4.510 millones de dólares en 2017 (4.410 millones de dólares en 2016), el déficit de financiación ascendió a 3.450 millones de dólares (3.100 millones de dólares en 2016). El nivel de la demanda de intervenciones del ACNUR siguió aumentando, a raíz de las emergencias en curso, de un mayor número de personas de la competencia del ACNUR y de un entorno para los donantes que sigue siendo difícil. Es probable que dichas circunstancias generen presiones adicionales en 2018 y en el futuro.

15. Si bien las contribuciones para fines generales aumentaron ligeramente respecto a 2016, en un 3%, las contribuciones para fines específicos para situaciones concretas siguen constituyendo la gran mayoría de las contribuciones voluntarias, lo que restringe la capacidad de la administración para desplegar los recursos con flexibilidad y atender la demanda en todas las esferas de actividad. Los fondos no restringidos representaron el 17% de las contribuciones monetarias en 2017 (véase el cuadro II.2). La Junta observa que el ACNUR logró su mayor nivel de compromisos de los donantes como resultado de sus actividades de recaudación de fondos y conferencias de donantes en 2017. Los principales donantes del ACNUR siguieron siendo gobiernos y organizaciones intergubernamentales.

Cuadro II.2

Contribuciones monetarias por tipo de asignación en 2017

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de asignación</i>	<i>2017</i>	<i>2016 (reclasificado)</i>	<i>2015 (porcentaje)</i>	<i>2017 (porcentaje)</i>	<i>2016 (porcentaje)</i>	<i>2015 (reclasificado) (porcentaje)</i>
Sin restricciones	703	555	510	17	14	14
Pendiente de asignación ^a	174	159	201	4	4	6
Nivel de país/sector	2 491	2 550	2 020	60	66	58
Nivel regional/subregional	718	601	736	18	15	21
Actividades temáticas	39	33	23	1	1	1
Total de contribuciones monetarias	4 125	3 898	3 490	100	100	100

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 ejercicios futuros.

3. Constataciones y observaciones sobre la gestión financiera

16. La 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 varios procesos de control que facilitan la supervisión y el examen de las cuentas por parte de la administración. La Junta detectó algunos casos en los que la existencia de controles y medidas de seguimiento adicionales podía mejorar aún más la calidad de la preparación de las cuentas. Asimismo, la Junta detectó también ciertas esferas de la administración y gestión de las operaciones en las que se podían introducir mejoras. A continuación se ofrece un panorama general del análisis, las constataciones y las recomendaciones de la Junta.

Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados

Registro de las ganancias y pérdidas actuariales

17. La Junta recomendó que se realizara un ajuste en los estados financieros con respecto a las ganancias y pérdidas actuariales. La pérdida actuarial relacionada con las primas de repatriación se registró en el estado de rendimiento financiero. Esa pérdida debería haberse reflejado en los activos netos en consonancia con la otra obligación por prestaciones definidas, derivada del seguro médico después de la separación del servicio.

18. El ACNUR estuvo de acuerdo con la constatación y realizó un ajuste en los saldos de los fondos y las reservas correspondientes a 2017 por valor de 5,33 millones de dólares para reflejar la pérdida actuarial registrada en 2017 por las primas de repatriación.

Provisiones

Provisión para el cierre de campamentos

19. De conformidad con la norma 19 de las IPSAS, una entidad debe reconocer una provisión cuando: a) tiene una obligación presente como resultado de un suceso pasado, b) la obligación dará lugar a una probable salida de recursos y c) se puede hacer una estimación fiable del importe de la obligación. La obligación puede ser legal o implícita. Existe una obligación implícita cuando el hecho crea en otras partes una “expectativa válida” de que la entidad cumplirá la obligación. Un ejemplo sería si una organización ha pagado anteriormente los costos de los daños ambientales causados por sus actividades militares y tiene publicada una política en la que se compromete a limpiar la contaminación que provoca. Si un buque militar sufre un daño y se produce una fuga de petróleo durante un ejercicio naval, la organización debe determinar si tiene la obligación implícita de pagar los costos de descontaminación. En este caso, un suceso pasado ha causado daños ambientales y la política y la conducta anterior de la organización han creado la expectativa válida de que la organización se ocupará de las tareas de limpieza.

20. Durante su visita sobre el terreno, la Junta observó que se estaban realizando actividades de restauración de tierras en uno de los campamentos. A partir de la consulta de la Junta, el ACNUR investigó las situaciones en que podía haberse creado una obligación implícita en relación con el cierre inminente de un campamento. El ACNUR reconoció que existía una obligación implícita como resultado de las actividades de cierre en el campamento señaladas por la Junta. La obligación, relacionada con la descontaminación de los lugares desocupados, la rehabilitación de las zonas degradadas y la creación de opciones de subsistencia que se adapten al clima, ascendería a alrededor de 3,5 millones de dólares. Se mencionó otro campamento en el que podría surgir una obligación en el transcurso de las conversaciones. Sin embargo, en ese momento el ACNUR consideró que no había ninguna indicación clara de una obligación mensurable en ese caso. La Junta estuvo de acuerdo con la evaluación del ACNUR.

21. La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso para hacer un seguimiento del cierre inminente de campamentos de modo que toda obligación implícita o pasivo contingente se refleje adecuadamente en los estados financieros.

22. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación y adoptará medidas para establecer un proceso de seguimiento.

Contribuciones voluntarias

23. Los ingresos en concepto de contribuciones voluntarias aumentaron frente a 2016 en 226,2 millones de dólares, o el 5,8%, y ascienden a 4.148,1 millones de dólares. Esa suma incluye 1.023,7 millones de dólares aportados por los donantes para ejercicios futuros.

Aprobaciones parlamentarias

24. La Junta observó que el ACNUR llevaba a cabo un examen manual de los acuerdos celebrados con los donantes y los compromisos asumidos por estos para determinar si los acuerdos o compromisos contenían cláusulas de aprobación por órganos parlamentarios. Es necesario realizar ese tipo de examen, por lo menos una vez al año, para determinar si los activos pueden registrarse.

25. La Junta considera que sería conveniente crear en el sistema de planificación de los recursos institucionales del ACNUR, conocido como Gestión de Sistemas, Recursos y Personal (GSRP), un proceso automatizado que permita poner de relieve los acuerdos que tengan cláusulas de aprobación parlamentaria, para facilitar el proceso de contabilización de los ingresos. Además, una función de ese tipo permitiría mejorar el seguimiento de los riesgos de liquidez y reducir el tiempo que lleva generar las listas de examen y el riesgo de que se cometan errores manuales.

26. La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso en la plataforma GSRP para poner de relieve los acuerdos sujetos a aprobaciones parlamentarias a fin de facilitar el proceso de examen y ayudar a evaluar la contabilización de activos con arreglo a la norma 23 de las IPSAS.

27. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación y señaló que había empezado a aplicar la recomendación respecto de los acuerdos celebrados en 2018.

Controles internos para los estados financieros a fin de responder al riesgo de fraude y corrupción

28. En abril de 2015, el ACNUR publicó un marco de control interno para aplicar controles de alto nivel normalizados a transacciones financieras similares. En el marco de control se definen, entre otras cosas, controles de prevención y de detección. Además, en el Manual del ACNUR se definen procedimientos más detallados relacionados con los controles. Por ejemplo, se especifican la función que cumplen los comités de contratos y determinados límites de autoridad según el tipo de orden de compra y de proveedor.

29. La Junta reconoce la existencia de la lista de controles de los estados financieros que tienen por objeto responder al riesgo de fraude y corrupción y de las definiciones complementarias de los controles enunciadas, por ejemplo, en el Manual. Sin embargo, observa que hay margen para aplicar mejor la lista de controles. En particular, el ACNUR debe definir la frecuencia de los controles y las responsabilidades específicas conexas, agregando personas responsables de los controles y personas encargadas del seguimiento competentes. La Junta observó que la lista de controles se refería a varios procesos automatizados, como el plan de delegación de autoridad y la separación de funciones. Esos procesos deben complementarse con controles de detección conexos para verificar su funcionamiento.

30. La Junta recomienda que el ACNUR mejore la lista de controles que tienen por objeto responder al riesgo de fraude y corrupción respecto de los estados financieros. En esa lista deben documentarse la frecuencia de cada control, la persona responsable del control y la persona encargada del seguimiento.

También deben añadirse controles de detección manuales para validar el funcionamiento de los controles automatizados.

31. El ACNUR aceptó esta recomendación y tiene previsto mejorar la lista añadiendo columnas con la frecuencia y los responsables de los controles. También tiene la intención de aplicar controles manuales básicos para validar el funcionamiento de los controles automatizados.

4. Administración y gestión de las operaciones: constataciones y observaciones

Asistencia en efectivo a los beneficiarios

32. La Cumbre Humanitaria Mundial, celebrada en mayo de 2016, coincidió con la decisión del ACNUR de ampliar el uso de intervenciones en efectivo. En esa ocasión, el ACNUR se comprometió a duplicar los fondos destinados a las intervenciones en efectivo como porcentaje de la asistencia total para el año 2020. El compromiso asumido en la Cumbre entrañaba un examen exhaustivo de los procesos y sistemas para las intervenciones en efectivo empleados en el ACNUR. Un estudio de consultoría externo puso de relieve la necesidad de intensificar el proyecto de institucionalización en 2016 y 2017. El objetivo del proyecto era poner al ACNUR en mejores condiciones de proporcionar intervenciones en efectivo en 2020. El proyecto comprende tres fases. La primera implica la ampliación y continuación de las actividades de referencia necesarias para implantar un enfoque institucionalizado para las intervenciones en efectivo y estaba previsto que comenzara en 2016 y terminara a finales de 2017. Las medidas de aplicación de la primera fase están detalladas en una hoja de ruta según la cual las principales actividades se relacionan, entre otras cosas, con lo siguiente:

a) El diseño de un modelo de operación detallado para las intervenciones en efectivo y la revisión de la instrucción administrativa correspondiente;

b) El aumento de los recursos institucionales destinados a las intervenciones en efectivo y las estructuras de gestión de programas en la sede;

c) La dotación de personal y el desarrollo de capacidad, en particular mediante actividades de capacitación, para las intervenciones en efectivo.

Instrucción administrativa

33. La Junta reconoció la labor realizada hasta el momento para aplicar la hoja de ruta. En particular, observó la entrada en vigor en diciembre de 2017 de una nueva instrucción administrativa que implica un uso más amplio de la plataforma GSRP del ACNUR en los procesos relacionados con las intervenciones en efectivo. En esos procesos normalizados ahora se incluyen los pedidos, órdenes de compra y comprobantes de recepción y orden de compra. La Junta observó además que las nuevas funciones de la plataforma GSRP también incluían el plan de delegación de autoridad.

34. La Junta considera que la entrada en vigor de la nueva instrucción administrativa constituye un importante hito en el proyecto de institucionalización. Opina que integrar en el proceso de intervenciones en efectivo las funciones de la plataforma GSRP, incluido el plan de delegación de autoridad, aumenta la rendición de cuentas y reduce el riesgo de que se cometan errores manuales.

35. La instrucción administrativa establece normas relativas a los procedimientos operativos estándar específicos para los programas. Los procedimientos operativos estándar deben ser examinados y aprobados por el personal de operaciones en efectivo mundiales, perteneciente a la Sección de Intervenciones en Efectivo de la División de Apoyo y Gestión de Programas, y por la División de Gestión Financiera y

Administrativa antes de la aprobación del representante. La instrucción administrativa también ofrece un modelo estándar de los procedimientos operativos y define el contenido mínimo.

36. La Junta determinó que en dos de cada diez casos las operaciones en los países aplicaban intervenciones en efectivo sin contar con procedimientos operativos estándar aprobados. La Junta considera que los procedimientos operativos estándar son de importancia fundamental para el proceso de intervenciones en efectivo, dado que en ellos se definen las decisiones estratégicas y los parámetros básicos. Por lo tanto, la Junta opina que una operación no debe empezar con el programa antes de que se aprueben los procedimientos operativos estándar.

37. La Junta recomienda que el ACNUR procure que las operaciones en los países apliquen las intervenciones en efectivo cuando existan procedimientos operativos estándar aprobados, en consonancia con la instrucción administrativa.

38. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación.

Recursos institucionales y estructura programática

39. Uno de los elementos que se consideraban fundamentales para el proyecto de institucionalización era el aumento de los recursos institucionales, incluidas la estructura de gobernanza y la ampliación de la capacidad respecto de las intervenciones en efectivo en la sede. La Junta acoge con beneplácito las iniciativas adoptadas por el ACNUR para perfeccionar la estructura de gobernanza en relación con las intervenciones en efectivo. Los equipos multifuncionales que tienen en cuenta los aspectos programáticos junto con las perspectivas jurídica, financiera y de protección constituyen un elemento central de la estructura de las intervenciones en efectivo. El comité directivo encargado de las intervenciones en efectivo garantizará el compromiso de llevar adelante la institucionalización y tiene, entre otras cosas, la responsabilidad de poner en práctica la estrategia respecto de las intervenciones en efectivo y de realizar una labor constante de supervisión y coordinación. También examina y estudia los planes de trabajo anuales presentados por el equipo de programas de asistencia en efectivo.

40. A fin de complementar la estructura de gobernanza perfeccionada, el ACNUR ha comenzado a establecer una presencia institucional interdivisional en el personal de programas de asistencia en efectivo. La estructura refleja dos líneas de trabajo: la construcción institucional y la implantación en los países. Hay un “equipo básico de asistencia en efectivo”, integrado por miembros de las dos líneas de trabajo, que se reúne periódicamente para examinar las cuestiones pertinentes, organizar las actividades necesarias y facilitar la comunicación con el comité directivo. De las 24 plazas previstas en el equipo de programas de asistencia en efectivo, 22 se habían cubierto para mayo de 2018.

41. La Junta opina que una estructura programática y de gobernanza adecuada y la ampliación del personal encargado de las intervenciones en efectivo son elementos clave de la hoja de ruta de institucionalización. Por lo tanto, la Junta acoge con beneplácito las medidas adoptadas por el ACNUR para perfeccionar las estructuras institucional y de gobernanza para las intervenciones en efectivo.

Creación de capacidad

42. El aumento de las capacidades en materia de intervenciones en efectivo en todo el ACNUR era otro requisito fundamental para que el proyecto de institucionalización fuera exitoso. Por consiguiente, la hoja de ruta prevé en la primera fase medidas de desarrollo de la capacidad, que incluyen actividades de capacitación.

43. El ACNUR brindó capacitación sobre las intervenciones en efectivo a más de 3.000 miembros del personal y asociados entre mediados de 2016 y el 4 de mayo de 2018, y tiene previstas varias actividades de capacitación para lo que queda de 2018. La gran mayoría de las actividades de capacitación realizadas desde mediados de 2016 han sido cursos de aprendizaje virtual (aproximadamente el 75% de las actividades). Otras modalidades empleadas fueron cursos en el país de tres días de duración (aproximadamente el 15%), cursos de medio día (aproximadamente el 6%) y programas de aprendizaje de cuatro meses (aproximadamente el 5%).

44. El ACNUR observó que algunas de las actividades de capacitación realizadas no habían sido lo suficientemente útiles para que los participantes pudieran implementar las intervenciones en efectivo de forma independiente sin el apoyo de expertos en la materia. En consecuencia, el ACNUR tiene la intención de ampliar los programas de aprendizaje detallados y además continuará y fortalecerá la labor de seguimiento de los efectos de la capacitación. Se procurará aplicar un enfoque regional que tenga en cuenta las necesidades de las operaciones. El ACNUR tiene previsto formar a un número crítico de miembros del personal de cada operación.

45. La Junta está de acuerdo con la autoevaluación del ACNUR y acoge con beneplácito las medidas que adopte en ese sentido. Además, la Junta considera que será provechoso capacitar a personas con funciones de multiplicación, es decir, que puedan instruir y supervisar a múltiples colegas sobre el terreno.

46. La Junta recomienda que el ACNUR refuerce el seguimiento y la evaluación de los efectos de la capacitación en materia de intervenciones en efectivo. Alienta al ACNUR a que amplíe las actividades de capacitación detallada sobre el terreno, así como la capacitación de participantes que puedan multiplicar los conocimientos y las capacidades, es decir, la formación de formadores o formación de supervisores.

47. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación de la Junta.

Requisitos de documentación financiera sobre las intervenciones en efectivo

48. La institucionalización se refleja, entre otras cosas, en un enfoque coherente para los procesos comparables y en la documentación y el examen normalizados de esos procesos. Con la nueva instrucción administrativa, las operaciones en los países tienen suficiente orientación sobre la documentación que se requiere en el proceso de intervenciones en efectivo. Para más información, se puede recurrir a las plantillas y consultar a los coordinadores en la sede.

49. Durante una verificación por muestreo detallada, la Junta observó que la documentación de los procesos financieros de algunas intervenciones en efectivo referida a las mismas cuestiones era distinta según la operación. Por ejemplo, las listas de pagos aprobados variaban de un país a otro. Algunas listas incluso eran parcialmente incoherentes o no estaban disponibles de manera centralizada en la oficina local de la operación en el país. Además, las operaciones en los países documentaban los requisitos necesarios en varios formatos diferentes. La Junta considera que hay margen para mejorar el establecimiento de documentación coherente sobre los pasos básicos del proceso que se sigue para las intervenciones en efectivo. Cuando la documentación es coherente, se facilitan las actividades de examen y seguimiento. La Junta considera que las actividades de seguimiento en la sede podrían mejorarse para garantizar una ejecución coherente y adecuada de las intervenciones en efectivo, siempre que sea factible en las circunstancias del caso.

50. Sobre la base de la auditoría realizada por la Junta, el ACNUR determinó que había distribuciones de efectivo por valor de aproximadamente 1,0 millón de dólares que no se habían registrado en el ejercicio financiero correcto. Se detectaron otros

casos en los que los procedimientos de reembolso con respecto a sumas no cobradas revelaban deficiencias. En un caso, los procedimientos operativos estándar de una operación en el país no especificaban los procedimientos de reembolso. En otro, eran ambiguos en cuanto al ejercicio financiero en que debía registrarse el reembolso. En ambos, el registro de los reembolsos no se realizaba de manera oportuna. El proceso de reembolso entraña ajustes retroactivos en los gastos y tiene un efecto directo en los estados financieros del ACNUR; difiere de una operación a otra en función de la modalidad de distribución de efectivo.

51. La Junta acoge con beneplácito las medidas adoptadas por la sede para proporcionar orientación adicional y capacitación a las operaciones sobre el terreno en relación con los procedimientos de reembolso y cierre. La Junta considera que se podría mejorar el proceso si se realiza un seguimiento adicional de los procedimientos de reembolso y se tienen en cuenta las necesidades contextuales. La Junta alienta al ACNUR a que fortalezca esas actividades, ya que opina que son esenciales para mejorar la rendición de cuentas en el proceso.

52. La Junta recomienda que el ACNUR mejore los mecanismos para hacer un seguimiento de los documentos de las intervenciones en efectivo que utilizan las operaciones en los países mediante orientación adicional, actividades de capacitación y la normalización de la documentación clave que debe mantenerse como fundamento de las transacciones respecto de esas intervenciones, en la medida en que corresponda en función del contexto local.

53. La Junta alienta al ACNUR a que siga reforzando la orientación que brinda a las operaciones en los países para mejorar los procedimientos de reembolso y cierre relacionados con las intervenciones en efectivo.

54. El ACNUR estuvo de acuerdo con las recomendaciones y señaló que el fortalecimiento de las actividades de capacitación y seguimiento ya se había incluido en los planes de trabajo respectivos para empezar a aplicar la recomendación.

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

55. Los gastos de los asociados en la ejecución de proyectos aumentaron en 91,9 millones de dólares, o el 6,5%, y ascendieron a 1.512,7 millones de dólares en 2017 (2016: 1.420,8 millones de dólares). En los cuadros 6.1.1 y 6.1.2 de los estados financieros se ofrece un desglose de los gastos de los asociados en la ejecución por pilar y grupo de derechos (véase el cap. V más abajo, nota 6.1 a los estados financieros). En 2017, el ACNUR concertó 1.623 acuerdos con asociados en la ejecución y 167 acuerdos con organismos de las Naciones Unidas y la Organización Internacional para las Migraciones. Una vez más, el ACNUR tenía pruebas de peso para corroborar los gastos de sus asociados en la ejecución.

56. La verificación externa de los gastos de los asociados en la ejecución siguió siendo fuerte, con un alto nivel de cobertura de casi el 75% de los gastos efectuados en 2017 (véase el cuadro II.3).

Cuadro II.3
Acuerdos de asociación para proyectos sometidos al proceso de verificación externa

Tipo de asociado	Número total de acuerdos de asociación para proyectos ^a	Valor total del presupuesto (millones de dólares EE.UU.)	Acuerdos sometidos a verificación externa			
			Número	Porcentaje del número total de acuerdos	Valor (millones de dólares EE.UU.)	Porcentaje del valor total del presupuesto
Organizaciones no gubernamentales nacionales	806	525	248	31	332	63
Organizaciones no gubernamentales internacionales	592	719	287	48	560	78
Gobiernos	225	177	109	48	148	84
Total	1 623	1 421	644	40	1 040	73

Fuente: Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución del ACNUR, informe sobre la certificación de las auditorías de los proyectos de 2017, 28 de junio de 2018.

^a No incluye los acuerdos con organismos de las Naciones Unidas y la Organización Internacional para las Migraciones.

57. La Junta observó también que la mayoría de los acuerdos de asociación para proyectos obtuvieron opiniones de auditoría sin reservas y que el número de opiniones de auditoría con comentarios se mantuvo estable en una proporción del 15% en 2017 (2016: 13%) (véase el cuadro II.4).

Cuadro II.4
Acuerdos de asociación para proyectos con opiniones de auditoría con comentarios

Tipo de opinión	2017 ^a		2016		2015	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Sin reservas	508	85	676	87	804	88
Con comentarios	91	15	98	13	107	12

Fuente: Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución del ACNUR, informe sobre la certificación de las auditorías de los proyectos de 2017, 28 de junio de 2018.

^a No abarca todos los datos correspondientes al año, ya que hay 45 certificados de auditoría pendientes.

Seguimiento basado en los riesgos de los acuerdos de asociación para proyectos

58. La Junta observó mejoras continuas en los procesos por los que la División de Gestión Financiera y Administrativa justificaba los gastos efectuados a través de las asociaciones para la ejecución de proyectos. El marco para la ejecución con asociados brinda orientación respecto de la gobernanza y la gestión de los recursos que se desembolsan a los asociados. La Junta observó que el marco ofrecía un conjunto de instrumentos claro y completo para planificar proyectos, gestionar la gobernanza de los asociados, hacer un seguimiento de sus actividades y verificar sus desembolsos. Durante sus visitas sobre el terreno, la Junta observó algunas esferas en las que las

responsabilidades en el contexto del marco podían fortalecerse para mejorar la calidad general de los procesos.

59. La Junta también valoró positivamente que la División de Gestión Financiera y Administrativa había mejorado aún más los instrumentos para hacer un seguimiento de los asociados en función de los riesgos. El marco exige que, teniendo en cuenta que los recursos son limitados, se dediquen más actividades de seguimiento a los proyectos que sean más decisivos para los objetivos generales de la organización y conlleven un mayor riesgo. Un nuevo conjunto de instrumentos permite a los usuarios emplear plantillas que transfieren datos de manera integral a lo largo del proceso. Ese conjunto además contiene una evaluación del riesgo que entraña el acuerdo de asociación y recomienda una clasificación del riesgo en función de la cual la plantilla sugiere las actividades de seguimiento.

60. En el capítulo IV del Manual del ACNUR se establecen las principales responsabilidades con respecto a los asociados en la ejecución. La función de programas se encarga de la gestión global de principio a fin de la ejecución de los proyectos, lo que incluye realizar una gestión financiera eficaz, concebir y redactar acuerdos de asociación para proyectos, formular presupuestos, asignar recursos, liberar fondos y hacer un seguimiento de la ejecución de los programas. La tarea principal de la función de control de proyectos es complementar la gestión de los programas y prestar apoyo al seguimiento de los proyectos, en particular elaborar un plan de seguimiento y hacer un seguimiento de los riesgos de los proyectos, el aseguramiento de la calidad y la verificación. Otras actividades de control de proyectos son el examen de los acuerdos sobre proyectos, la auditoría de los proyectos, el seguimiento para asegurar que haya armonía entre el desempeño financiero y operacional, la participación en las actividades de seguimiento y los exámenes, y el apoyo al cierre de los proyectos. La función de control de proyectos también brinda apoyo a la función de programas para fomentar la capacidad de los asociados y del personal del ACNUR, en particular en lo que respecta a la gestión financiera.

61. Durante sus visitas sobre el terreno, la Junta observó discrepancias en cuanto al equipo y los gastos de personal de los asociados financiados por el ACNUR en algunos de los acuerdos de asociación para proyectos y los anexos correspondientes. En la muestra examinada, también detectó algunos acuerdos contractuales con asociados que no estaban en consonancia con el marco de los asociados en la ejecución. La Junta consideró que esto era un indicio de que era necesario mejorar el aseguramiento de la calidad.

62. La Junta encontró dos factores principales que fomentaban la falta de aseguramiento de la calidad durante el establecimiento de acuerdos de asociación para proyectos. La Junta observó que las oficinas locales visitadas habían trabajado durante un tiempo con uno o dos miembros del personal para el control de proyectos, y habían tenido que organizar más de 60 acuerdos de asociación. También observó que sería conveniente incluir a esas personas de mejor manera en el proceso de establecer los acuerdos. Si examinaran los acuerdos, estarían en mejores condiciones de notificar con antelación sobre los requisitos de información y las normas internas que debían cumplirse. Eso es necesario para que el personal encargado del control de proyectos pueda cumplir su responsabilidad respecto del aseguramiento de la calidad. Por lo tanto, la función de control de proyectos debe contar con recursos suficientes para cumplir todas sus responsabilidades. La Junta considera que eso reforzaría el cumplimiento general de las políticas y los marcos del ACNUR por los acuerdos de asociación para proyectos.

63. **La Junta recomienda que las operaciones en los países incorporen mejor la función de aseguramiento de la calidad del control de proyectos en el proceso de establecer los acuerdos de asociación para proyectos.**

64. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación.

Niveles de productos y seguimiento del desempeño

65. En la descripción del proyecto que se anexa al acuerdo de asociación para el proyecto, el ACNUR y el asociado acuerdan los indicadores de los efectos y los objetivos de desempeño. Las partes definen los logros previstos del proyecto. Esa información se utiliza posteriormente en varias etapas del proceso de seguimiento del asociado, como la medición del desempeño y la verificación de los desembolsos del asociado. Los objetivos de desempeño acordados también conforman la base de los informes de ejecución del asociado.

66. La Junta señaló que existía margen para mejorar la claridad de los indicadores de productos en las oficinas locales. El modelo estándar para la descripción del proyecto incluye un cuadro de los resultados previstos, donde se requiere mencionar una base de referencia para los indicadores de los efectos, pero no para el producto acordado.

67. Durante sus visitas sobre el terreno, la Junta observó que las operaciones definen en gran medida indicadores de productos claros que deben alcanzar los asociados. En ninguna de las descripciones de proyectos examinadas se mencionaban bases de referencia para los productos, puesto que el ACNUR suponía que la base de referencia para los indicadores de productos de cada acuerdo de asociación para proyectos sería cero. Además, el sistema de gestión basada en los resultados que emplea actualmente el ACNUR no incluye bases de referencia para los indicadores de productos. Por lo tanto, el ACNUR puede agregar las metas de productos, pero no tiene un panorama general de los efectos que tiene eso en los productos requeridos en general. Por ejemplo, actualmente está en condiciones de determinar que construyó una cierta cantidad de letrinas privadas por año, pero no tiene una visión general de cuántas letrinas de ese tipo existían en un asentamiento a comienzos del año. Por lo tanto, en ese ejemplo, no es posible afirmar si las letrinas nuevas reemplazaron letrinas existentes o subsanaron en parte la falta de letrinas. La Junta opina que sería conveniente añadir las bases de referencia de los indicadores de productos para ayudar a comprender el *statu quo* anterior y los progresos realizados durante el ejercicio en función de los productos obtenidos.

68. La Junta observó además que para todos los proyectos visitados se señalaban los indicadores de referencia y las metas para los indicadores de los efectos en el actual sistema de gestión basada en los resultados.

69. **La Junta recomienda que durante el proyecto de examen de la gestión basada en los resultados el ACNUR estudie si es posible y útil incluir la determinación de las bases de referencia para los indicadores de productos en el nuevo sistema de gestión basada en los resultados. Si se llega a la conclusión de que es útil, la Junta recomienda que el ACNUR utilice esas bases de referencia para mejorar la información que figura en la descripción del proyecto.**

70. El ACNUR estuvo de acuerdo con las recomendaciones.

Informes sobre la ejecución de los proyectos

71. Los asociados informan sobre su labor en el informe sobre la ejecución del proyecto. Durante sus visitas sobre el terreno, la Junta observó que la calidad de los informes era dispar. El ACNUR brinda a los asociados un modelo de informe adjunto al acuerdo de asociación para proyectos, donde se contempla una descripción de los

cambios o las cuestiones que puedan ocurrir y una evaluación del proyecto. La segunda parte del modelo se refiere a los progresos realizados hacia el logro de los resultados previstos.

72. La Junta observó que muchos asociados utilizaban la parte descriptiva principalmente para repetir la descripción del proyecto que figuraba en el acuerdo de asociación para proyectos, lo que no añadía valor informativo. Es muy fácil que dentro del texto repetido se pierda información nueva importante.

73. La Junta reconoció que los asociados utilizaban el cuadro para informar brevemente sobre los progresos logrados en el proyecto. Cuando los progresos no permitían obtener los productos previstos, los asociados exponían las razones y explicaciones sobre la desviación solo en algunos casos. El ACNUR podría reunir más información valiosa si los asociados también explicaran las desviaciones respecto de la obtención prevista de productos.

74. El ACNUR debe diferenciar entre los informes de ejecución durante el período (informes periódicos) y los informes de ejecución con los que concluyen los acuerdos de asociación para proyectos (informes finales). La Junta considera que sería ventajoso recibir información actualizada sobre los progresos realizados, explicaciones de las desviaciones del plan y cualquier otra información valiosa. La información adicional sobre los motivos de las desviaciones respecto de los resultados previstos puede mejorar la planificación para ejercicios futuros.

75. La Junta observó que en mayo de 2018 el ACNUR había publicado un nuevo modelo para los informes periódicos, que se centraba en los progresos logrados en relación con los resultados previstos, así como en los cambios y modificaciones del plan del proyecto original. La Junta opina que el modelo puede mejorar y simplificar la presentación de informes por las operaciones en los países. No obstante, el ACNUR debe evaluar si el modelo abarca plenamente las diferentes necesidades para hacer un seguimiento de los acuerdos de asociación para proyectos.

76. La Junta recomienda que el ACNUR evalúe el nuevo modelo de informe periódico con respecto a la exhaustividad de la información necesaria. Entre otras cosas, se debe evaluar si el nuevo modelo es más fácil de usar.

77. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación.

Calidad de los informes financieros y de ejecución de los asociados

78. En una de las operaciones en los países, la Junta observó que la oficina local y las suboficinas habían organizado talleres para el personal de los asociados. El objetivo de los talleres era fomentar y mejorar la capacidad del personal con respecto a la planificación de proyectos y la presentación de informes financieros y de ejecución. La oficina local había reconocido importantes necesidades de capacitación que se manifestaban en la calidad de los informes y las opiniones con reservas resultantes de las auditorías externas.

79. Estas observaciones son coherentes con las constataciones propias de la Junta. Durante las visitas sobre el terreno, la Junta observó una elevada tasa de rotación del personal de los asociados encargado de los programas y las finanzas. El desconocimiento de los requerimientos y procedimientos de trabajo del ACNUR entre el personal se traducían en informes de baja calidad y la necesidad de reforzar la labor de coordinación, que insumía más tiempo de trabajo del personal del ACNUR a cargo del control de los programas y proyectos.

80. La oficina local analizó los resultados de los talleres y observó un aumento en la calidad de los informes. La operación en el país tiene previsto ampliar la cobertura del programa de capacitación y celebrar talleres en todas las suboficinas. La Junta

observó los resultados positivos de la iniciativa. Esos talleres pueden mejorar la capacidad de los asociados, aumentar la calidad de la planificación y la presentación de informes y, así, lograr que el personal del ACNUR dedicado al control de programas y proyectos utilice el tiempo de manera más eficiente. La Junta considera que, en última instancia, esta iniciativa mejorará las pruebas que recopila el ACNUR para fundamentar los gastos de los asociados en la ejecución.

81. La Junta recomienda que las operaciones en los países evalúen la calidad de los informes financieros y de ejecución que presentan los asociados. Si detectan que la calidad es baja, las operaciones en los países deben adoptar medidas adecuadas para mejorarla. Además, la Junta recomienda que el ACNUR establezca prácticas óptimas y las comunique a las operaciones.

82. El ACNUR estuvo de acuerdo con las recomendaciones.

Planificación y ejecución de los proyectos en materia de agua, saneamiento e higiene

83. Durante sus visitas sobre el terreno, la Junta centró la labor de auditoría en los proyectos de construcción ejecutados por los asociados, particularmente en materia de agua, saneamiento e higiene. La Junta reconoció que había margen para mejorar la planificación y ejecución de los proyectos de ese tipo en los países visitados. La Junta considera que, si se mejora la planificación, es posible usar los recursos financieros de manera más eficiente.

84. En una de las suboficinas visitadas, la Junta observó la planificación para construir un sistema de abastecimiento de agua en un asentamiento nuevo, donde la principal tubería de agua atravesaba lechos de ríos secos y quedaba suspendida en el aire. A fin de protegerla de los desechos, el ACNUR y el asociado debían invertir fondos adicionales para construir un muro de piedra.

85. Uno de los pozos pertenecientes a la suboficina recibía electricidad de un sistema híbrido compuesto por un sistema de energía solar y un generador diésel. La Junta observó que las pilas solares estaban muy cubiertas de polvo y no estaba previsto limpiarlas. La Junta señaló que existía el riesgo de que el polvo ocasionara lapsos de inactividad del sistema de energía solar y acortara su vida útil. El uso del generador diésel como alternativa consumiría fondos adicionales.

86. En otra suboficina, la Junta observó un sistema de distribución de agua plenamente operativo en un asentamiento. El sistema no estaba en uso en el momento de la visita sobre el terreno de la Junta porque la conexión de la fuente de agua al sistema de distribución todavía no funcionaba. El ACNUR no estaba a cargo de la conexión con el asentamiento porque todo el proyecto estaba planificado como un proyecto de agentes múltiples. Hasta que el proyecto esté plenamente operativo, el agua se debe distribuir en camiones cisterna, que constituyen la manera más costosa de distribuir agua. Además, la Junta observa que existe un mayor riesgo de robo y manipulación si las instalaciones permanecen ociosas.

87. En la misma suboficina, la Junta observó que el terreno estaba contaminado por algunos derrames en la zona de una toma de agua. Los derrames eran ocasionados por la utilización y el mantenimiento de los generadores que suministraban la energía para las bombas de agua. Cuando se realizó la visita sobre el terreno, la suboficina ya había tomado conocimiento de la contaminación y adoptado medidas de control. La Junta pone de relieve el riesgo de que el aceite mineral contamine la fuente de agua de modo que en última instancia la toma de agua ya no pueda utilizarse. En ese caso, el agua tendría que ser distribuida por otros medios, por ejemplo, con costosos camiones cisterna. La Junta considera que es importante mencionar que no había cuencas de

protección para evitar la contaminación en ninguno de los pozos y tomas de agua visitados.

88. La Junta recomienda que las operaciones en los países planifiquen mejor los proyectos de construcción ejecutados por los asociados. Las operaciones en los países deben adoptar medidas correctivas, como la obtención de apoyo de los centros regionales de servicios, en caso de falta de capacidad o recursos para planificar y seguir los proyectos de manera adecuada.

89. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

90. El 25 de septiembre de 2015, la Asamblea General aprobó oficialmente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que consta de una declaración, 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas conexas. Todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas se adhirieron conjuntamente a los Objetivos y se encomendó a todos los organismos de las Naciones Unidas que contribuyeran a la consecución de los Objetivos correspondientes a los grupos específicos de los que se ocupaban.

Posición institucional del ACNUR respecto de la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

91. Las contribuciones del ACNUR al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, conformes al espíritu de los principios generales de no dejar a nadie atrás y llegar primero a los más rezagados, están dirigidas a las personas de la competencia del ACNUR. El mandato del ACNUR comprende la definición de políticas, el asesoramiento en procesos legislativos, las actividades de promoción encaminadas a conformar sistemas para los refugiados y la prestación de asistencia jurídica y material directa a los refugiados. Ello entraña, entre otras funciones, labores de promoción, la provisión de espacios de protección en los que los refugiados, en igualdad de condiciones, puedan disfrutar de los derechos fundamentales y acceder a los servicios básicos, respuestas operacionales humanitarias y la búsqueda de soluciones duraderas.

92. Las direcciones estratégicas del ACNUR 2017-2021 articulan el propósito de inspirarse en la Agenda 2030 para no dejar a nadie atrás y, cuando sea posible, promover la inclusión de las personas de la competencia de la Oficina en los marcos nacionales de desarrollo. El ACNUR también colabora con los Estados, las comunidades de acogida y la sociedad civil para promover la inclusión de las personas de que su competencia en los sistemas públicos nacionales de salud y educación, entre otros. El ACNUR colabora con los agentes del desarrollo y las instituciones financieras internacionales para lograr que se incluya a las personas de su competencia en las estrategias y los instrumentos de planificación y financiación. La labor del ACNUR contribuye a encarar las causas de los desplazamientos forzados y la apatridia al impulsar el marco de respuesta integral para los refugiados y trabajar por un pacto mundial en materia de refugiados.

93. El ACNUR ha examinado lo que entrañan y ofrecen los Objetivos de Desarrollo Sostenible en un grupo de trabajo interdivisional (dedicado a la coherencia de las políticas y las estrategias), que tiene el mandato de formular recomendaciones sobre la forma en que se verán afectadas y deberán modificarse las políticas y los procedimientos de la Oficina. El grupo encontró dificultades para clasificar algunas intervenciones humanitarias que salvan vidas como contribuciones a los Objetivos. Los organismos humanitarios no contribuyen a los Objetivos de la misma manera que los organismos de desarrollo en razón de diversos factores, como su ciclo de financiación anual y la necesidad de responder con rapidez a las emergencias humanitarias. Se ha estado trabajando en el proceso interno de definición de una

posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El ACNUR ha comenzado a articular los Objetivos con los elementos establecidos en las direcciones estratégicas del Alto Comisionado y sus prioridades estratégicas mundiales. La recién creada División de Resiliencia y Soluciones impulsará esos procesos, que ya están desarrollándose.

94. El ACNUR ha determinado que los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible son de interés para su mandato: la reducción de la pobreza (Objetivo 1), la seguridad alimentaria (Objetivo 2), la salud (Objetivo 3), la educación (Objetivo 4), la igualdad de género (Objetivo 5), el agua y el saneamiento (Objetivo 6), la energía (Objetivo 7), los medios de vida (Objetivo 8), la reducción de la desigualdad (Objetivo 10), los asentamientos humanos (Objetivo 11) y la paz y la justicia (Objetivo 16). Además, el ACNUR ha elaborado una nota orientativa preliminar para el personal sobre la Agenda 2030, así como orientaciones temáticas en materia de educación (Objetivo 4) y apatridia (Objetivos 5, 10 y 16) en las que se ponen de relieve los Objetivos de Desarrollo Sostenible correspondientes.

95. El ACNUR está examinando con interesados externos las cuestiones de los desplazamientos y la apatridia a la luz de la Agenda 2030 para familiarizar a los Estados Miembros con la labor que realiza en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También está revitalizando las asociaciones para facilitar la participación mundial, lo que incluye su apoyo a las personas de su competencia en las actividades de consecución de los Objetivos. Junto con otros organismos de las Naciones Unidas, el ACNUR firmó un memorando de entendimiento sobre el Fondo Conjunto para la Agenda 2030 destinado a apoyar las políticas integradas de promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; se trata de un fondo fiduciario de donantes múltiples con gestión intermediada de los fondos. Valiéndose de este fondo, el ACNUR pretende llevar a cabo intervenciones conjuntas en materia de políticas, centradas en los países y basadas en la demanda, para fomentar una concepción integrada de las políticas relativas a los 17 Objetivos con miras a la implementación de la Agenda 2030. Teniendo siempre presente la importancia del nexo entre la asistencia humanitaria y el desarrollo, el ACNUR ha fortalecido la cooperación con el Banco Mundial y ha localizado una serie de asociados y foros multilaterales para su implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

96. La Junta advirtió que el ACNUR era consciente de las oportunidades que brindaba la Agenda 2030 y tomó nota de sus contribuciones a encarar las causas de los desplazamientos forzados y la apatridia al impulsar el marco de respuesta integral para los refugiados y trabajar por un pacto mundial en materia de refugiados.

97. La Junta tomó conocimiento de que el ACNUR había comenzado a articular los Objetivos con los elementos establecidos en las direcciones estratégicas del Alto Comisionado y sus prioridades estratégicas mundiales. Observó además que era difícil clasificar algunas de intervenciones humanitarias que salvaban vidas en el marco de los Objetivos a causa del tipo de intervenciones propias a esas actividades y a las diferencias entre el mandato humanitario del ACNUR y los mandatos de desarrollo. La Junta observó asimismo que el ACNUR aún no había evaluado plenamente las consecuencias programáticas de la Agenda 2030.

98. La Junta observó también que el ACNUR estaba trabajando en el proceso interno de definición de una posición institucional sobre la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero todavía no lo había culminado ni concretado propuestas de modificación de las políticas y los procedimientos. La Junta opina que, además de las herramientas de referencia rápida y la información y la orientación generales sobre la manera de abordar los Objetivos en el plano nacional, es necesario prestar más atención a la elaboración de orientaciones específicas sobre

la implicación en el logro de los Objetivos sobre la base de la posición institucional del ACNUR.

99. La Junta recomienda que el ACNUR defina una posición institucional sobre la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

100. La Junta recomienda además que, partiendo de esa posición institucional, el ACNUR haga operativa su implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

101. El ACNUR se mostró conforme con las recomendaciones e indicó que la definición de una posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible mejoraría la orientación de las operaciones sobre el terreno.

Preparación del sistema de gestión basada en los resultados del ACNUR para la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

102. El actual marco de indicadores mundiales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible todavía no comprende ningún indicador para el grupo destinatario específico del ACNUR. Aunque el ACNUR defiende constantemente la definición de un indicador de ese tipo, en su actual sistema de gestión basada en los resultados y las herramientas de tecnología de la información correspondientes no hay referencia a los Objetivos. El ACNUR no genera informes sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible a partir de su sistema. En la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de 2016 se pedía a todas las entidades de las Naciones Unidas que hicieran inventario de las funciones disponibles en todo el sistema y las capacidades existentes de realización de actividades operacionales para contribuir a la consecución de los Objetivos. La Junta observó que el ACNUR había hecho el inventario de los objetivos de la gestión basada en los resultados y de sus categorías de recursos humanos a partir de las categorías funcionales definidas en el estudio y lo había adaptado en función de las estimaciones de los expertos de las divisiones. El ACNUR consideraba que ese planteamiento y el proceso correspondiente eran el punto de partida para determinar el nivel de implicación del ACNUR en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

103. El ACNUR está revisando su sistema de gestión basada en los resultados y tiene previsto incorporar las posibilidades e iniciativas recientes en el nuevo sistema, entre ellas el marco de respuesta integral para los refugiados, un proyecto piloto de proceso de planificación plurianual con múltiples asociados, las obligaciones del ACNUR de aplicar las resoluciones de la Cumbre Humanitaria Mundial y el apoyo del ACNUR a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el marco del proyecto se estudiará la mejor manera de incluir las iniciativas mencionadas en el nuevo sistema de gestión basada en los resultados, teniendo en cuenta el carácter humanitario y de protección del mandato de la Oficina. En paralelo a la revisión general de su sistema de gestión basada en los resultados, el ACNUR realizó un análisis del marco de resultados en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

104. El ACNUR también tiene previsto elaborar directrices sobre métodos normalizados a fin de mejorar la reunión y el análisis de datos de referencia en relación con los refugiados y las personas de su competencia, con especial hincapié en la reunión de los datos necesarios para informar sobre los principales indicadores de los Objetivos que atañen a sus grupos destinatarios. El ACNUR participa activamente en el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a fin de determinar qué indicadores podrían desglosarse por situación migratoria. El ACNUR codirige el Grupo de Expertos sobre Estadísticas de los Refugiados y los Desplazados Internos, que está estableciendo normas para las autoridades estadísticas nacionales sobre estadísticas en materia de refugiados y desplazados internos. La revisión de la gestión basada en los resultados

permitirá al ACNUR estudiar si es posible concebir unos indicadores esenciales para reunir datos desglosados con los que encauzar mejor las intervenciones hacia las poblaciones vulnerables.

105. La Junta advirtió que el ACNUR había comenzado a elaborar una metodología para idear iniciativas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a analizar su marco de resultados en relación con ellos. La Junta observó además que el ACNUR había detectado problemas de adaptación de su actual sistema de gestión basada en los resultados a los Objetivos y estaba trabajando para mejorarlo. Preocupa a la Junta que el actual sistema de gestión basada en los resultados pueda limitar el conocimiento institucional del ACNUR de los logros relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las operaciones en los países y de la eficacia de su implicación en el logro de los Objetivos.

106. La Junta observó que el proyecto de revisión de la gestión basada en los resultados que estaba ejecutando el ACNUR podía permitirle concebir un sistema y una metodología mejorados para automatizar la presentación de datos desglosados sobre su implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Junta es consciente de que en algunos entornos operacionales se carece de datos con los que elaborar los informes. En esos casos debe analizarse si es posible presentar la información automatizada deseada antes de comprometerse a ello. Con todo, de ser posible, la presentación automatizada de datos desglosados sobre la implicación del ACNUR puede facilitar la integración y la comparación de los datos para el seguimiento nacional del logro de los Objetivos.

107. La Junta observó asimismo que varias iniciativas en curso, como el marco de respuesta integral para los refugiados, el proyecto piloto de planificación plurianual con múltiples asociados y otros procesos de gestión del cambio, como el examen de la sede y las obligaciones derivadas de la Cumbre Humanitaria Mundial, tendrían importantes repercusiones en los objetivos estratégicos del ACNUR, por lo que también debían tenerse en cuenta al concebirse el sistema de gestión basada en los resultados.

108. La Junta recomienda al ACNUR que elabore un sistema de gestión basada en los resultados que refleje su posición institucional respecto de la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de manera que pueda dejar constancia de sus contribuciones a la consecución de los Objetivos a largo plazo.

109. La Junta recomienda además al ACNUR que localice fuentes de datos y establezca bases de referencia para medir su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de forma que esté en condiciones de proceder al procesamiento de los datos tan pronto como se haya puesto en marcha el nuevo sistema de gestión basada en los resultados.

110. El ACNUR aceptó las recomendaciones de la Junta y declaró que el proyecto de revisión de la gestión basada en los resultados entrañaría una adaptación óptima del futuro marco de resultados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dotación de recursos humanos para la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

111. El ACNUR está integrando, desde una perspectiva intersectorial, referencias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los programas de aprendizaje que imparte actualmente el Centro Mundial de Aprendizaje de Budapest. La Junta observó que se ofrecían programas de aprendizaje con referencias explícitas o implícitas a los Objetivos, como el programa de aprendizaje sobre intervenciones en efectivo (Objetivos 1 y 8), el programa de aprendizaje sobre la igualdad de género y el programa de aprendizaje virtual sobre la violencia sexual por razón de género

(Objetivo 5), los programas de aprendizaje sobre reasentamientos y alternativas a la detención (Objetivo 16), y el programa de aprendizaje virtual en materia de educación (Objetivo 4). El ACNUR tiene previsto elaborar un programa de aprendizaje sobre el marco de respuesta integral para los refugiados y fortalecer la cooperación con el Banco Mundial. El ACNUR todavía no ha efectuado un análisis de las deficiencias de aprendizaje o evaluaciones similares respecto de su implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (programación, ejecución y seguimiento). Miembros del personal de diversas instancias del ACNUR afirmaron que había margen para fortalecer la dotación de los recursos humanos dedicados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en ámbitos como los datos y las estadísticas, las alianzas de colaboración, la movilización conjunta de recursos, la comunicación y la promoción.

112. La Junta reconoció los esfuerzos del ACNUR por integrar referencias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus actuales programas de capacitación y los avances en la elaboración de programas nuevos, pero señaló que la Oficina todavía no había hecho una evaluación completa de los recursos humanos que necesitaba para la implicación en el logro de los Objetivos. Preocupa a la Junta que el ACNUR pueda tener un conocimiento institucional limitado sobre si dispone de una fuerza de trabajo suficiente y debidamente cualificada, mientras no presente su posición institucional ni analice qué dotación de recursos humanos necesita para ponerla en práctica. La Junta sostiene además que para implicarse en el logro de los Objetivos y trabajar eficazmente a tal efecto en los países se necesitarían conocimientos y competencias específicos.

113. La Junta recomienda al ACNUR que realice un análisis de los recursos humanos necesarios para poner en práctica su posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definida recientemente, y que elabore nuevos cursos de capacitación, o perfeccione los existentes, para responder a las necesidades que se hayan detectado.

114. La Junta recomienda también al ACNUR que, en función de su posición institucional y de las necesidades de recursos humanos detectadas, precise los perfiles de los puestos y contrate o asigne personal en consecuencia.

115. El ACNUR aceptó parcialmente las recomendaciones y afirmó que no era favorable a la elaboración de un programa de capacitación específico sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, proponiendo en lugar de ello integrar el contenido pertinente en los programas de aprendizaje existentes. Además, el ACNUR no preconiza que se lleve a cabo una evaluación de las necesidades específica para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

116. La Junta sostiene que, sin evaluar qué recursos humanos se necesitan para poner en práctica la nueva posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no es posible decidir con conocimiento de causa si es útil elaborar programas de capacitación específicos o integrar el contenido pertinente en los programas existentes, por lo que la Junta mantiene las recomendaciones.

Orientación para la implicación del ACNUR en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el plano nacional

117. En su nota orientativa preliminar sobre la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el ACNUR señaló una serie de procesos propicios a la puesta en marcha de iniciativas específicas en los países, a saber: la implicación en los procesos nacionales de planificación; la coordinación entre plataformas regionales; la contribución a los procesos relacionados con los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo; y la mejora de los datos y las estadísticas. La Junta observó que, en sus instrucciones administrativas anuales, el ACNUR preveía que las operaciones en los países tuviesen en cuenta los Objetivos de

Desarrollo Sostenible al elaborar sus planes operativos. La Junta observó también que el ACNUR había ofrecido orientación preliminar sobre la manera de trasladar a los planes de las operaciones en los países los planteamientos del marco de respuesta integral para los refugiados y las estrategias de planificación plurianual con múltiples asociados aplicadas en los países piloto. Durante sus visitas sobre el terreno, la Junta observó que las operaciones se ocupaban de distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus respectivos países, pero no habían elaborado estrategias nacionales específicas al respecto.

118. La Junta observó que la programación del ACNUR debía adaptarse a los sistemas nacionales y que, si bien las orientaciones preliminares sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible podían ser un primer paso, cabía mejorar las orientaciones prácticas sobre la elaboración de planes dirigidas a las operaciones en los países. La Junta también consideró necesario que se elaboren orientaciones más precisas sobre los Objetivos pertinentes para orientar las contribuciones del ACNUR al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la presupuestación y la integración en los países.

119. La Junta recomienda que el ACNUR elabore orientaciones más precisas para la puesta en práctica de su posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

120. La Junta recomienda también que el ACNUR defina metas razonables de concepción, ejecución y gestión de la implicación de las operaciones en los países en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que permitan a la Oficina implicarse de manera eficaz y coherente sobre el terreno.

121. El ACNUR se mostró conforme con la recomendación.

Implicación del ACNUR en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el plano nacional

122. La Junta observó que la contribución más útil para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se derivaba de la labor cotidiana de las operaciones del ACNUR en los países era la cobertura de necesidades básicas, como la vivienda, la atención primaria de la salud, la seguridad alimentaria y la educación, de las personas de su competencia. Durante las visitas sobre el terreno, la Junta observó que el ACNUR también contribuía al cumplimiento de las obligaciones de países concretos en relación con el marco de respuesta integral para los refugiados. Al mismo tiempo, la Junta tomó nota de las continuas mejoras de la participación del ACNUR en los equipos de las Naciones Unidas en los países y en varios grupos encargados de los resultados de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de países específicos.

123. En el documento de orientación sobre los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo se afirma que para dar una respuesta coherente que englobe las actividades humanitarias, de desarrollo y de consolidación de la paz en situaciones de crisis y posteriores a crisis se requieren una visión común y la articulación de una serie de resultados colectivos por parte de una amplia gama de agentes, del sistema de las Naciones Unidas y ajenos a la Organización, a lo largo de varios años sobre la base de sus ventajas comparativas. En algunas crisis prolongadas, las Naciones Unidas pueden conjugar el apoyo humanitario y la ayuda al desarrollo en un mismo Marco de Asistencia para el Desarrollo definiendo unos resultados colectivos a partir de un análisis conjunto y en función de una planificación plurianual. También hay situaciones en las que es necesario garantizar un espacio humanitario independiente en las que el apoyo humanitario no debe integrarse en el Marco de Asistencia para el Desarrollo y hay que mantener separados, aunque guardando la debida coherencia, los planes de respuesta humanitaria o los planes de respuesta para los refugiados. En esas

situaciones, deben establecerse vínculos directos entre el Marco de Asistencia para el Desarrollo y el plan de respuesta humanitaria o el plan de respuesta para los refugiados a fin de garantizar la complementariedad, la secuenciación de las actividades humanitarias y de desarrollo, y la compatibilidad de los marcos de resultados.

124. La Junta es consciente de que el ACNUR ha articulado y coordinado cada vez en mayor medida los propósitos comunes relativos al nexo entre las cuestiones humanitarias y el desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se recogen en los efectos previstos de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La Junta observó también que, en algunos casos, los equipos de las Naciones Unidas en los países habían establecido equipos de tareas encargados de brindar orientación y apoyo a los Gobiernos nacionales para armonizar los planes nacionales de desarrollo con los Objetivos. En los países visitados por la Junta, los equipos de tareas tenían el cometido de prestar un apoyo interinstitucional coherente y estratégico coordinado, y velar por una articulación adecuada de todas las iniciativas de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas asociadas a los Objetivos. La Junta observó además que, en aras de la coordinación, se preveía que los organismos de las Naciones Unidas participaran en el proceso.

125. En los países visitados, la Junta tomó nota de la evolución positiva de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y de la contribución activa del ACNUR a lograr que estuvieran más integrados, sobre todo en lo relativo a los aspectos humanitarios y de desarrollo. La Junta constató que, en los países visitados, la participación del ACNUR en los equipos de tareas dedicados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas había sido limitada. Observó además divergencias en los procesos de coordinación del marco de respuesta integral para los refugiados y los grupos de trabajo de los Marcos de Asistencia para el Desarrollo. La Junta considera que las operaciones en los países pueden servir para afinar la forma de concebir las contribuciones del ACNUR a la consecución de los Objetivos mediante los diversos procesos.

126. La Junta recomienda que, sobre la base de la posición institucional y la orientación para ponerla en práctica, las operaciones en los países recopilen y armonicen los planteamientos vigentes para establecer un plan en el que se precise la manera en que pretenden ayudar a los Gobiernos nacionales a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible prestando apoyo, según corresponda, a los marcos de respuesta integral para los refugiados, los equipos de las Naciones Unidas en los países y la aplicación de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

127. El ACNUR aceptó la recomendación.

128. En la Declaración de Nueva York para los Refugiados y los Migrantes (resolución 71/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas), los Estados Miembros encomendaron específicamente al ACNUR la tarea de coordinar el proceso del marco de respuesta integral para los refugiados. La puesta en práctica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los marcos de respuesta integral para los refugiados es responsabilidad de los Estados Miembros. El ACNUR puede contribuir a esos procesos, pero tiene que respetar la iniciativa de los Estados Miembros. La Junta observó que la aplicación del marco de respuesta integral ofrecía oportunidades de integrar a los refugiados en los sistemas nacionales. La Junta constató que todas las partes interesadas tenían grandes expectativas depositadas en el ACNUR, aunque los recursos que la Oficina tenía a su disposición para coordinar este complejo proceso eran limitados.

129. La Junta observó con satisfacción que el ACNUR apoyaba las iniciativas generales de respuesta a los refugiados en los países piloto. A la Junta le preocupa que el ACNUR tal vez no sea capaz de satisfacer las grandes expectativas de las partes

interesadas debido a sus limitaciones financieras y a la falta de financiación de los asociados. La Junta también constató que en el actual registro de los riesgos institucionales aún no constaban todos los riesgos derivados de la función de facilitación del marco de respuesta integral para los refugiados que tenían las operaciones en los países.

130. La Junta recomienda que las operaciones en los países sigan perfeccionando los actuales registros de riesgos para que recojan de manera más adecuada los riesgos derivados de la implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el proceso de planificación plurianual con múltiples asociados, cuando proceda, y la implicación en los marcos de respuesta integral para los refugiados.

131. El ACNUR aceptó la recomendación y alentará a las oficinas en los países a que actualicen sus registros de riesgos en consecuencia.

Casos de países

132. El ACNUR ha presentado estudios de casos sobre los planteamientos aplicados actualmente en países concretos para ilustrar la manera en que ayuda a los Gobiernos de esos países a trabajar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a integrar a las personas de su competencia en los sistemas nacionales. Entre ellos están los dedicados a la integración económica de los refugiados en Kalobeyei (Kenya) y Asosa (Etiopía), las intervenciones regionales de respaldo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Centro Regional de Servicios de Nairobi, los ejemplos de implicación nacional en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Brasil y Mauritania, y la colaboración de alto nivel del ACNUR con la Unión Africana y la Comisión Económica para África y el apoyo técnico que les presta.

133. Si bien los ejemplos muestran planteamientos fructíferos de implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Junta observó que cabía mejorar la manera en que se recoge información sobre las iniciativas de los países. Ello podría facilitar el acceso a la información, el reconocimiento de los logros y la extracción de enseñanzas que promuevan la normalización de algunos de los planteamientos fructíferos. La Junta opina que ello puede servir para que en la sede se conozcan mejor las necesidades específicas de las operaciones en los países.

134. La Junta recomienda que el ACNUR reúna sistemáticamente ejemplos de casos nacionales de implicación en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para asegurar la transferencia de conocimientos y aportar unas respuestas de gestión adecuadas.

135. El ACNUR aceptó la recomendación.

Prevención del fraude y la corrupción

136. La Junta observó que algunas de las operaciones del ACNUR en los países trabajaban en entornos que las hacían vulnerables al fraude y la corrupción. En razón de su mandato y de la naturaleza de sus actividades, el ACNUR no podía evitar operar en ellos.

137. La Junta observó además que el ACNUR contaba con un marco estratégico, en el que se definían políticas y métodos para fortalecer la prevención de todo tipo de actos de fraude y la corrupción (efectivos, presuntos o en grado de tentativa) en que se viera involucrado personal del ACNUR. El marco también se aplicaba a cualquier persona, física o jurídica, que tuviera una relación contractual directa o indirecta con el ACNUR o estuviera financiada total o parcialmente con recursos de la Oficina, y se complementaba con un manual de prevención, detección y denuncia de casos de

fraude y corrupción en el ACNUR, que ofrecía orientaciones más detalladas sobre maneras de prevenir y denunciar esos casos.

138. Además, el ACNUR disponía de una política de lucha contra fraudes cometidos por personas de su competencia y unas directrices operacionales complementarias que ofrecían información más detallada y orientaciones prácticas para contribuir a aplicar y hacer efectiva esa política.

139. La Junta sostiene que el grado de exposición al riesgo de fraude y corrupción depende principalmente de la interacción de factores circunstanciales y personales y de las posibilidades y la probabilidad de detectar los casos y aplicar las sanciones consiguientes. En opinión de la Junta, tratar esos factores es una responsabilidad fundamental de la administración. Gracias al marco estratégico, el manual, la política de lucha contra fraudes cometidos por personas de la competencia del ACNUR y las directrices operacionales complementarias, el ACNUR dispone de herramientas útiles para ayudar a la administración en sus tareas de prevención del fraude y la corrupción.

Investigaciones oficiales de la Oficina del Inspector General relacionadas con el fraude y la corrupción

140. En el ACNUR, la función de investigación ha sido asignada a la Oficina del Inspector General, la cual ha informado a la Junta de presuntos casos de fraude en el registro de refugiados y la determinación de la condición de refugiado, la contratación y los derechos y las prestaciones, y de presuntos casos de uso indebido de bienes y malversación de fondos, entre otros. La Oficina del Inspector General abrió investigaciones oficiales al respecto que estaban en curso (pendientes) o cerradas al terminar 2017 y 2016, a saber:

Cuadro II.5

Investigaciones oficiales

<i>Investigaciones de casos de fraude al terminar el año</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Casos de fraude pendientes	42	51
Casos de fraude cerrados	86	50
<i>De los que se confirmaron</i>	38	24
Total de investigaciones	128	101

141. El ACNUR informó de 38 casos confirmados de fraude en 2017 que conllevaron pérdidas económicas por valor de 1.230.000 dólares (frente a 24 casos que reportaron pérdidas por un total de 140.000 dólares en 2016). El aumento de las pérdidas económicas se debió en gran medida a un caso. La Junta considera que el número relativamente alto de casos de fraude detectados e investigaciones abiertas ponen de manifiesto que los mecanismos internos del ACNUR para la detección del fraude y la corrupción están funcionando adecuadamente.

142. La Junta es consciente de que las operaciones en los países que visitó habían analizado los casos detectados de fraude o reflexionado al respecto para determinar sus causas y las circunstancias que los propiciaban. A raíz de esas actividades, las operaciones en los países adoptaron medidas correctivas, como el examen y la mejora de los procesos vigentes y la concienciación sobre los efectos negativos del fraude y la corrupción.

Aspectos mejorables de las actividades de prevención del fraude y la corrupción

143. La Junta observó también que las actividades de prevención del fraude y la corrupción de las operaciones en los países visitadas presentaban diferentes grados de madurez, por lo que señaló algunos aspectos de esas actividades que podían mejorarse o perfeccionarse.

144. La evaluación del riesgo de fraude y corrupción está integrada en los procesos generales de gestión del riesgo del ACNUR, que se detallan en su marco institucional de gestión del riesgo. La Junta es consciente de que todas las operaciones de los países que visitó detectan ámbitos vulnerables al riesgo de fraude y corrupción, aunque las evaluaciones de riesgos presentadas por unas y otras eran de diferente calidad. Por ejemplo, sus evaluaciones de los efectos y la probabilidad de que se concretaran los riesgos de fraude detectados no siempre estaban debidamente documentadas, y las medidas de mitigación correspondientes habrían podido precisarse más. Las evaluaciones de riesgos de algunas operaciones parecían también incompletas o no se correspondían adecuadamente con sus objetivos. Asimismo, algunas operaciones se centraban claramente en la lucha contra los fraudes cometidos por personas de la competencia del ACNUR, pero cabía mejorar su evaluación de otras formas de fraude. Por consiguiente, la Junta aprecia posibilidades de mejorar las evaluaciones de riesgos, que son una base importante de toda actividad de prevención del fraude y la corrupción, concienciando al mismo tiempo sobre los efectos negativos de ambos fenómenos.

145. La Junta recomienda que las operaciones del ACNUR en los países afinen sus evaluaciones de riesgos con miras a la detección de ámbitos vulnerables al fraude y la corrupción.

146. El ACNUR aceptó la recomendación.

147. La Junta observó también que en algunas operaciones en los países se habían elaborado planes de acción o estrategias iniciales de prevención del fraude. Sin embargo, una operación parecía haberse apoyado casi exclusivamente en las iniciativas de la sede. Además, la Junta constató que algunos de esos planes de acción se centraban en gran medida en subsanar las deficiencias detectadas durante los análisis de los casos de fraude afrontados por las operaciones. Se prestó menos atención a otros ámbitos expuestos al fraude señalados en el manual. La mayoría de las operaciones en los países visitadas por la Junta aún no habían elaborado planes de acción siguiendo la orientación correspondiente del manual. Además, las operaciones no habían reflexionado sobre las manifestaciones de fraude y corrupción en su entorno de actuación.

148. La Junta recomienda que las operaciones del ACNUR en los países perfeccionen o elaboren estrategias generales amplias de lucha contra el fraude y la corrupción adaptadas al contexto local cuando sus evaluaciones de riesgos pongan de manifiesto una mayor vulnerabilidad al fraude y la corrupción.

149. El ACNUR se mostró conforme con esta recomendación.

150. La Junta observó con satisfacción que una de las operaciones en los países que visitó había establecido una dependencia de gestión de riesgos, observancia y calidad. Una de sus tareas era reforzar el cumplimiento de las normas y la gestión de riesgos, prestando especial atención al fraude, la corrupción y la integridad. Se veía que esa operación aplicaba un planteamiento de prevención del fraude y la corrupción más innovador y proactivo que las demás operaciones visitadas. En opinión de la Junta, ese buen proceder se debía, por una parte, a factores externos como la presión de los donantes y, por otra, a que la nueva dependencia disponía de recursos para difundir el tema y crear conciencia. Por consiguiente, la Junta considera que los oficiales de contacto o las dependencias de prevención del fraude y la corrupción pueden ser una

valiosa herramienta para concienciar y para ayudar a los jefes de oficinas a prevenir esos fenómenos.

151. La Junta observó además que el ACNUR había puesto en marcha la iniciativa de gestión de riesgos 2.0 a fin de fomentar la integridad, encarar las causas fundamentales de la corrupción y el fraude, y hacer que en la planificación estratégica y la toma de decisiones se tengan sistemáticamente en cuenta los riesgos operacionales y de gestión. Una de las ambiciones de esa iniciativa de gran alcance era lograr que, en entornos operativos complejos, se detectaran antes y reprimieran los actos de fraude, corrupción, explotación y abuso de las personas de la competencia del ACNUR. Lo mismo se aplicaba a toda utilización de fondos con fines no autorizados o contrarios a los valores y las normas de las Naciones Unidas. Con esa iniciativa, el ACNUR pretendía, entre otras cosas, ampliar la capacidad de gestión de riesgos en las operaciones participantes para fortalecer la gestión local durante un período determinado. La Junta espera que esa iniciativa influya positivamente en las actividades de prevención del fraude y la corrupción del ACNUR y opina que puede servir para ayudar a las operaciones seleccionadas a fortalecer esas actividades.

152. La Junta recomienda que las operaciones del ACNUR en los países no seleccionadas para la iniciativa de gestión de riesgos 2.0 evalúen si el personal internacional puede ser el primer punto de contacto para el personal de las oficinas en relación con la prevención del fraude y la corrupción.

153. El ACNUR aceptó la recomendación.

154. La Junta observó que en la mayoría de las operaciones en los países visitadas no se habían establecido medidas de rotación en el empleo del personal nacional para mitigar los riesgos de fraude y corrupción. La Junta considera que aplicar políticas de rotación en los empleos vulnerables al fraude y la corrupción es una buena práctica y una medida eficaz para reducir la exposición a posibles problemas de ese tipo. La rotación no solo entraña cambiar de lugar, sino también de ámbito de responsabilidad. Además, en el manual se establece que el ACNUR debe alentar a los funcionarios que ocupen puestos importantes en los ámbitos de las finanzas, la contabilidad, las adquisiciones y los recursos humanos a que se valgan de la rotación en el empleo, las tareas o las asignaciones como medida preventiva para mitigar el riesgo de fraude y corrupción.

155. La Junta recomienda que las operaciones del ACNUR en los países analicen si la rotación en el empleo del personal nacional puede ser una medida de mitigación útil. Los procesos de rotación en cuestión deben concebirse y desarrollarse en función de la estructura orgánica, las responsabilidades, las competencias y los perfiles de riesgo.

156. El ACNUR se mostró conforme con esta recomendación.

157. En cuanto a la concienciación del personal, los asociados, los intermediarios y los grupos destinatarios acerca de la prevención del fraude y la corrupción, la Junta observó que el ACNUR disponía de herramientas convencionales, como los buzones y las direcciones de correo electrónico que recibían quejas y denuncias de casos de fraude y corrupción. Además, todos los funcionarios del ACNUR y otros denunciadores podían dar parte de conductas indebidas a la Oficina del Inspector General mediante el envío confidencial de faxes o correos electrónicos y el formulario de denuncia en línea.

158. En 2016, el ACNUR decidió dedicar al fraude y la corrupción la sesión anual de repaso del Código de Conducta. La mayoría de las operaciones en los países visitadas por la Junta organizaron sesiones de repaso y alrededor del 33% del personal del ACNUR había asistido a alguna sesión de este tipo. Además, el ACNUR puso en marcha un curso de aprendizaje electrónico sobre los principios fundamentales de lucha contra el fraude y la corrupción destinado a concienciar a todo el personal de la

organización acerca estos fenómenos. En varios ejercicios de la formación se presentaban diversas situaciones cotidianas en las que se daban posibles actividades fraudulentas. No era una formación obligatoria y, al 31 de diciembre de 2017, la había terminado alrededor del 9% del personal de plantilla y asociado del ACNUR.

159. El número de actividades de concienciación emprendidas por las operaciones en los países para prevenir el fraude y la corrupción de las que se tuvo conocimiento fue variable, y algunas oficinas se mostraron más proactivas que otras. No obstante, la Junta observó algunas buenas prácticas en la manera en que el personal directivo superior establecía buenos ejemplos de comportamiento para alentar al personal a participar en actividades de capacitación sobre prevención del fraude y la corrupción o aumentar el grado de conciencia general.

160. Por ejemplo, en una de las operaciones, la oficina local, al constatar el bajo nivel de participación en la formación sobre los principios fundamentales de lucha contra el fraude y la corrupción, decidió hacerla obligatoria para todo el personal. La Junta también tuvo conocimiento de alternativas a la obligatoriedad de los cursos. En un caso constató que el personal directivo superior, que insistía en la importancia de prevenir el fraude y la corrupción y alentaba al personal a hacer el curso electrónico, había organizado sesiones de debate sobre el tema para afianzar las enseñanzas del curso. La Junta opina que esa actitud al más alto nivel puede tener un efecto perdurable en el personal e incitarlo a hacer cursos de capacitación no obligatorios. Otro ejemplo de buena práctica fue el de una suboficina en la que el personal directivo superior participaba activamente en la formación en el empleo del personal de protección para hacer que los procesos revisados se aplicaran y entendieran mejor.

161. La Junta considera que los cursos de prevención del fraude y la corrupción son importantes para concienciar sobre esos fenómenos. Esos cursos son más eficaces cuanto más regulares. En opinión de la Junta, también es una buena práctica adaptar esa formación continua a los puestos y las responsabilidades de los funcionarios participantes y a los contextos locales. Subalternos y supervisores afrontan diferentes aspectos de la prevención del fraude y la corrupción en su trabajo cotidiano.

162. La Junta recomienda que el ACNUR siga poniendo empeño en concienciar al personal, los asociados, los intermediarios y los grupos de interés acerca de los efectos negativos del fraude, la corrupción y la explotación y los abusos sexuales.

163. La Junta recomienda también que en las operaciones del ACNUR en los países se perfeccionen los métodos locales de formación sobre prevención del fraude y la corrupción. Los cursos deben impartirse con regularidad y adaptarse a las exigencias del trabajo cotidiano, las responsabilidades asignadas y el contexto cultural.

164. El ACNUR aceptó las recomendaciones.

Empleo de consultores particulares

165. Con arreglo a la política sobre consultores particulares, de 20 de junio de 2013, y a los procedimientos operativos estándar de contratación correspondientes, de febrero de 2017 (revisión de 14 de marzo de 2018), el ACNUR ofrece contratos temporales a consultores particulares con competencias o conocimientos especiales de los que no dispone fácilmente ni tiene necesidad permanente. El ACNUR registró 591 contratos de consultores particulares en 2016 y 512, en 2017. Los gastos del ACNUR en ese concepto ascendieron a 9.893.538 dólares en 2016 y a 12.941.000 dólares en 2017.

166. La Junta observó que el ACNUR había descentralizado el proceso de contratación y gestión de contratos. El Director de la División de Gestión de Recursos Humanos había delegado la facultad de aprobar contratos de consultoría en los

Directores de las distintas divisiones u oficinas regionales, que también podían delegar esa función en representantes regionales. En la sede, la responsabilidad de gestionar los contratos de consultoría recaía en los Directores de las divisiones correspondientes, apoyados por sus respectivas dependencias de gestión de recursos. La mayoría de los Directores de las oficinas regionales no habían delegado la facultad de administrar contratos de consultores particulares en un representante regional. No obstante, las oficinas regionales y las operaciones en los países se repartían las responsabilidades en el proceso. Las operaciones en los países se limitaban a la evaluación de las necesidades, la solicitud de puestos, el anuncio de vacantes, la elaboración de listas y las entrevistas a candidatos. Las oficinas regionales aprobaban los puestos, adjudicaban los contratos y se encargaban de la gestión general de los contratos. El Director de la División de Gestión de Recursos Humanos se ocupaba de supervisar el proceso. Los casos especiales contemplados en la política, como las exenciones que permiten superar el valor acumulado del contrato y contratar exempleados y jubilados, se remitían a la Dirección de la División de Gestión de Recursos Humanos para su examen y aprobación. Desde el 16 de agosto de 2017, la Dependencia de Personal Asociado de la División de Gestión de Recursos Humanos daba el visto bueno a los nuevos consultores particulares antes de adjudicar los contratos.

Incumplimiento de la política y los procedimientos operativos estándar del ACNUR en el empleo de consultores particulares

167. La Junta constató que el ACNUR no cumplía aspectos de su política como las disposiciones relativas a la contratación, la selección, la supervisión y la evaluación de los consultores particulares, y al proceso de pago.

168. Por ejemplo, respecto del proceso de contratación, la Junta constató 11 casos en que el ACNUR había contratado a consultores para el desempeño de funciones cotidianas ordinarias de los funcionarios o funciones de representación o supervisión, aunque se trataba de prácticas no autorizadas en su política. El ACNUR también había contratado a consultores para trabajos que no eran temporales, lo que tampoco se ajustaba a la política. La Junta constató cinco casos en los que el ACNUR había adjudicado al menos cinco contratos por consultor con mandatos similares. Además, el ACNUR había superado en 11 casos los límites fijados en la política, como la suma acumulada de 150.000 dólares por 24 meses de contratación durante un período de 36 meses, y no había solicitado las debidas exenciones en cinco casos.

169. La Junta observó también que el seguimiento y la evaluación de la prestación de servicios resultaba difícil, ya que el ACNUR solo establecía mandatos genéricos. En los mandatos de los consultores particulares no se definían productos, plazos ni entregables concretos y mensurables. Además, los informes de evaluación no siempre podían consultarse y a veces se elaboraban tarde. La Junta también constató que en esos informes no se incluía una evaluación descriptiva de los servicios prestados ni se especificaba su relación con los resultados definidos en los mandatos. Además, el ACNUR iniciaba los pagos basándose en la información proporcionada por los oficiales de contratación al confirmar la prestación de servicios. La Junta observó asimismo que en la Oficina había diferentes procedimientos para supervisar la asistencia de los consultores a fin de conciliar los pagos. La Junta observó que las hojas de asistencia no podían consultarse, se presentaban demasiado tarde y no tenían las firmas de los supervisores.

170. Además, la Junta observó que el ACNUR no calculaba los honorarios de los consultores utilizando un proceso y un modelo normalizados. En varios casos, los honorarios fijados eran superiores o inferiores a los que correspondería según el grado de experiencia requerido en los mandatos. Por otra parte, en una operación de país, dos consultores habían cobrado sus honorarios por duplicado durante varios meses al recibir pagos desde una cuenta bancaria de la sede y desde la cuenta de la operación

en el país. Tras detectar el problema, el ACNUR propuso prorrogar los contratos de forma que los consultores trabajaran sin cobrar para compensar parcialmente los pagos recibidos por partida doble. La Junta opina que volver a contratar a consultores que mostraran un comportamiento negligente no era una buena práctica de gestión.

171. La Junta considera necesario cumplir las principales disposiciones en materia de contratación, selección, supervisión y evaluación de consultores particulares, y respetar los procedimientos de pago, para garantizar una gestión eficaz de los contratos de los consultores y una utilización eficiente de los fondos.

172. La Junta recomienda que el ACNUR refuerce el cumplimiento de su política y procedimientos operativos estándar en lo que respecta a la contratación de consultores particulares, asegure una gestión eficaz de los contratos correspondientes y considere la posibilidad de centralizar algunas tareas de las dependencias de contratación en aras de un mayor grado de especialización.

173. La Junta recomienda también que el ACNUR estudie la posibilidad de establecer un control automático del sistema en la plataforma de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal para los casos en los que se excede el límite de 150.000 dólares.

174. La Junta recomienda que el ACNUR implante un control que abarque todas sus estructuras para evitar que los honorarios de los consultores se paguen por partida doble con cargo tanto a las cuentas bancarias de la sede como a la de la operación.

175. El ACNUR aceptó las recomendaciones.

Posibilidades de mejorar la política y los procedimientos operativos estándar del ACNUR para el empleo de consultores particulares

176. Además, la Junta observó que el ACNUR debía revisar su política y sus procedimientos operativos estándar en lo tocante al empleo de consultores particulares. Entre los aspectos de la política y los procedimientos operativos estándar que podían, respectivamente, mejorarse y complementarse, estaban el proceso de selección y contratación, la normalización de los procedimientos de determinación de los honorarios de los consultores y la documentación de las negociaciones correspondientes, la separación horizontal de funciones cuando se aprueben exenciones (por ejemplo, en relación con la preselección de candidatos o la superación de los límites) y el sistema de archivo.

177. Por ejemplo, no estaba clara la manera en que las divisiones y las oficinas regionales del ACNUR fijaban los honorarios de los consultores. La Junta observó que el ACNUR no había introducido un modelo normalizado de cálculo/cómputo para ayudar a las dependencias de contratación a fijar los honorarios, por lo que se utilizaban distintos procedimientos dentro de la organización. La Junta observó también que el ACNUR consideraba insuficiente la cuantía de los honorarios prevista en el actual plan de consultoría para los profesionales altamente especializados, pero no estaba realizando estudios de mercado para determinar si el plan en cuestión era competitivo. La Junta sostiene que el ACNUR debe establecer unos criterios claros de autorización de exenciones para mantener la coherencia de los procedimientos en los casos en que se paguen honorarios más altos de los previstos. La Junta considera además que el ACNUR debería actualizar periódicamente su plan de consultoría a fin de poder ofrecer honorarios competitivos basándose en estudios de mercado razonables y en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas.

178. Asimismo, en la política y los procedimientos operativos estándar del ACNUR no se indicaba claramente a las dependencias de contratación cuándo debían sacar los contratos a concurso público, que era un método de selección más competitivo que

los procesos de preselección de competencia limitada. La Junta observó también cinco contratos de consultores particulares, por una elevada remuneración total de más de 240.000 dólares, adjudicados sin concurso. Preocupa a la Junta que, al no haber límites, sea posible adjudicar contratos importantes a consultores particulares sin sacarlos a concurso ni someterlos a la aprobación de una autoridad distinta de las divisiones de contratación o a las oficinas regionales. La Junta opina que la exención del requisito de establecer listas de preselección de candidatos no debería dejarse a discreción de las divisiones y las oficinas regionales, que son también las responsables de adjudicar los contratos, lo que podía dar lugar a conflictos de intereses y limitar la separación horizontal de funciones, que debería ser un elemento esencial del proceso en cuestión.

179. La Junta observó además que el ACNUR no había definido criterios para resolver las solicitudes de exención cuando se superaba el límite de 150.000 dólares lo que, en su opinión, podía entrañar el riesgo de que las decisiones variasen a discreción de la División de Gestión de Recursos Humanos. La Junta observó además algunos casos en los que dicha División había contratado a consultores para sus propios servicios superando el límite de 150.000 dólares. Así pues, la Junta opina que, en tales casos, la aprobación de exenciones debe delegarse en otra división que no participe en el proceso de contratación a fin de aumentar aún más la separación de funciones en el proceso.

180. Las divisiones de la sede del ACNUR administran los expedientes de los consultores y las oficinas regionales, los de los consultores contratados para las operaciones en los países. La Junta observó que las operaciones en los países no tenían acceso a los expedientes digitales de los consultores a través del sistema de gestión de documentos del ACNUR y solo tenían a su disposición algunos de los documentos del proceso. En las oficinas regionales y la sede, la Junta también constató varios casos de expedientes incompletos y documentos que no estaban archivados de manera estructurada. Por consiguiente, la Junta observó que cabía mejorar la gestión de los expedientes de los consultores, entre otros medios, estableciendo unos contenidos mínimos en un modelo impreso o digital. La Junta opina que el acceso a los expedientes digitales permitiría a las operaciones en los países gestionar mejor la información.

181. La Junta recomienda que el ACNUR revise su política y sus procedimientos operativos estándar en lo que respecta al empleo de consultores particulares y que, durante ese proceso, mejore las orientaciones relativas a los requisitos de licitación, la separación de funciones, los procesos de exención, los procesos de negociación y fijación de los honorarios de los consultores, los justificantes de la conciliación de los pagos y el proceso de gestión de expedientes.

182. El ACNUR se mostró conforme con la recomendación.

Accesibilidad

183. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad entró en vigor el 3 de mayo de 2008 y establece el contexto general y los principios rectores para el empleo de personas con discapacidad. La Asamblea General, en sus resoluciones [61/106](#) y [62/170](#), pidió a los organismos de las Naciones Unidas que difundieran información sobre la Convención y su Protocolo Facultativo y promovieran su comprensión. La Asamblea también pidió al Secretario General que mejorara la accesibilidad de las instalaciones y los servicios del sistema de las Naciones Unidas mediante la aplicación progresiva de normas y directrices. La Junta examinó los esfuerzos del ACNUR para proporcionar un entorno de trabajo inclusivo y accesible para el personal con discapacidad.

184. En noviembre de 2008, el ACNUR preparó un memorando interno sobre el empleo de las personas con discapacidad, que entró en vigor en forma de política en diciembre de 2013. Esa política pone de relieve el empeño del ACNUR por facilitar la igualdad de acceso al empleo y su interés en contratar y mantener un personal cualificado y diverso que incluya a personas con discapacidad.

185. En la estrategia de personal del ACNUR para el período 2016-2021 se establecen como objetivos de la organización la inclusión y la diversidad; un elemento fundamental de esa estrategia es atender la discapacidad. En noviembre de 2016 el plan de aplicación de la estrategia de personal fue simplificado y racionalizado.

186. La Junta observó que el ACNUR estaba avanzando hacia la racionalización y la simplificación de las políticas con la intención de emitir instrucciones administrativas separadas e independientes sobre discapacidad. La Junta observó también que el ACNUR tenía previsto adoptar un enfoque de integración, mediante el cual garantizaría que las cuestiones de discapacidad e inclusión se incorporasen en todas las políticas relacionadas con los recursos humanos. El ACNUR tiene asimismo la intención de incorporar las necesidades específicas del personal con discapacidad al tiempo que plasma los principios fundamentales y un enfoque no discriminatorio en la política sobre inclusión, diversidad y equidad de género. Esta política, que, según previsiones del ACNUR, estará disponible en 2019, describirá los principios fundamentales en lo que respecta a la creación de un ambiente de trabajo inclusivo en el ACNUR.

187. La Junta observó asimismo que el ACNUR había emprendido medidas de integración para incluir a las personas que vivían con discapacidad en políticas sobre la materia. El ACNUR estaba elaborando o revisando las instrucciones administrativas para incluir los temas de “las condiciones de vida y trabajo sobre el terreno”, “estrategias de retorno al trabajo y procedimientos de ajuste en el lugar de trabajo” y “la certificación médica y la aptitud para el trabajo”. En estas instrucciones administrativas se incluirían normas sobre diseño universal y acceso para las personas con discapacidad. El ACNUR también estaba elaborando una política de seguridad y salud ocupacional que constituiría el marco general en el que se gestionaría la obligación del empleador de proteger a todo su personal, incluidas las personas con discapacidad.

188. Sobre la base de las estadísticas disponibles, la Junta observó que el ACNUR empleó a una persona con discapacidad en 2016 y a tres en 2017 y proporcionó ajustes en el lugar de trabajo para cinco en 2016 y para ocho en 2017. Las intervenciones abarcaban desde la asistencia para las limitaciones médicas hasta las excepciones en el caso de misiones, las restricciones a los viajes y el teletrabajo. El ACNUR también reconoció que el personal con discapacidad no siempre requería ajustes oficiales en el lugar de trabajo. Sin embargo, las estadísticas disponibles no tienen por qué reflejar necesariamente el número real de funcionarias o funcionarios con discapacidad, ya que no todas las personas con discapacidad informan de ella a sus empleadores. La Junta acoge con beneplácito el empeño del ACNUR de encontrar mejores formas de recoger los datos mediante la elaboración de nuevos instrumentos.

189. La Junta observó el empeño del ACNUR en acoger y promover la diversidad en todas sus formas, con el fin de fomentar una mayor conciencia de la diversidad de perspectivas y capacidades de las personas con discapacidad. La Junta observó también que la sede del ACNUR había incluido en todas las ofertas de empleo un mensaje para alentar las solicitudes de las personas con discapacidad. La Junta observó además que el ACNUR había puesto en marcha iniciativas para determinar y atender las necesidades de las personas con discapacidad que formaban parte de su fuerza de trabajo. Los ajustes en el lugar de trabajo y la autorización para las operaciones sobre el terreno de cada funcionaria o funcionario con discapacidad se

tratan caso por caso mediante el proceso de certificación médica. En caso de tener limitaciones médicas, el personal está protegido contra la posibilidad de ser asignado obligatoriamente a operaciones sobre el terreno. A ese personal no se le aplica la rotación. La Junta determinó que los edificios del ACNUR en Ginebra y Budapest eran plenamente accesibles para las personas con discapacidad física. La Junta observó que el ACNUR tenía el propósito de incluir orientación sobre las cuestiones de accesibilidad, con aclaraciones respecto a la clasificación de los tipos de emplazamiento, en particular respecto a los riesgos de seguridad, en la instrucción administrativa relativa a las condiciones de vida y de trabajo que se estaba elaborando. La Junta observó también que el ACNUR seguía esforzándose por dotar al personal de conocimientos y destrezas para que fuera plenamente inclusivo y respetuoso, elaborando orientaciones para la accesibilidad de reuniones y eventos, así como conjuntos de recursos sobre la forma de abordar los obstáculos a la inclusión de las personas con discapacidad en el ACNUR.

190. La Junta observó que el ACNUR había designado un asesor superior en materia de inclusión, diversidad y género; esa persona trabajaba con un contrato de consultor particular coordinando las cuestiones relativas a la discapacidad. A la Junta le preocupa que se encarguen tareas que se necesitan continuamente a personas en régimen de consultoría, cuya vinculación es temporal y limitada. El ACNUR también estableció un grupo superior de gestión para supervisar el plan de trabajo sobre inclusión, diversidad y género y un equipo de retos para recabar aportaciones de integrantes de su fuerza de trabajo que viven con discapacidad.

191. La Junta observó con satisfacción los esfuerzos realizados por el ACNUR en la creación de un entorno de trabajo inclusivo y accesible para el personal con discapacidad. La Junta observó también que el plan de aplicación de la estrategia de personal no reflejaba de forma exhaustiva todas las intervenciones de política y actividades previstas relacionadas con la inclusión. La Junta observó además que había margen para mejorar tanto las revisiones periódicas del plan en función de los cambios de prioridades como la presentación periódica de informes.

192. La Junta recomienda que el ACNUR continúe promoviendo activamente la igualdad de acceso a las oportunidades de empleo dentro del ACNUR para las personas con discapacidad y siga esforzándose por lograrla.

193. La Junta recomienda también que el ACNUR examine el plan de aplicación de la estrategia de personal y las fuentes de datos a fin de poder hacer un seguimiento de los progresos hasta que se hayan establecido la nueva política sobre diversidad e inclusión y el marco de seguimiento correspondiente en 2019.

194. La Junta recomienda además que el ACNUR considere la posibilidad de nombrar a una funcionaria o funcionario coordinador para las cuestiones relativas a la discapacidad en la sede, a fin de institucionalizar la función en su organigrama.

195. El ACNUR se mostró conforme con la recomendación.

Observaciones escogidas sobre la gestión de la cadena de suministro

Almacén global del ACNUR en Copenhague

196. Sobre la base de sus visitas a la sede y al almacén global en Copenhague, la Junta detectó algunas posibilidades para aumentar la eficiencia con respecto a la ubicación del almacén global del ACNUR en Copenhague. Un estudio realizado en 2014 por un tercero incluía la propuesta de que los envíos a África se excluyeran del almacén de Copenhague. Según el análisis de la propia Junta, en el período 2015-2017 el 100% de las existencias procedió de Asia, mientras que una parte considerable de los envíos tenían como destino países del hemisferio sur, en particular

de África. La Junta observó que las tarifas de envío no se determinaban sobre la base de las distancias, sino en función de las rutas comerciales (por ejemplo, los gastos de transporte de un contenedor de China a Europa son notablemente superiores a los del transporte de un contenedor de Europa a China debido al desequilibrio entre oferta y demanda). Esa correlación entre distancia y costo no siempre se da para el transporte marítimo. Por lo tanto, las decisiones relacionadas con el futuro de este almacén deberían basarse en una evaluación exhaustiva y en criterios sólidos. La Junta también observó que en aquel momento los emplazamientos de Copenhague y Accra estaban siendo objeto de estudio por un tercero.

197. La Junta reconoce los esfuerzos realizados por el ACNUR en relación con el examen en curso de los emplazamientos de los almacenes, aunque sigue sin estar claro por qué no se había realizado el análisis con anterioridad. La Junta también considera que la ubicación de Copenhague no parece ser rentable y el examen en curso indica lo mismo.

198. La Junta recomienda que el ACNUR evalúe si el almacén global de Copenhague representa una solución rentable para el ACNUR. También podrían estudiarse propuestas alternativas.

199. Además, la Junta recomienda que el ACNUR estudie la idoneidad de los almacenes globales de forma periódica.

200. El ACNUR estuvo de acuerdo con estas recomendaciones y está evaluando si el almacén de Copenhague todavía le interesa, teniendo en cuenta la rentabilidad y otros factores pertinentes.

201. La Junta observó que el último recuento de existencias en Copenhague se había realizado en 2014, a pesar de que la política del ACNUR exige una verificación física de sus inventarios al menos una vez al año. El acuerdo entre el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el ACNUR con fecha de marzo de 2016 también prevé un recuento de existencias anual. El ACNUR no había elaborado ni la metodología ni el calendario correspondientes, aunque el acuerdo los preveía. El ACNUR declaró que había adoptado medidas correctivas en el curso de la auditoría. Se había programado un recuento de existencias para finales de 2017, que incluiría una investigación interna sobre si se consideraba necesario realizar futuros recuentos físicos o si debería solicitarse una exención habida cuenta del funcionamiento semiautomático del almacén.

202. La Junta recomienda que, mientras el ACNUR mantenga existencias en el almacén de Copenhague, realice un recuento de existencias anual. Además, la Junta recomienda que el ACNUR establezca una metodología para esos recuentos de existencias anuales, como ya habían acordado el UNICEF y el ACNUR.

203. El ACNUR se mostró conforme con la recomendación y señaló que había empezado a aplicarla.

Gestión del inventario

204. En marzo de 2018, el valor total de las existencias del ACNUR ascendía a más de 237 millones de dólares. Este volumen incluía todos los grupos de inventario, como los artículos básicos de socorro o similares, por ejemplo, jabón, colchonetas y bienes fungibles. El valor total de los artículos básicos de socorro y artículos similares se elevaba a más de 192 millones de dólares.

205. De estas existencias, aproximadamente 30 millones de dólares correspondían a artículos básicos de socorro gestionados por la División de Emergencias, Seguridad y Suministros. Estos artículos básicos de socorro se encuentran en reservas globales.

La División se encarga de la gestión de esta parte de los artículos básicos de socorro, lo que incluye realizar los pedidos para la reserva global.

206. La gestión completa y la propiedad de aproximadamente el 85% de los artículos básicos de socorro o artículos similares corresponde a otras divisiones o servicios del ACNUR o a las propias operaciones en los países. Estas otras divisiones, servicios u operaciones en los países también realizan pedidos para las reservas. El personal de suministros local, regional y de la sede (incluido el personal de suministros de la División de Emergencias, Seguridad y Suministros) puede supervisar y de hecho supervisa los niveles de existencias.

207. La Junta señaló situaciones pasadas en que la División de Emergencias, Seguridad y Suministros había enviado artículos básicos de socorro a lugares cerca de los cuales había existencias suficientes que pertenecían a operaciones en países vecinos. Por ejemplo, en septiembre de 2016, la División envió una serie de artículos básicos de socorro por vía aérea desde Dubái hasta Kampala a pesar de que la operación en Kenya mantenía existencias de diversos artículos que necesitaba la operación en Uganda. La División informó de que la situación en septiembre de 2016 era como se muestra en el cuadro II.6.

Cuadro II.6
Cantidades transportadas por vía aérea y situación de las existencias en septiembre de 2016

<i>Artículos básicos de socorro</i>	<i>Cantidades transportadas por vía aérea (de Dubái a Kampala) en septiembre de 2016</i>	<i>Cantidad en almacén en la operación en Kenya en septiembre de 2016</i>	<i>Cantidad en almacén en la reserva global de Kenya en septiembre de 2016</i>
Mantas	12 080	60 716	–
Conjuntos de cocina	7 039	34 949	–
Mosquiteros	62 200	50 562	38 500
Lámparas solares	16 780	510	5 000
Revestimientos de plástico	10 695	24 144	45 000
Esteras para dormir	100 000	94 123	–

Fuente: Datos del ACNUR.

208. En 2016, el puente aéreo para la emergencia de Uganda fue una solución bastante onerosa para transportar las existencias a esta operación de emergencia.

209. En la actualidad, la adopción de medidas en las operaciones del ACNUR es fundamentalmente descentralizada, de modo que las operaciones en los países tienen la autoridad y la responsabilidad de adoptar decisiones operacionales en coordinación con las oficinas regionales respectivas. Esta autoridad abarca la facultad de disponer de un nivel suficiente de artículos básicos de socorro y decidir su distribución.

210. El ACNUR no tiene un enfoque de referencia para que las operaciones en los países determinen el nivel de artículos básicos de socorro, incluidas las reservas para imprevistos, que debe mantener una operación, y no hay presupuesto designado específicamente para ello. El presupuesto dedicado a esas reservas para imprevistos a nivel nacional procede del presupuesto operativo, gestionado normalmente por la función del programa. Corresponde a las operaciones en los países determinar el nivel de artículos básicos de socorro que necesitan en almacén. Las reservas globales administradas por la División de Emergencias, Seguridad y Suministros son enviadas desde la reserva global de la División hasta las operaciones en los países cuando estas

lo solicitan. Luego las operaciones nacionales distribuyen los artículos básicos de socorro a las personas de la competencia del ACNUR. Dentro de las operaciones en los países, la decisión de autorizar el despacho de bienes que forman parte de las existencias de la operación en el país no corresponde al personal de suministros, sino a la función de programas de la operación en el país. El posterior reabastecimiento de las existencias de la operación en el país también es responsabilidad de la función de programas.

211. La Junta considera que hacer que las operaciones en los países tengan un determinado nivel de reservas para imprevistos es un enfoque razonable. Las operaciones en los países no pueden predecir el volumen exacto de artículos básicos de socorro que se necesitarán (distintos de los proporcionados a los asociados en la ejecución sobre la base de un acuerdo vinculante). Sin embargo, el ejemplo arriba indicado muestra que el ACNUR también tiene oportunidades de trabajar de forma más eficaz en función de los costos. Además, la División de Emergencias, Seguridad y Suministros está en condiciones de vigilar, así como las destrezas necesarias para alertar a las oficinas regionales y las operaciones en los países de esas oportunidades, y podría asesorar sobre la posibilidad de distribuir o redistribuir artículos básicos de socorro y sobre alternativas de ahorro.

212. Debido a la estructura descentralizada del ACNUR, la Junta opina que es necesario un diálogo interno entre los interesados para determinar y aprovechar las oportunidades de trabajar de forma más eficaz en cuanto al costo a la hora de entregar artículos básicos de socorro en situaciones de emergencia. La Junta espera que la División de Emergencias, Seguridad y Suministros asuma la iniciativa en la facilitación del diálogo interno entre los interesados que es necesario para realizar una evaluación de esa índole.

213. La Junta recomienda que el ACNUR evalúe cómo podría lograrse una gestión más eficiente de los artículos básicos de socorro disponibles en almacén, incluidos los suministros de las operaciones en los países. Esta evaluación debería abordar la cuestión de si el ACNUR podría considerarse como una única organización en lo que respecta a la “propiedad” de sus inventarios.

214. La Junta recomienda además que la División de Emergencias, Seguridad y Suministros revise todos los inventarios del ACNUR de forma periódica y que, si las observaciones de esos exámenes lo permiten, asesore a las oficinas regionales y las operaciones en los países sobre las oportunidades de realizar una gestión eficiente de las reservas a nivel de los países.

215. El ACNUR estuvo de acuerdo con las recomendaciones y señaló que las recomendaciones debían leerse conjuntamente.

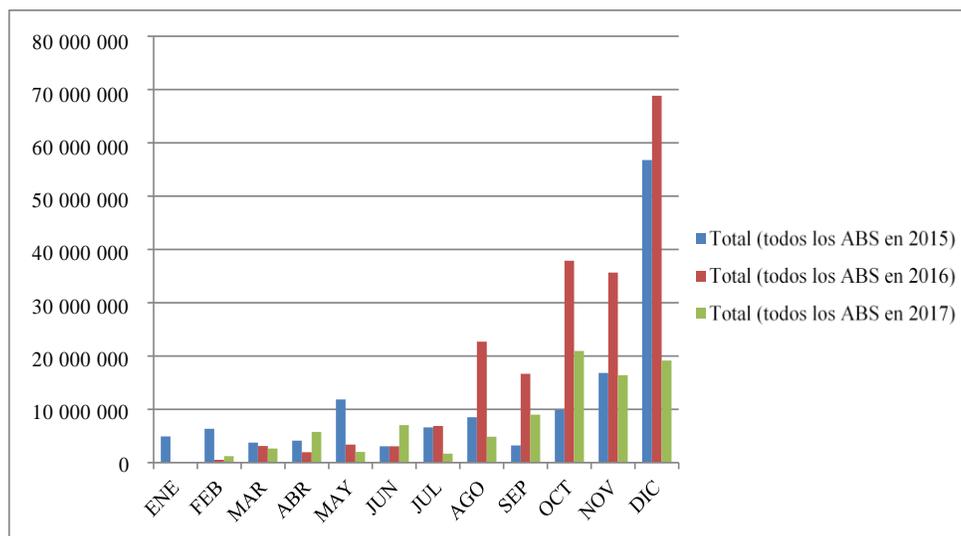
Realización de pedidos y proceso de adquisición

216. En su informe financiero y estados financieros auditados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014, la Junta había formulado una observación sobre la distribución desigual de la financiación de los donantes y sus repercusiones en el proceso de adquisición. Esta irregularidad se traducía en importantes picos al cierre del ejercicio que se consideraba que daban lugar a la adopción de malas decisiones en materia de adquisiciones. Entre otras cosas, la Junta recomendó que el ACNUR estudiara formas en que podría lograrse una distribución más equilibrada de la financiación a fin de aliviar la presión al cierre del ejercicio por gastar el presupuesto, permitiendo así una mejor planificación de las adquisiciones. La Junta observó que la aplicación de esta recomendación había progresado. Sin embargo, ya hace un tiempo que la recomendación se encuentra en vías de aplicación.

217. En el curso de la auditoría, la Junta ha analizado la distribución anual de las órdenes de compra de artículos básicos de socorro entre 2015 y 2017. La situación se muestra en la figura que aparece a continuación.

Órdenes de compra de artículos básicos de socorro (por valor) realizadas en 2015, 2016 y 2017

(En dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Los datos se basan en una lista de artículos básicos de socorro proporcionada por el ACNUR mediante correo electrónico el 12 de febrero de 2018.

Abreviatura: ABS, artículos básicos de socorro.

218. La Junta observó que el personal de suministros del ACNUR opinaba que existían factores que impulsaban los perfiles arriba indicados, que también debían ser abordados en un examen integral, como los siguientes:

- a) El aumento de la autorización a las operaciones en los países para efectuar gastos a lo largo del año;
- b) Las operaciones en los países estaban dando prioridad a otros gastos y la adquisición de artículos básicos de socorro no se consideraba una prioridad durante el año;
- c) Las operaciones en los países solían dedicarse a actividades de adquisición de artículos básicos de socorro a fines del año respectivo;
- d) La asignación inesperada de fondos adicionales al cierre del ejercicio.

219. La Junta observó que el personal de suministros del ACNUR había explicado que el comportamiento arriba indicado daba lugar a las siguientes observaciones:

- a) La presión por gastar los fondos rápidamente a veces da lugar a malas decisiones de adquisición;
- b) Los artículos básicos de socorro se utilizan a veces como un “banco” para las operaciones en los países; los fondos pueden comprometerse con relativa facilidad por un gran valor de modo que el presupuesto asignado queda “agotado”;
- c) El elevado volumen de órdenes de compra que concurren para diversas partidas no siempre puede asignarse al contratista que ofrece las mejores condiciones de precios (con arreglo a los términos de los acuerdos marco aplicables) si, al

excederse la capacidad de producción, el proveedor no puede cumplir como se requiere. Esto a veces da lugar a gastos menos eficientes;

d) Los artículos que se encargan con la presión del cierre del ejercicio no siempre se distribuyen a tiempo a las personas de la competencia del ACNUR y pueden permanecer en el almacén más tiempo del necesario. Esta circunstancia puede dar lugar a una inmovilización de capital y al aumento de los costos de almacenamiento.

220. Para ayudar a armonizar la planificación y la distribución, la División de Emergencias, Seguridad y Suministros ha establecido los parámetros de una herramienta llamada “Demantra”, basada en la plataforma de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, que está implantando gradualmente en la actualidad. Demantra es un módulo de planificación de la demanda que se está implantando gradualmente en las operaciones en los países según lo vayan permitiendo los recursos en 2018 y más adelante. Las operaciones en los países tendrán que introducir sus necesidades reales de distribución, de modo que el ACNUR podrá comenzar a armonizar su planificación de compras con la planificación de la distribución de artículos básicos de socorro. Para que la herramienta ofrezca su mayor utilidad, la División exige la participación activa de las operaciones en los países, las oficinas regionales y otras divisiones en la sede, como la División de Apoyo y Gestión de Programas y la División de Gestión Financiera y Administrativa.

221. La Junta observó una tendencia positiva en las órdenes de compra de artículos básicos de socorro (por valor) realizadas en 2017, pero sigue existiendo un gran énfasis en la realización de pedidos de última hora en el último trimestre. Si se realizaran los pedidos en fecha temprana y se planificaran adecuadamente las compras, se podrían mitigar algunos de los efectos descritos por el personal de suministros y adquisiciones. Sin embargo, con la estructura descentralizada del ACNUR, la Junta sostiene que es necesario un diálogo interno entre los interesados para determinar y materializar las oportunidades de realizar pedidos de forma más eficaz en cuanto al costo. La Junta espera que la División de Emergencias, Seguridad y Suministros asuma la iniciativa en la facilitación del diálogo interno entre los interesados que es necesario para realizar una evaluación de esa índole.

222. La Junta recomienda que el ACNUR inicie un proceso interno con los interesados para evaluar cómo aumentar la eficiencia de la realización de pedidos y la planificación de compras.

223. El ACNUR se mostró conforme con la recomendación.

Acuerdos marco

224. En una de sus visitas sobre el terreno, la Junta observó que la operación en el país había celebrado varios acuerdos marco para productos básicos y servicios, como neumáticos y piezas de repuesto. El ACNUR no tenía una estrategia de contratación de servicios que ayudara a las operaciones en los países a decidir si obtener un producto básico o un servicio determinados a nivel local, regional o mundial. La Junta también examinó la cuestión con el Servicio de Adquisiciones y el Servicio de Gestión de Suministros y Logística. Entre otras cosas, el ACNUR afirmó que los acuerdos marco representaban únicamente una posibilidad de contratación de servicios. Se hizo referencia a ejemplos en los que la consolidación de las necesidades había dado lugar a que aumentaran los precios o a que los proveedores se retiraran de la licitación. Además, se dijo que varios estudios habían confirmado que se ganaba en eficiencia si los proveedores estaban más cerca de la parte contratante. El ACNUR señaló que había decidido la estrategia de contratación pertinente caso por caso. Sin embargo, confirmó que evaluaría si podrían incluirse bienes y servicios adicionales en el proceso de planificación de artículos básicos de socorro.

225. La Junta considera que, sin una política en vigor, existe el riesgo de incurrir en costos de transacción innecesarios relacionados con la concertación de acuerdos marco para diversos productos y servicios a nivel local, regional o internacional. Las ganancias en eficiencia debido a las economías de escala son igualmente insuficientes. Si existiera una política al respecto, esta podría ayudar a las operaciones en los países o a las oficinas regionales a determinar los artículos y servicios apropiados a fin de llegar a decisiones informadas en materia de adquisición.

226. La Junta recomienda que el ACNUR busque nuevas oportunidades para consolidar las necesidades, ya sea a nivel regional o incluso mundial.

227. El ACNUR estuvo de acuerdo con esta recomendación y tiene la intención de seguir realizando exámenes selectivos y evaluar en qué casos se deberían consolidar las necesidades en aras del interés general del ACNUR.

Actualización del capítulo 8 del Manual del ACNUR

228. Durante su auditoría en la sede (el Servicio de Adquisiciones y el Servicio de Gestión de Suministros y Logística), la Junta señaló que la actualización del capítulo 8 del Manual del ACNUR no se había llevado a cabo, a pesar de que el ACNUR había planificado inicialmente que la completaría antes de 2016. Si bien el capítulo 8 no es de carácter vinculante, constituye una importante fuente de referencia para el personal, tanto en la sede como en las operaciones en los países. La información obsoleta puede inducir a error, especialmente al personal inexperto.

229. La Junta recomienda que el ACNUR acelere la revisión del capítulo 8 del Manual del ACNUR a fin de que los funcionarios tengan acceso a orientación coherente y fiable sobre los procedimientos de adquisición.

230. El ACNUR se mostró conforme con esta recomendación. El ACNUR tiene la intención de concluir la actualización del capítulo 8 del Manual del ACNUR antes de que acabe 2018, en lo que se refiere a los aspectos relativos a las adquisiciones.

Gestión de la continuidad de las operaciones desde una perspectiva de la tecnología de la información y las comunicaciones

231. La gestión de la continuidad de las operaciones abarca distintos ámbitos, entre los que se incluyen la planificación para emergencias con salvaguardias de prevención de emergencias y crisis y la planificación de la respuesta de emergencia junto con la recuperación de los procesos institucionales y los sistemas de TIC. La respuesta de emergencia comprende una fase de planificación para emergencias y una fase de gestión de crisis para superar la emergencia o crisis.

232. Un fallo o un deterioro de la infraestructura de la TIC puede causar graves anomalías o incluso la interrupción de los procesos institucionales, lo que puede ocasionar enormes perjuicios. A fin de prevenir las emergencias y crisis en la organización, es necesario establecer y poner en práctica un plan de recuperación en casos de desastre. Solo un proceso planificado y bien organizado garantiza que la planificación de contingencias y la respuesta de emergencia sean óptimas. Hace falta tomar medidas preventivas apropiadas para que la respuesta en una crisis o emergencia pueda ser rápida y dirigida. El objetivo de un plan de recuperación en casos de desastre es garantizar que los componentes importantes de TIC sufran solo interrupciones temporales o no sufran ninguna. Este objetivo se aplica incluso a situaciones críticas. El plan de recuperación en casos de desastre puede garantizar la existencia económica de la organización, incluso tras sostener daños graves. Es necesario integrar en las estructuras actuales de la organización un plan de recuperación en casos de desastre que funcione adecuadamente.

233. La Junta observó que el ACNUR había establecido un sistema de gestión de la resiliencia institucional. La recuperación de la TIC en casos de desastre es un componente de ese sistema. Este plan de recuperación de la TIC en casos de desastre es aplicable a la sede del ACNUR y los emplazamientos de centros de datos en Europa. Las operaciones en los países no se tienen en cuenta. En la actualidad, existen varias aplicaciones importantes o esenciales que carecen de cobertura para la recuperación en casos de desastre, como proGres (versión 4), el Sistema Biométrico de Gestión de la Identidad e E-Safe.

234. La Junta recomienda que el ACNUR incluya las aplicaciones restantes en el plan de recuperación en casos de desastre a fin de aumentar la seguridad de los datos de dichas aplicaciones.

235. Como parte de la gestión general de la continuidad de las operaciones, la Junta recomienda asimismo que el ACNUR establezca una directriz sobre recuperación en casos de desastre para la TIC.

236. El ACNUR estuvo de acuerdo con las recomendaciones.

237. Durante las visitas sobre el terreno, la Junta observó que las operaciones en los países no habían documentado ni puesto en marcha un plan formal de recuperación en casos de desastre. El personal de TIC era consciente de las medidas necesarias para la recuperación tras un fallo o un deterioro de la infraestructura de la TIC. Dicho personal señaló que había aplicado las directrices locales para las copias de seguridad de los datos, pero no en forma escrita.

238. La División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones había distribuido por escrito las directrices para crear copias de seguridad de los servidores de la infraestructura de la operación en 2016 y nuevamente en 2017. En el capítulo 6 de esas directrices se describen en detalle los procedimientos de archivo *ex situ*. Las directrices no se aplicaban íntegramente en ninguna de las operaciones en los países visitadas.

239. La continuidad de los procesos institucionales requiere que la infraestructura de la TIC sea estable. La recuperación en casos de desastre no consiste solo en una copia de seguridad de los datos, sino que también abarca el apoyo y la función de los procesos institucionales cuando se produce un fallo o un deterioro en la infraestructura de la TIC. La recuperación en casos de desastre es una parte esencial de la gestión de la continuidad de las operaciones locales.

240. La Junta recomienda que el ACNUR ponga en práctica directrices integrales para las copias de seguridad y la recuperación en casos de desastre en todas las operaciones en los países. Las directrices deben integrarse en la gestión de la continuidad de las operaciones locales.

241. El ACNUR se mostró conforme con la recomendación.

242. La División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones ha creado una lista de verificación para controles informáticos generales de la TIC en las operaciones sobre el terreno del ACNUR. Esta lista de verificación se revisará y actualizará periódicamente. Además, la División tiene previsto elaborar un manual de la oficina sobre el terreno que incluya la lista de verificación.

243. La Junta celebra que el ACNUR tenga la intención de apoyar cada vez más las actividades sobre el terreno para armonizar el entorno de la TIC.

244. La Junta recomienda que el ACNUR examine las respuestas desde el terreno a los controles informáticos generales de la TIC en las operaciones sobre el terreno del ACNUR y que las operaciones en los países adopten medidas oportunas para hacer frente a cualquier deficiencia importante.

245. El ACNUR se mostró conforme con la recomendación.

Gestión de los viajes

246. La política del ACNUR sobre los viajes con fines oficiales dispone que todas las autorizaciones de viaje deben completarse por lo menos 16 días antes del comienzo de todo viaje para asuntos oficiales. De lo contrario, el director de programas, el oficial administrativo o un responsable tienen la obligación de presentar un justificante o una certificación de la reserva del viaje.

247. La Junta observó durante el análisis de los viajes oficiales en tres oficinas que una porción considerable de los viajes con reservas de vuelos no se ajustaba a la norma de los 16 días. Las oficinas alegaron que era necesario realizar viajes oficiales y que desempeñaban su labor en un entorno de crisis. Sin embargo, no se pudo encontrar una vinculación entre ese argumento y los distintos viajes. La Junta llegó a la conclusión de que la documentación relativa a la justificación proporcionada para el incumplimiento de la norma de 16 días era susceptible de mejora.

248. El ACNUR ha puesto en marcha un nuevo módulo de viajes en su software de planificación de los recursos institucionales, que exige registrar una entrada para la justificación si el viaje comienza en menos de 16 días.

249. **La Junta recomienda que el ACNUR utilice el nuevo módulo de viajes en su planificación de los recursos institucionales para analizar los motivos del bajo cumplimiento de la política de viajes con fines oficiales y, sobre la base de ese análisis, evalúe cómo pueden lograrse precios económicos para las reservas de vuelos.**

250. El ACNUR estuvo de acuerdo con las recomendaciones.

C. Información suministrada por la administración

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

251. El ACNUR informó de que había pasado oficialmente a pérdidas y ganancias activos por valor de 3,8 millones de dólares (21,5 millones de dólares en 2016). Ese monto corresponde a reducciones en las donaciones por valor de 3,6 millones de dólares de dos donantes, como se indica en la nota 10 a los estados financieros.

2. Pagos a título graciable

252. El ACNUR informó de que había efectuado tres pagos a título graciable por valor de 13.874 dólares en 2017 (frente a dos pagos por un total de 18.445 dólares en 2016), 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 2017.

3. Casos de fraude y de presunción de fraude

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

254. Durante la auditoría, la Junta formuló preguntas a la administración sobre su responsabilidad de supervisión para evaluar el riesgo de fraude grave y los procesos

que se han establecido para detectarlos y responder a ellos, incluidos los riesgos específicos que la administración detectó o que se señalaron a su atención. La Junta también indagó si la administración tenía conocimiento de algún fraude real, presunto o denunciado, lo que incluye las averiguaciones de la OSSI.

255. El ACNUR notificó 38 casos de fraude verificado en 2017 que conllevaron pérdidas económicas por valor de 1.230.000 dólares (frente a 24 casos que reportaron pérdidas por un total de 140.000 dólares en 2016). De los casos de fraude, 28 fueron cometidos por funcionarios y 4, por miembros de las fuerzas de trabajo afiliadas. Cinco casos se relacionaban con los asociados. Un caso implicaba a un proveedor. Los casos incluían hechos de malversación, fraude en relación con derechos y prestaciones, uso indebido de activos, fraude relativo al registro, otros tipos de fraude y robo.

D. Agradecimientos

256. 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, la Contralora y su personal respectivo.

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

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

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

Anexo

Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2016

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación		Superada por los acontecimientos
				Aplicada	No aplicada	
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 25	La Junta alienta al ACNUR a que siga explorando y aplicando medidas a fin de reducir el alcance de las tareas manuales realizadas para distinguir entre las contribuciones por recibir corrientes y no corrientes. La Junta recomienda utilizar mejor los datos disponibles en la plataforma de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal (GSRP).	<p>Cuando la División de Relaciones Externas registra nuevas promesas de contribuciones en la plataforma GSRP (módulo de gestión de contribuciones), el calendario de pagos y las fechas de vencimiento pasan ahora a formar parte de ese registro. Esa información se traslada después a la facturación y a las cuentas por cobrar y se mantiene desde ese momento en dichas cuentas. En caso de cambios en las fechas de vencimiento debido a modificaciones en los contratos, la División informa al Servicio Financiero y de Contabilidad y las fechas se corrigen manualmente en las cuentas por cobrar. Al final de cada mes, el Servicio Financiero y de Contabilidad prepara una lista de cuentas por cobrar basada directamente en la información obtenida del módulo relativo a esas cuentas y la comparte con la División de Relaciones Externas para que la examine y formule observaciones. Esto permite la doble verificación de los plazos y la introducción de correcciones, en su caso.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR considera que se ha aplicado esta recomendación.</p>	<p>La Junta confirma que el ACNUR puso en marcha un proceso para registrar el calendario de pagos y las fechas de vencimiento en la plataforma GSRP. Este proceso contribuye a reducir el alcance de las tareas manuales realizadas para distinguir entre las contribuciones por recibir corrientes y no corrientes.</p> <p>La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p>	X		
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 32	La Junta recomienda que el ACNUR se ponga en contacto con la administración del almacén de Copenhague para examinar la adecuación de los procedimientos aplicados y la forma en que se gestionan los documentos de	La Junta visitó el almacén de Copenhague en noviembre de 2017 y, durante su visita, observó que los justificantes de los artículos básicos de socorro enviados y recibidos estaban en orden y eran plenamente aceptables. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	La Junta visitó el almacén de Copenhague y examinó la forma en que se gestionan en la práctica los documentos de expedición de los artículos propiedad del ACNUR que se almacenan en Copenhague. La Junta consideró que el proceso era apropiado y no hizo ninguna observación al respecto.	X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación Aplicada	No aplicada	Superada por los acontecimientos
	<p>expedición en la práctica respecto de los artículos de propiedad del ACNUR que se almacenan en Copenhague. Los procedimientos aplicados en relación con los documentos de expedición debían armonizarse en los siete almacenes globales.</p>	<p>(UNICEF) conserva todos los documentos de expedición de los suministros recibidos, que es la práctica habitual en todos los sistemas de gestión global de existencias. En consonancia con la recomendación de auditoría, el UNICEF también firma ahora la lista de empaque a modo de acuse de recibo, que comparte con el ACNUR siempre que se recibe un nuevo cargamento. Este proceso varía ligeramente del de otros almacenes, en los que el ACNUR recibe una nota de recepción de productos del almacén como confirmación de haber recibido una remesa. La nota de recepción de productos se utiliza como documento de apoyo cuando se acusa recibo en la plataforma GSRP.</p> <p>La gestión global de existencias de Copenhague es diferente de la de todos los demás almacenes globales, al tratarse del único almacén donde el ACNUR no tiene personal asignado dentro del país para supervisar los procesos de almacén. Además, el sistema semiautomatizado de gestión de almacén de Copenhague también varía respecto de otros sistemas de gestión global de existencias, lo que da lugar a un enfoque diferente en el proceso de verificación. Por lo tanto, los procesos del almacén de Copenhague no pueden armonizarse al 100% con los demás almacenes de esas características.</p> <p>Sobre esta base, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p>	<p>Además, la Junta tomó nota de que se había aplicado un proceso adicional para confirmar la recepción de los suministros.</p> <p>La Junta es consciente de que no hay personal del ACNUR asignado al almacén de Copenhague y, por consiguiente, no es del todo posible armonizar completamente los procesos. La Junta comunicó al ACNUR que consideraba que la gestión de los documentos de expedición en el almacén de Copenhague era la adecuada para verificar la documentación de los artículos que se reciben.</p> <p>La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p>			
<p>A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 39</p>	<p>La Junta recomienda que las operaciones en los países determinen el número y los tipos de vehículos necesarios para satisfacer las necesidades operacionales y</p>	<p>Además de la nota orientativa para la planificación de la flota ya publicada en 2016 en el anexo A de UNHCR/AI/2016/12, a finales de 2017, la Sección de Gestión de Activos y del</p>	<p>La Junta observó los progresos realizados por el ACNUR y confirmó que este había publicado una nota orientativa sobre planificación de la flota para las necesidades de vehículos en 2018 y un</p>		X	

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de apli-	No	Superada por los acontecimientos
	<p>documenten las hipótesis subyacentes y el modo en que las operaciones en los países llegaron a sus estimaciones. En caso de que las operaciones necesiten asistencia respecto de una metodología aceptada para calcular el número y los tipos de vehículos necesarios para la operación, la Junta alienta a que se pongan en contacto con la Sección de Gestión de Activos y del Parque Automotor de la sede para obtener asesoramiento u orientación adicional.</p>	<p>Parque Automotor envió a cada operación una nota orientativa sobre la planificación de la flota para las necesidades de vehículos en 2018, junto con el documento para realizar pedidos y el catálogo de vehículos. Estos documentos se han puesto a disposición de todo el personal en el sitio intranet.</p> <p>Esto, unido a la mejora de las comunicaciones con cada una de las operaciones y con las oficinas, ha aumentado considerablemente el número de vehículos que se prevé que alquilen las operaciones en los países. Mientras que en 2016 y años anteriores se solicitaron para las operaciones entre 250 y 300 vehículos, en diciembre de 2017 las solicitudes acumuladas ascendían ya a 650 unidades. Esta cifra es más realista, habida cuenta de que durante los últimos 3 años se añadieron a la flota entre 724 y 1.072 vehículos por año.</p> <p>Para el examen del programa anual correspondiente a 2019, el ACNUR ha incluido dos hojas de planificación específicas para vehículos, mantenimiento o reparación y enajenaciones en las instrucciones de planificación (UNHCR/AI/2017/8 sobre planificación y presupuestación detalladas para 2018, anexo I). La Sección de Gestión de Activos y del Parque Automotor estudiará las necesidades de vehículos para cada operación, las discutirá con las oficinas y velará por una planificación más rigurosa de la cadena de abastecimiento para el año siguiente.</p> <p>Considerando que existen orientaciones detalladas para la planificación de la flota, que las cifras reales de planificación son más realistas y que las necesidades de</p>	<p>documento para realizar pedidos. Además, la Junta también observó que se habían publicado hojas de planificación para vehículos, mantenimiento o reparación y enajenaciones, que se revisarían en relación con cada operación.</p> <p>Sin embargo, la aplicación de esas herramientas tendrá lugar en 2018 y no pudo ser objeto de revisión por la Junta. Por otra parte, según confirmó la Junta en sus visitas sobre el terreno, en 2017 las operaciones en los países visitadas no pudieron justificar una adecuada planificación de la flota. Por lo tanto, la recomendación se considera en vías de aplicación.</p>				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 43	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso para vigilar activamente el estado de los activos en construcción. Cuando se concluyen los proyectos de construcción y los activos están en uso, se debería disponer de un proceso para garantizar que estos activos se registren en el módulo de gestión de activos y se inicie la amortización.	vehículos se documentan como parte del proceso de examen del programa anual, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación. Los proyectos de construcción se identifican ahora con un número de proyecto específico y son objeto de seguimiento continuo por parte de la Dependencia de Gestión de Infraestructuras del Servicio de Gestión de Suministros y Logística, que supervisa los proyectos de construcción reuniendo órdenes de compra relativas a los proyectos de construcción. Se examinan las órdenes de compra y se solicita información detallada de cada proyecto a las oficinas sobre el terreno (objetivo, fecha inicial y final, etc.). Basándose en la información recibida, la Dependencia de Gestión de Infraestructuras prepara el informe trimestral sobre el estado de la construcción, que se envía a la División de Gestión Financiera y Administrativa para su examen y para que sirva de base para el registro de esos activos en el módulo de gestión de activos de la plataforma GSRP, una vez establecido el nivel adecuado de capitalización. Los datos son examinados y analizados con objeto de fijar la capitalización adecuada. A partir de 2018, y con carácter trimestral, se creará el activo correspondiente en el módulo de gestión de activos sobre la base de la información proporcionada por el Servicio Financiero y de Contabilidad. Este proceso sirve para garantizar el registro adecuado y oportuno de todos los activos en fase de construcción. Basándose en lo anterior, el	La Junta observó que se había instituido la presentación de informes estándar trimestrales para determinar la situación de los proyectos de construcción. La participación de las oficinas sobre el terreno, la Dependencia de Gestión de Infraestructuras (Terrenos y Edificios) del Servicio de Gestión de Suministros y Logística, la División de Gestión Financiera y Administrativa, y el Servicio Financiero y de Contabilidad, permite seguir adecuadamente la evolución de los proyectos de construcción y determinar el plazo de amortización. Además, durante la auditoría de los estados financieros del ACNUR, la Junta no formuló ninguna observación sobre la situación de los activos en construcción. En consecuencia, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 48	La Junta recomienda que el ACNUR establezca procedimientos de control para determinar el momento en que los activos intangibles dejan de estar “en desarrollo” y pasan a ser objeto de amortización.	<p>ACNUR considera que se ha aplicado esta recomendación.</p> <p>Se ha establecido un único punto de contacto oficial entre la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones y la División de Gestión Financiera y Administrativa/Servicio Financiero y de Contabilidad, a fin de gestionar los flujos de información necesarios para corregir la contabilidad anual de los activos intangibles. En 2018 se estableció un procedimiento normalizado mensual de vigilancia y seguimiento, según la cual los directores de proyecto deben rellenar una plantilla e informar sobre los gastos efectuados, el estado del proyecto y la fecha de finalización prevista.</p> <p>El proceso de fin de ejercicio comprende un examen de los proyectos capitalizados a fin de asegurar que se inicia la amortización en el momento adecuado para todos los proyectos de desarrollo intangibles finalizados durante el período.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR considera que se ha aplicado esta recomendación.</p>	<p>La Junta observó que el ACNUR puso en marcha a finales de 2017 un proceso para determinar la situación de los proyectos y supervisar el momento adecuado en que los activos intangibles ya no se encontraban “en desarrollo”. Además, durante la auditoría de los estados financieros del ACNUR de 2017, la Junta no formuló ninguna observación sobre la amortización de los activos intangibles. En 2018, el ACNUR añadió informes mensuales normalizados para hacer un seguimiento de la situación, a modo de control ulterior.</p> <p>La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p>	X			
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 52	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso para determinar de manera fiable los gastos de personal interno relacionados con el desarrollo de proGres (y otros programas informáticos desarrollados internamente) y capitalizar dichos gastos según proceda.	<p>Se ha establecido un proceso para reflejar los gastos estimados de personal interno de todos los proyectos intangibles. A partir de 2018, los directores de proyecto deben rellenar mensualmente una plantilla Excel con los gastos estimados de personal interno (así como los gastos no relacionados con el personal) e informar al respecto al Servicio Financiero y de Contabilidad. Los gastos de personal interno de 2017 calculados por cada director de proyecto se unificaron al final del año para todo el ejercicio de 2017, se</p>	<p>La Junta observó que el proceso recién establecido para determinar los gastos de personal interno guardaba relación con el desarrollo de activos intangibles. Los directores de proyecto informan mensualmente de estos gastos, al igual que de los gastos no relacionados con el personal. Además, durante la auditoría de los estados financieros del ACNUR correspondientes a 2017, la Junta no formuló observaciones sobre la capitalización de los gastos de personal</p>	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación Aplicada	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 59	La Junta recomienda que el ACNUR estudie la posibilidad de realizar inversiones a largo plazo para abarcar la financiación adecuada al riesgo del pasivo por seguro médico después de la separación del servicio.	<p>examinaron para verificar su conformidad con la normativa sobre capitalización de las IPSAS y se capitalizaron cuando resultó procedente.</p> <p>Por la tanto, el ACNUR considera que esta recomendación se ha aplicado.</p> <p>El ACNUR ha encomendado a sus actuarios que realicen un estudio exhaustivo sobre modelos de gestión del activo y el pasivo, que abarca un examen y evaluación del perfil de pasivo a largo plazo del seguro médico después de la separación del servicio sobre la base de los supuestos actuariales subyacentes y una evaluación realizada al 31 de diciembre de 2017, así como la elaboración de hipótesis para fijar objetivos de financiación adecuados. Se están examinando las posibles opciones para la asignación estratégica de activos, a fin de establecer una estrategia de inversiones a largo plazo adecuada al riesgo y de determinar la rentabilidad prevista de las inversiones. El ACNUR también está estudiando la posibilidad de intensificar la colaboración y coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas para la gestión de las inversiones a largo plazo, potenciando al mismo tiempo los contratos con administradores y depositarios de inversiones externos. En este análisis se tendrán en cuenta las políticas y los objetivos rectores propios del ACNUR en lo que respecta al seguro médico después de la separación del servicio. Se espera que las conclusiones y los resultados del estudio sobre modelos de gestión del activo y el pasivo se ultimen a más tardar el 30 de abril de 2018. Se dispone de informes de trabajo provisionales sobre</p>	<p>relacionados con el desarrollo de programas informáticos.</p> <p>La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p> <p>La Junta reconoce los resultados del estudio sobre modelos de gestión del activo y el pasivo, en particular, el perfil de pasivo evaluado y las hipótesis de financiación elaboradas. La Junta acoge con beneplácito la continua participación del ACNUR en el Grupo de Trabajo sobre Servicios Comunes de Tesorería. La Junta alienta al ACNUR a seguir examinando las distintas opciones de asignación estratégica de activos y las iniciativas de colaboración con otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. También observa con satisfacción la intención del ACNUR de adoptar una decisión sobre la estrategia a largo plazo a más tardar a finales de 2018. La recomendación se considera en vías de aplicación.</p>	X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 71	La Junta recomienda que el ACNUR preste especial atención al hecho de que los exámenes y las verificaciones de alta calidad de los informes financieros de los asociados son fundamentales para controlar los gastos de las asociaciones para la ejecución al aplicar las principales recomendaciones del examen de la sede.	modelos de gestión del pasivo, con sus correspondientes metas de financiación. Los informes provisionales también se refieren a la definición de los criterios para la asignación estratégica de activos y ofrecen un análisis de la rentabilidad prevista de las inversiones a largo plazo, necesario para la adecuada composición de la cartera de activos. Se preparará a su debido tiempo un documento de posición para facilitar la adopción de decisiones, que deberá recibir la aprobación definitiva del Alto Comisionado de conformidad con el Reglamento Financiero del ACNUR.	La Junta ha tomado nota de la estrategia de cambio del ACNUR para 2017-2019 y de los progresos realizados por el ACNUR para facilitar el proceso de cambio, por ejemplo, mediante la creación de una División de Resiliencia y Soluciones. No obstante, cuando la Junta realizó su labor sobre el terreno, no obtuvo información actualizada sobre el estado en que se hallaba la aplicación de las recomendaciones aprobadas con motivo del examen de la sede. En consecuencia, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 76	La Junta recomienda que el ACNUR examine ciertas plantillas relacionadas con las asociaciones, como las de los acuerdos, las descripciones de los proyectos, los planes de trabajo de los proyectos, los planes de vigilancia y los catálogos y registros de los riesgos de los proyectos, y evalúe si podrían mejorarse para que las operaciones en los países puedan utilizarlas de manera más coherente	El ACNUR sigue esforzándose por realizar exámenes y verificaciones de alta calidad de los informes financieros de los asociados a fin de obtener las debidas garantías sobre los gastos efectuados (véanse las recomendaciones que figuran a continuación). Sin embargo, al abordar esta recomendación el ACNUR tendrá debidamente en cuenta el hecho de que la aplicación de las recomendaciones dimanantes del examen de la sede se encuentra aún en una fase temprana, dada la profundidad y el alcance de dichas recomendaciones.	La Junta tomó nota de las medidas adicionales adoptadas por el ACNUR para mejorar la coherencia en la gestión de los proyectos y reducir la duplicación de la información. La Junta también consideró positiva la creación continua de capacidad para que el personal de las operaciones y de los asociados apliquen los modelos de la forma prevista.		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
	y, cuando proceda, con una menor duplicación de la información.	<p>principales procesos de gestión de las asociaciones.</p> <p>El ACNUR sigue revisando y perfeccionando los mecanismos en los que se sustenta el marco, teniendo en cuenta aspectos como la flexibilidad operacional y la rendición de cuentas de los asociados. El ACNUR está comprometido a seguir mejorando sus herramientas para reducir al mínimo el procesamiento manual y eliminar las incoherencias o duplicaciones entre los acuerdos de asociación y otras plantillas conexas.</p> <p>En virtud del proyecto GSRP, todos los modelos de acuerdos y sus procesos conexos, desde su iniciación hasta la gestión de las transacciones financieras, se han racionalizado e integrado en el sistema de planificación de los recursos institucionales. Los planes de supervisión del desempeño se han normalizado y automatizado para vincularlos a la evaluación de riesgos.</p> <p>Varios procesos que actualmente se realizan fuera de línea y que está previsto automatizar se han formateado provisionalmente en hojas de Excel, documentos de Word, etc., mientras el ACNUR elabora un sistema informático al efecto que sustituya a Focus.</p>	Teniendo en cuenta las iniciativas que se están adoptando, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.				
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 81	La Junta recomienda que las operaciones en los países garanticen la coherencia de las evaluaciones de los riesgos en las operaciones y examinen periódicamente la calidad de las evaluaciones de los riesgos respecto de los distintos acuerdos de asociación para proyectos. La	La nueva plantilla para la evaluación de riesgos (que ahora forma parte del conjunto de herramientas de vigilancia y control de la ejecución de los proyectos en función de los riesgos) apoya la coherencia y la calidad en la gestión de riesgos de los proyectos. La herramienta se ha difundido ampliamente desde junio de 2017. Esto se ha complementado con	La Junta estimó positiva la implantación del conjunto de herramientas de vigilancia y control de los asociados en la ejecución, en junio de 2017. Estas herramientas vinculan la evaluación de riesgos y las actividades de seguimiento de los acuerdos de asociación para proyectos, y su utilización tiene carácter voluntario.		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 87	<p>plantilla para la evaluación de riesgos proporcionada recientemente por el Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución podría apoyar esa labor.</p> <p>Por lo tanto, la Junta reitera su recomendación anterior y alienta a las operaciones en los países a que mejoren la calidad de sus actividades de vigilancia en relación con los acuerdos de asociación para proyectos y presten mayor atención a la elaboración de planes de vigilancia basados en los riesgos para los diferentes acuerdos, así como planes de vigilancia generales que abarquen todos los acuerdos de asociación para proyectos de una operación. La Junta sugirió también que estos planes abordaran específicamente el riesgo de fraude y mejoraran los controles para garantizar la</p>	<p>la sensibilización, la mejora de las competencias y la celebración de seminarios web (214 participantes en 2017, 126 participantes en 2018). También se celebraron en cinco países talleres específicos sobre técnicas prácticas para utilizar la herramienta de evaluación de riesgos. Los programas de aprendizaje relativos al marco para la ejecución de proyectos con los asociados y a la gestión de programas contemplan la gestión de proyectos basada en los riesgos y forman parte del programa institucional de formación del ACNUR. El primer programa de aprendizaje sobre el marco para la ejecución con los asociados contó con 202 participantes. Este curso también está disponible electrónicamente para todo el personal del ACNUR a través de la plataforma Learn and Connect.</p> <p>Desde su puesta en marcha de 2017, muchas operaciones en los países han adoptado la herramienta.</p>	<p>La Junta también reconoció que el ACNUR había ofrecido sesiones de capacitación en línea, además de poner en marcha una serie de talleres para aumentar la capacidad de vigilancia basada en los riesgos. El ejercicio 2018 es el primer ciclo presupuestario completo de los asociados en la ejecución en que se está utilizando el conjunto de herramientas. Aún están en curso las sesiones de capacitación. La utilización de estas herramientas y sus efectos solo podrán apreciarse en 2019. En consecuencia, la Junta considera esta recomendación en vías de aplicación.</p> <p>La Junta reconoció que el ACNUR ha seguido evaluando la vigilancia y verificación de los proyectos, y señaló las mejoras realizadas. El informe de 2017 seguía pendiente en el momento de la auditoría, razón por la cual la Junta no pudo verificar la mejora de la calidad.</p> <p>Además, la Junta observó que el ACNUR ha puesto en marcha, junto con una empresa de auditoría, varios talleres sobre la supervisión basada en los riesgos. Se prevé que den paso a la elaboración de un plan de vigilancia basada en los riesgos. El ACNUR destacó especialmente la experiencia de anteriores actividades fraudulentas como ejemplo de los riesgos a tener en cuenta. La Junta alienta al</p>		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
	rendición de cuentas respecto de la utilización de los activos.	<p>Por ejemplo, el examen sobre la supervisión de los proyectos en 2016 indicó una mejora notable respecto del año anterior, al verificarse que de 186 informes (el 28%) en 2015 se había pasado a 440 informes (el 58%) en 2016. La región de Asia y el Pacífico fue la que arrojó los mejores resultados, comparada con las demás regiones.</p> <p>Esta recomendación se aborda también en conjunción con la siguiente (A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 88).</p>	<p>ACNUR a evaluar los resultados de los talleres y a extender en su momento esta iniciativa a otras operaciones en los países. En consecuencia, la Junta considera esta recomendación en vías de aplicación.</p>				
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 88	La Junta recomienda también que las administraciones de las operaciones en los países y las oficinas regionales examinen periódicamente la calidad de la supervisión financiera y del rendimiento respecto de los proyectos ejecutados con asociados.	<p>Para complementar el mencionado ejercicio (véase la actualización de la recomendación en A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 87), el Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución, en colaboración con las oficinas regionales, ha realizado 15 exámenes con análisis exhaustivos y verificación del cumplimiento, centrándose en países de alto riesgo. Los resultados se distribuyeron a todos los demás países para extraer enseñanzas e integrar esas lecciones en el ciclo operacional anual de las asociaciones, con miras a promover la mejora en todo el ACNUR.</p>	<p>La Junta reconoce la evaluación que el Servicio de Gestión de los Asociados en la Ejecución viene realizando desde 2015 sobre el cumplimiento y la calidad de los informes de supervisión y verificación de los proyectos. La recomendación aconseja que el ACNUR realice una evaluación de la calidad de los informes de los asociados, al nivel de las operaciones o de las oficinas, a fin de identificar los puntos débiles de un país o región, así como las posibles medidas correctivas.</p> <p>En consecuencia, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.</p>		X		
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 96	La Junta recomienda que el ACNUR examine y, cuando proceda, aclare los procedimientos operativos estándar de los países para las intervenciones en efectivo con respecto al plazo de desembolso del apoyo estacional. Se debería dejar en claro que el apoyo puede otorgarse como pagos mensuales, pero que también son posibles otras condiciones de pago, como los pagos únicos. Además, la Junta recomienda que se	La operación en el país que participa en el programa de intervenciones en efectivo ha ajustado los procedimientos operativos estándar para las intervenciones en efectivo, a fin de reflejar la aplicación del apoyo estacional en cumplimiento de las normas de gestión presupuestaria y las instrucciones administrativas sobre los procedimientos financieros para las intervenciones en efectivo, y sin que se produzcan efectos negativos en la asistencia a las personas de las que se ocupa el ACNUR. Así pues:	La Junta tomó nota de que se habían examinado los procedimientos operativos estándar de los países para las intervenciones en efectivo. En los procedimientos operativos estándar pertinentes se establece ahora con claridad que el monto mensual de la asistencia para afrontar el invierno sirve de base para realizar un cálculo global, en lugar de reflejar el monto de los plazos individuales. Además, en la nota orientativa sobre la asistencia para el invierno se indica que la transferencia		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 97	La Junta recomienda también que el ACNUR establezca procedimientos claros cuando las operaciones en los países deseen apartarse de los procedimientos operativos estándar o tengan una interpretación que no esté comprendida en el texto de los procedimientos operativos estándar. Los procedimientos deben establecer especificaciones sobre la documentación oficial y la delegación de autoridad.	<p>a) El procedimiento operativo estándar de las intervenciones en efectivo para 2018 fue revisado y actualizado a fin de incluir, entre otras cosas, una modificación que permitiera reflejar en su conjunto la asistencia para afrontar el invierno;</p> <p>b) El anexo 6 del procedimiento operativo estándar, que es una nota orientativa sobre la asistencia para afrontar el invierno en el período 2017/2018, refleja esa asistencia en efectivo, en forma de suma global.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR solicita que se considere aplicada esta recomendación.</p> <p>La instrucción administrativa sobre los procedimientos financieros para las intervenciones en efectivo (UNHCR/AI/2017/15) ha sido publicada y se presenta junto con las presentes observaciones. En la sección 10.4 se aborda esta recomendación, cuando se afirma que todo procedimiento que se aparte de las directrices aprobadas del procedimiento operativo estándar debido a las necesidades operacionales han de documentarse y autorizarse por la autoridad delegada competente. Además, los procedimientos operativos estándar de todos los países que realicen intervenciones en efectivo deberán ser examinados y autorizados por la Sección de Intervenciones en Efectivo de la División de Apoyo y Gestión de Programas y por el Servicio de Tesorería y Efectivo de la División de Gestión Financiera y Administrativa, antes de ser aprobados por el representante y luego aplicados. La Sección de Intervenciones en Efectivo y el Servicio de Tesorería y</p>	<p>puede hacerse en tramos o como un pago de una suma fija, según proceda.</p> <p>Esta recomendación se considera aplicada.</p> <p>La Junta considera que la instrucción administrativa revisada para las intervenciones en efectivo tiene en cuenta la recomendación. Se considera que se ha atendido esta recomendación.</p>	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 100	La Junta recomienda que el ACNUR vele por la correcta utilización de las nuevas cuentas de gastos bancarios. La Junta tiene la intención de hacer un seguimiento sobre la correcta distribución y presentación de los gastos bancarios de las intervenciones en efectivo en la labor del próximo ejercicio económico.	<p>Efectivo también deberán examinar y autorizar el procedimiento operativo estándar siempre que la oficina en el país lo revise para introducir en él cambios significativos, tal como se requiere en la sección 10.1 de la instrucción administrativa.</p> <p>Sobre esta base, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p> <p>Se ha creado una cuenta del libro mayor (639150) que se utiliza para registrar los honorarios y gastos del proveedor de servicios financieros para las intervenciones en efectivo, a partir de enero de 2017. En relación con los servicios del proveedor de servicios financieros adquiridos a través de órdenes de compra, se creó también un código separado para cada elemento que se incorporó en la citada cuenta del libro mayor. La División de Gestión Financiera y Administrativa siguió de cerca los registros de esa cuenta a lo largo de 2017.</p> <p>Las instrucciones relativas al registro de los honorarios y gastos del proveedor de servicios financieros para las intervenciones en efectivo se ponen también de relieve en la instrucción administrativa sobre los procedimientos financieros para las intervenciones en efectivo (UNHCR/AI2017/15, anexo B, secc. B.12).</p> <p>Sobre esta base, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p>	<p>La Junta observa con satisfacción que el ACNUR ha establecido en 2017 una cuenta del libro mayor separada para los honorarios de los proveedores de servicios financieros en relación con las intervenciones en efectivo. Además, la Junta considera que la instrucción administrativa sobre los procedimientos financieros para las intervenciones en efectivo ofrece las orientaciones pertinentes sobre el registro de esos honorarios. Los honorarios se incluyen como parte de los “gastos bancarios” en la partida de gastos de funcionamiento.</p> <p>La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p>	X			
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 105	La Junta recomienda que el ACNUR documente las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas del proyecto de actualización de la plataforma de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal y, cuando	El producto final del proyecto de actualización de la plataforma GSRP fue el informe de cierre del proyecto, que documentó los aspectos destacados y las buenas prácticas de dicho proyecto, así como los problemas y retos, las	La Junta confirma que el ACNUR hizo progresos en la aplicación de esta recomendación. No obstante, la Junta también observó que el ACNUR tenía previsto crear una base de datos para impulsar las mejores prácticas y las				X

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/72/5/Add.6, cap. II, párr. 113	<p>proceda, las utilice en otros proyectos de tecnología de la información. La Junta espera que esta labor ayude al ACNUR a gestionar sus proyectos de manera más eficiente.</p> <p>La Junta recomienda que las operaciones en los países vigilen periódicamente las adquisiciones sin orden de compra y evalúen si se podrían obtener más ganancias en eficiencia compilando las distintas adquisiciones sin orden de compra en acuerdos marco. La Junta aconseja también que las divisiones de la sede se pongan en contacto con las operaciones en los países para estudiar el modo en que se podría facilitar la vigilancia y supervisión de las adquisiciones sin orden de compra.</p>	<p>enseñanzas extraídas y las medidas de seguimiento. El ACNUR ha examinado las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas del informe en la reunión de la Junta de Gobernanza para la Tecnología de la Información y las Comunicaciones y, en su caso, ha aplicado las conclusiones a otros proyectos de tecnología de la información. Sobre esta base, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p> <p>El ACNUR está desarrollando un informe mensual sobre el suministro en los países para hacer un seguimiento de la información clave sobre gestión de suministros por las operaciones en los países, incluidos el nivel y el número de justificantes de adquisiciones sin orden de compra, y para supervisar los valores atípicos. Está prevista su implantación generalizada el 1 de junio de 2018. En marzo, el informe se compartió de forma experimental con diez operaciones, y se recibieron valiosos comentarios.</p> <p>Los informes mensuales de suministro en los países se enviarán a los representantes del ACNUR y al personal superior de programas y suministro de las operaciones.</p> <p>La Sección de Apoyo a las Adquisiciones de las Operaciones del Servicio de Adquisiciones se está encargando de desarrollar, mantener y supervisar el informe.</p> <p>En el informe se utilizarán los datos extraídos de la plataforma GSRP y otras fuentes de datos (distintos repositorios y bases de datos mantenidos por el Servicio de Adquisiciones) ajenas al sistema de</p>	<p>enseñanzas extraídas a partir del proyecto de actualización de la plataforma GSRP. La Junta sugiere que se promueva la base de datos una vez que esté terminada, a fin de garantizar el uso de la herramienta recién integrada.</p> <p>En consecuencia, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.</p> <p>El ACNUR ha puesto en marcha un proyecto piloto basado en informes mensuales de suministro en los países a fin de mejorar la comunicación entre las dependencias de suministro para actividades sobre el terreno y el Servicio de Adquisiciones en la sede. Además, el nuevo sistema permitirá al Servicio de Adquisiciones evaluar las esferas en las que se efectúan adquisiciones sin orden de compra y en las que sería más adecuado recurrir a acuerdos marco u otros procedimientos de licitación. Su implantación está prevista para junio de 2018.</p> <p>El informe se basa en los resultados de una consulta en el seno de la plataforma GSRP sobre adquisiciones sin orden de compra, y en los datos proporcionados por el Servicio de Adquisiciones a nivel de las oficinas en los países.</p> <p>Sin embargo, durante sus visitas sobre el terreno, la Junta observó que el ACNUR contrataba a proveedores individuales para las adquisiciones sin orden de compra y que había adquirido bienes y servicios por categoría, en múltiples ocasiones y por un valor anual de más de 16.000 dólares. Además, en algunos casos el ACNUR llegó</p>	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>El ACNUR está atendiendo esta recomendación adoptando medidas, aún en curso, en las esferas siguientes:</p> <p>a) Refuerzo de las responsabilidades y competencias de gestión financiera del personal de programas.</p> <p>Se aplica sobre el terreno, y se plasma en todos los manuales y programas de aprendizaje, un enfoque mejorado de equipos multifuncionales encaminado a fortalecer el vínculo entre los programas, los expertos técnicos, el control de los proyectos y los aspectos financieros.</p> <p>Se han elaborado orientaciones adicionales para gestionar la ejecución directa a fin de ofrecer mensajes clave que se incorporarán en cada fase del ciclo de gestión de las operaciones.</p> <p>El Centro Mundial de Aprendizaje ofrece una serie de módulos de capacitación sobre elaboración de presupuestos, combinaciones de claves contables, estructura del presupuesto y presupuestación basada en los resultados.</p> <p>Se hizo un esfuerzo especial para proporcionar formación sobre aspectos</p>	<p>a contratar proveedores en varias ocasiones durante el mismo trimestre por un valor superior a 4.000 dólares. Por otra parte, las oficinas en los países no habían realizado una reseña específica de sus adquisiciones sin orden de compra. En consecuencia, la Junta considera esta recomendación en vías de aplicación.</p> <p>La Junta observó que el ACNUR había elaborado un instrumento para vincular la gestión del presupuesto (Focus) con el sistema de planificación de los recursos institucionales (GSRP). Mediante la utilización de la herramienta, el personal está en condiciones de analizar las modificaciones del presupuesto. El análisis del presupuesto forma parte de los procesos para su examen y aprobación. El uso obligatorio del instrumento fomentó la comunicación entre el personal interesado. La Junta también consideró positivo el examen realizado por el ACNUR de las orientaciones sobre ejecución directa para incorporar el enfoque de equipos multifuncionales. El Manual del ACNUR también incluye responsabilidades sobre seguimiento de las actividades de presupuestación y planificación. Dado que el Manual revisado no se habrá aplicado de forma plena hasta 2018, la Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.</p>		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación Aplicada	No aplicada	Superada por los acontecimientos
		<p>relacionados con los sistemas y procesos a fin de mejorar a nivel mundial las prácticas de gestión contable de las operaciones, en particular para el personal encargado del control de programas, finanzas y proyectos.</p> <p>En agosto de 2017 se puso en marcha un programa de aprendizaje sobre el marco de ejecución con los asociados, en beneficio de todo el personal del ACNUR, pero dirigido especialmente al personal responsable del control de programas y proyectos. Consta de cuatro módulos, o cuatro seminarios web obligatorios, sobre los siguientes temas: gestión de acuerdos de asociación financiados por el ACNUR; personal asociado sujeto a acuerdos financiados por el ACNUR; políticas y procedimientos de la auditoría de proyectos basada en los riesgos; y supervisión y control de proyectos en función de los riesgos; además de otro optativo sobre los gastos de apoyo de la sede a los proyectos. El programa de aprendizaje abarca trabajos sobre las siguientes cuestiones: i) plan para la supervisión del rendimiento de los proyectos basada en los riesgos; ii) registro de decisiones que encomiendan a los asociados las adquisiciones financiadas por el ACNUR y iii) matriz de seguimiento de las recomendaciones de auditoría. De un total de 120 participantes, el 43% (52 personas) eran personal del programa.</p> <p>b) Desarrollo de instrumentos en apoyo de las enseñanzas extraídas.</p> <p>En mayo de 2017 se llevó a efecto la actualización de los módulos de finanzas</p>				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 24	La Junta recomienda que el ACNUR asegure que la estrategia	El ACNUR contrató a un instituto de investigación para que realizara una	La Junta tomó nota de la evaluación de la gestión global del parque automotor	X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación Aplicada	No aplicada	Superada por los acontecimientos
	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.	<p>evaluación independiente de la aplicación de la estrategia de gestión global del parque automotor. En los estudios se determinaron una serie de parámetros para evaluar los beneficios de la estrategia, como el tamaño y la antigüedad media del parque. El último informe, que abarca los años 2015 y 2016, ya se ha finalizado y se ha enviado una copia a la Junta de Auditores.</p> <p>En el último informe se concluyó, entre otras cosas, que la antigüedad media había disminuido de 5,5 a 3,72 años entre 2012 y 2016, mientras que el promedio de los gastos de adquisición se redujo en un 12% durante el mismo período. El ACNUR obtuvo un panorama más completo de todo el parque automotor y logró una mayor transparencia gestionando las necesidades del parque y las enajenaciones de activos a nivel central en Budapest y despachando vehículos a través de centros. Se aumentó la flexibilidad de la cadena de abastecimiento y las existencias almacenadas, lo que facilitó la reasignación de vehículos a otro pedido sobre el terreno. En general, el control sobre la totalidad del parque automotor ligero ha mejorado sustancialmente.</p> <p>En resumen, el informe publicado por el instituto de investigación ofrece pruebas objetivas de que la aplicación de la estrategia de gestión del parque automotor en todas las oficinas representa el mejor valor para la organización.</p> <p>El ACNUR seguirá midiendo el valor añadido generado por la gestión global del parque automotor y está llevando a cabo una evaluación interna de la aplicación de dicha estrategia. El objetivo</p>	<p>realizada para los años 2015 y 2016. La evaluación muestra los efectos positivos sobre el terreno.</p> <p>La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p>			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación Aplicada	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>de la evaluación es determinar la medida en que la estrategia ha dado resultados reales a la hora de proporcionar a las oficinas sobre el terreno y a las operaciones del ACNUR vehículos seguros, rentables y adecuados, y servicios profesionales de gestión del parque automotor, en apoyo de una ejecución óptima de los programas. Los términos de referencia para la evaluación se han comunicado a la Junta.</p> <p>Sobre la base de lo anterior, pedimos que se archive esta recomendación.</p> <p>El 2 de noviembre de 2017, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) publicó su informe de asesoramiento 2017/115 relativo a la aplicación de la política y los procedimientos de gestión de los riesgos institucionales en el ACNUR. En el informe, la OSSI sugiere que la revisión de la política del ACNUR sobre gestión de los riesgos institucionales y cualquier medida adoptada para aplicar las mejoras propuestas en el informe deberían ajustarse a la norma ISO 31000 revisada. Se espera que la revisión de la norma ISO 31000 se publique en 2018, por lo que la política de gestión de los riesgos institucionales del ACNUR se empezará a redactar a finales de ese año y se publicará previsiblemente en 2019.</p> <p>Además, debe señalarse que desde enero de 2017 la auditoría interna ha estado verificando de forma sistemática la gestión de los riesgos mediante el examen de las prácticas en la materia en las operaciones sobre el terreno.</p>	<p>La Junta observó que la OSSI había propuesto una revisión de la política de gestión de los riesgos institucionales del ACNUR en su informe de asesoramiento. La Oficina también recomendó que la adopción de cualquier medida en relación con las mejoras propuestas se llevara a cabo teniendo debidamente en cuenta la norma ISO 31000 revisada. Se espera que el ACNUR revise su política de gestión de los riesgos institucionales una vez que esté disponible la versión revisada de la norma ISO 31000. Por consiguiente, no se dispondrá de una política revisada hasta 2019. Además, la Junta observó en sus visitas sobre el terreno que el enfoque de gestión de los riesgos de algunas operaciones todavía no había alcanzado el grado de madurez deseable.</p> <p>La recomendación se considera en vías de aplicación.</p>	X		
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 56	La Junta recomienda que se preste mayor atención a la situación y la	A finales de noviembre de 2017 se ultimó y presentó el examen anual de los	La Junta observó durante sus visitas sobre el terreno que la Dependencia de Gestión			X

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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	Según la información actualizada que se ofrece más adelante respecto de la recomendación A/71/5/Add.6, párrafo 65, los resultados de los ejercicios de	de Riesgos y la oficina habían examinado las comunicaciones de los países y ofrecido las correspondientes sugerencias de forma conjunta en relación con una de las operaciones visitadas. Además, la Junta observó que el ACNUR había adoptado un enfoque de gestión de riesgos más exhaustivo (gestión de riesgos 2.0), que se está aplicando en la actualidad. Por tanto, la Junta considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>En enero de 2018, el modelo para informar sobre los ejercicios de verificación se transmitió a los representantes de todas las operaciones a través de los respectivos directores de oficina. Se ha encomendado a los funcionarios regionales superiores responsables del registro que se aseguren de que en todos los ejercicios de verificación que se lleven a cabo en 2018 se ejecute una secuencia de comandos en relación con la base de datos proGres, versión 3, antes y después de la verificación, para comparar los cambios demográficos, los cambios en la calidad de los datos y la integridad de los sistemas como resultado del ejercicio.</p> <p>En la actualidad, el ACNUR está consolidando los resultados de las principales actividades de verificación a partir de 2017, incluida la utilización de modelos estándar de presentación de informes “antes” y “después” de los ejercicios realizados en tres operaciones piloto. Además, el ACNUR ha compilado informes finales específicos de cada operación respecto de las 20 actividades de verificación que tuvieron lugar en 2017. Se está elaborando en la actualidad un informe sobre el ejercicio de verificación correspondiente a 2017, que se compartirá con las respectivas oficinas para recabar sus opiniones (los nombres</p>	<p>de esos ejercicios se habían utilizado en el examen del programa anual. La sede y las oficinas debaten los efectos sobre los recursos derivados de los ejercicios de verificación.</p> <p>En consecuencia, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p> <p>La Junta observó que el ACNUR había elaborado un modelo estándar de presentación de informes, y que lo había proporcionado a las operaciones. Sin embargo, el ACNUR todavía no había desarrollado un mecanismo oficial para la presentación de informes. Las operaciones son las que deciden la frecuencia de los ejercicios de verificación. En general, los ejercicios de verificación deberían llevarse a cabo al menos una vez cada 24 meses. En 2017, el ACNUR llevó a cabo 21 ejercicios de verificación en 20 operaciones (de 130). La Junta considera que ha de realizarse un mayor esfuerzo. Por ejemplo, la sede del ACNUR debe elaborar un mecanismo oficial de presentación de informes sobre la frecuencia y la amplitud de los ejercicios de verificación. Esto también ayudará a garantizar la exactitud de la verificación continuada o a determinar que no son necesarios los ejercicios de verificación, sobre la base de criterios acordados con antelación.</p> <p>En consecuencia, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.</p>		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación Aplicada	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>concretos de las operaciones solo se mencionan para información de la Junta de Auditores).</p> <p>Al final del primer trimestre de 2018, el ACNUR podrá presentar un informe descriptivo sobre el ejercicio de verificación de 2017, con las principales conclusiones y beneficios derivados de los ejercicios ese año, y proporcionar el modelo estándar de presentación de informes sobre las actividades de verificación relativas a tres operaciones. El ACNUR también está preparando la lista de todas las actividades de verificación previstas para 2018, a fin de asegurar que el modelo estándar de presentación de informes se aplica a partir de este año.</p> <p>Sobre la base de lo anterior, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p> <p>A fin de establecer un parámetro de referencia y cuantificar la obtención de beneficios, el ACNUR ha identificado 14 tipos de interacciones que deben revisarse en el proceso de tramitación seguido con los refugiados en cada operación, con 20 indicadores para vigilar la aplicación. La metodología para supervisar el despliegue se ha ensayado en cinco operaciones en los países y los resultados se están utilizando para mejorar el proceso.</p> <p>Se ha demostrado reiteradamente que el Sistema Biométrico de Gestión de la Identidad (SBGI) puede asegurar una continuidad de la identidad en múltiples lugares y durante períodos prolongados, lo que no solo ayuda a mitigar el fraude y la inscripción múltiple, sino también a establecer y preservar la identidad de las</p>	La Junta observó que la aplicación ulterior del sistema biométrico de gestión de la identidad había sido sistemáticamente supervisada y examinada. La verificación biométrica dio lugar a mejoras de la eficiencia en esferas de servicios tales como la distribución de alimentos y la salud. Además, se documentaron efectos positivos en la prevención del fraude y mejoras en las estadísticas de población y la integridad de los datos. Los efectos obtenidos llevaron a la utilización del sistema biométrico de gestión de la identidad como sistema normalizado para el registro y la verificación biométrica. Por lo tanto, la decisión de poner en marcha el sistema biométrico de gestión de la identidad ya ha sido adoptada y la			X

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación Aplicada	No aplicada	Superada por los acontecimientos
		<p>personas más vulnerables. Desde la presentación de sus anteriores observaciones, el ACNUR también ha elaborado y puesto en marcha una herramienta global de distribución que permite a las operaciones del ACNUR utilizar los datos biométricos para verificar la identidad de los que acuden a recoger alimentos durante la distribución mensual de asistencia en dos operaciones, lo que ha beneficiado en gran medida la prestación de servicios y ha ayudado a prevenir el fraude. Por lo que respecta a la observación de la Junta de Auditores en el sentido de que el ACNUR tiene la intención de planificar el presupuesto de una forma más fiable, cabe señalar que el uso del SBGI para realizar las estadísticas de población y velar por la integridad de los datos ayuda a asegurar que los fondos se asignen de manera fiable sobre la base de datos operacionales sólidos.</p> <p>Además, el ACNUR está utilizando el SGBI para dar credibilidad y garantizar la continuidad de la identidad de los refugiados repatriados en varios lugares, incluidos los que reciben subvenciones en efectivo del ACNUR al regresar voluntariamente a sus países de origen.</p> <p>La supervisión de la aplicación ha arrojado información valiosa y continuará haciéndolo en el futuro.</p> <p>En cada una de las operaciones estudiadas se obtuvieron beneficios atribuibles a la implantación y el uso continuado del SBGI en una o más de las esferas siguientes:</p> <p>a) Mejora de las estadísticas sobre población, la integridad de los datos y la programación;</p>	<p>recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.</p>			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>b) Mejora de la identificación y la prevención del fraude;</p> <p>c) Aumento de la eficiencia operacional en la prestación de servicios de protección;</p> <p>d) Fomento de la capacidad de gestión de identidades entre los asociados;</p> <p>e) Fortalecimiento de la confianza en la identidad a lo largo del tiempo; y</p> <p>f) Establecimiento y preservación de identidades en todas las operaciones del ACNUR en el mundo.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR solicita que se considere esta recomendación aplicada y archivada.</p> <p>Los memorandos internos e instrucciones oficiales por las que se ha regido el proceso de examen del programa anual de 2018 constan de los siguientes documentos:</p> <p>a) UNHCR/AI/2017/1: presentación de informes sobre 2016; aplicación en 2017; planificación para 2018-2019;</p> <p>b) Documentación para las consultas entre el equipo ejecutivo superior y las oficinas, febrero de 2017 (en el terreno): puntos de decisión resultantes de los debates con las oficinas;</p> <p>Para cada oficina: documentación para las consultas entre el equipo ejecutivo superior y las oficinas (tendencias y análisis regionales, puntos de decisión, autorización de gastos indicativa para 2018 según situación, y modelo de información de antecedentes);</p>	<p>La Junta observó que el proceso de examen del programa anual se ha examinado y ajustado exhaustivamente. El nuevo proceso garantiza que se evalúan las necesidades y se reflejan en el presupuesto. La Junta también observó que la sede ha analizado las discrepancias en las solicitudes presupuestarias. La Junta considera que la recomendación se ha atendido a través de las medidas adoptadas. En opinión de la Junta, dichas medidas mejoran la credibilidad de las cifras presupuestarias.</p> <p>La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p>	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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	<p>c) Recomendaciones del equipo ejecutivo superior al Alto Comisionado, 8 de marzo de 2017;</p> <p>d) Sinopsis del examen del desempeño anual para el Alto Comisionado y autorización de gastos general indicativa y detallada, 9 de marzo de 2017;</p> <p>e) Decisiones del Alto Comisionado sobre el examen del desempeño anual en relación con la planificación para 2018-2019, 13 de marzo de 2017;</p> <p>f) Memorandos de las oficinas para el Alto Comisionado (cinco memorandos), 5 de mayo de 2017;</p> <p>g) Decisión definitiva del Alto Comisionado y memorando del Comité de Presupuesto, 12 de mayo de 2017;</p> <p>h) Presupuesto final de evaluación de las necesidades globales;</p> <p>i) Instrucción administrativa sobre planificación detallada para 2018, con instrucciones detalladas de planificación, incluidos ajustes al presupuesto operativo inicial, 8 de noviembre de 2017;</p> <p>j) Exámenes de los programas mundial y de la sede.</p> <p>Sobre la base de lo anterior, solicitamos que se considere aplicada esta recomendación.</p>	La Junta observó que el proceso de examen del programa anual redefinió el papel de las oficinas y la comunicación con la sede. El nuevo proceso armoniza las prioridades estratégicas institucionales y regionales mediante la celebración de consultas. Los informes normalizados contribuyen a mejorar la calidad de las presentaciones y promueven la eficiencia de los procesos de	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
	del análisis de la sede en sus planes antes de presentarlos.		examen y aprobación. Además, el nuevo proceso aboga por que las oficinas y las operaciones apliquen en la planificación mecanismos más formales y empíricos. El examen del programa anual se aplicó por primera vez en la planificación del presupuesto de 2018 y se estableció como procedimiento normalizado para la planificación del presupuesto de 2019. La Junta considera que se ha atendido esta recomendación.				
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 88	La Junta recomienda al ACNUR que: 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; y 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 evalúe en cuáles emplazamientos deberían aplicarse estos enfoques más progresivamente y en cuáles otros podrían aplicarse con menor intensidad.	Las ventajas de adoptar un enfoque de planificación multianual en la decisión sobre la asignación de recursos están siendo evaluadas sobre la base de las experiencias adquiridas en las 22 operaciones piloto de las cuatro regiones con estrategias a más largo plazo.	La Junta estimó que la parte a) de esta recomendación había quedado superada por los acontecimientos en su informe del año pasado. En lo que respecta a la parte b) de esta recomendación, la Junta reconoció que el ACNUR ha realizado ensayos prácticos en 22 países piloto y ha evaluado la experiencia adquirida. Todavía no se ha adoptado una decisión sobre la posible implantación de estos enfoques y el calendario para ello. En consecuencia, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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 en lo relativo a los riesgos a fin de mejorar la base empírica para la asignación de recursos.	La política de evaluación de 2016 introdujo un servicio de evaluación independiente y específico, que prevé la presentación directa de informes al Alto Comisionado. La estrategia de evaluación para 2018-2022 establece seis medidas para modificar las prácticas de evaluación del ACNUR: a) Aumentar gradualmente el número de evaluaciones centralizadas cada año entre	La Junta se siente alentada por los progresos logrados por el ACNUR para establecer un Servicio de Evaluación. En 2017, el recién creado servicio logró que se le asignara un presupuesto para realizar las evaluaciones, publicar una estrategia de evaluación para 2018-2022 y empezar a aplicar la estrategia. La Junta también comprobó que el ACNUR había facilitado un proceso de planificación anual de las		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
		<p>2018 y 2022, y hacer también algunas evaluaciones longitudinales;</p> <p>b) Introducir un enfoque consultivo anual sistemático para la generación de temas;</p> <p>c) Poner en marcha evaluaciones rápidas, más específicas y sencillas que las evaluaciones centralizadas tradicionales, y que cuenten con la participación de personal del ACNUR para crear capacidad;</p> <p>d) Fomentar la competencia sobre el terreno para realizar evaluaciones descentralizadas;</p> <p>e) Contratar capacidad de refuerzo móvil con carácter provisional para prestar apoyo sobre el terreno en la ejecución de las evaluaciones descentralizadas;</p> <p>f) Participar de manera sustancial en las iniciativas de gestión basada en los resultados, vigilancia, reunión de datos, supervisión, planificación estratégica plurianual y elaboración de políticas para reforzar los vínculos con la evaluación.</p> <p>Se elaborará cada año un plan de trabajo detallado basado en un enfoque consultivo. Se hará hincapié en las evaluaciones longitudinales y con perspectiva de futuro que sirvan para reunir pruebas que permitan corregir el rumbo. A fin de promover la utilidad y la utilización de las evaluaciones, el ACNUR vinculará la reflexión en esa esfera con su programa y su proceso de presupuestación. El ACNUR hará una inversión previsible en la evaluación, empezando con un 0,07% de los gastos totales previstos en 2017, y efectuando un aumento gradual a partir de 2018.</p>	<p>evaluaciones según el cual los temas se proponían mediante una encuesta, se analizaban y valoraban por el Servicio de Evaluación, se debatían con las oficinas y divisiones y el equipo directivo superior, y se recomendaban para su aprobación por el Alto Comisionado. Este proceso dio lugar a un plan de trabajo para 2018 que incluía 13 evaluaciones orientadas a las actividades sobre el terreno (incluidas las evaluaciones de las respuestas de emergencia de nivel 3), mientras que en 2017 el ACNUR solo realizó 2 evaluaciones de esa índole. En 2018, el ACNUR también asignó un presupuesto total de 1.550.108,60 dólares para evaluaciones orientadas a las actividades sobre el terreno, mientras que en 2017 solo se destinó a este tipo de evaluaciones la suma de 175.685,00 dólares. Además, en 2019, el ACNUR tiene la intención de asignar un presupuesto de alrededor de 2.000.000 dólares a las evaluaciones orientadas a las actividades sobre el terreno.</p> <p>Dada esta tendencia positiva de asignar recursos sistemáticamente para ampliar la cobertura de la evaluación de los programas sobre el terreno y para promover la estructura permanente del Servicio de Evaluación, la Junta considera que se ha atendido la recomendación.</p>				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>Sobre la base de lo anterior, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p> <p>En 2017, el Servicio de Desarrollo y Gestión Institucionales finalizó ocho exámenes estructurales y de dotación de personal (por misión o por estudio teórico de archivos y entrevistas), dos diagnósticos estructurales y nueve estudios teóricos rápidos en los que se analizaban las presentaciones de las oficinas y divisiones al Comité de Presupuesto para proponer cambios estructurales o significativos en la dotación de personal, la mayoría de ellos en relación con las operaciones sobre el terreno.</p> <p>En 2017, el Servicio también proporcionó 49 dictámenes al Comité de Presupuesto para asistirle en el examen de las solicitudes de las oficinas y divisiones.</p> <p>Ese mismo año, el Servicio siguió participando en el proceso relativo al examen anual del desempeño, como miembro de la secretaría ampliada. El Servicio preparó información para el equipo ejecutivo superior y la secretaría, incluido un análisis de las operaciones en los países en las que detectó valores atípicos estructurales o en la dotación de personal. El Servicio también proporcionó, según fue necesario, asesoramiento y orientación estructural a las oficinas y divisiones a fin de ayudarles a examinar y perfeccionar sus propuestas y planes antes y después de las presentaciones sobre el examen anual del desempeño.</p> <p>Por otra parte, el Servicio elaboró y publicó un documento conciso sobre los</p>	<p>La Junta observó que las operaciones en los países habían examinado su eficiencia durante el examen del programa anual. Además, el Servicio de Desarrollo y Gestión Institucionales examina las operaciones y oficinas a solicitud del representante, a modo de seguimiento del examen del programa anual, o a raíz de una situación de emergencia.</p> <p>Los exámenes pretenden introducir mejoras en la estructura o en la dotación de personal. El Servicio formula recomendaciones sobre posibles mejoras que se transmiten a las oficinas competentes y a la operación. La Junta también observó que el Servicio hizo un seguimiento de las recomendaciones formuladas.</p> <p>La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.</p>	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>principios generales para un diseño eficaz de las estructuras de las oficinas y la dotación de personal, que se incluyó en las instrucciones para la presentación de informes sobre 2016, la aplicación en 2017 y la planificación para 2018-2019, publicadas en diciembre de 2017.</p> <p>Habida cuenta de las anteriores iniciativas, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación. En caso de no ser así, el ACNUR solicita que se revise la recomendación con objeto de definir lo que la Junta requiere en relación con la frase “mejorar el diseño de las actividades orientadas a la eficiencia”.</p> <p>Como parte del proceso de examen anual del desempeño, los planes y presupuestos de las operaciones son objeto de revisión tanto por la oficina correspondiente como por la secretaría responsable del examen anual del desempeño. En este sentido, el Servicio de Presupuesto del Programa, en su calidad de miembro de la secretaría para el examen anual, analiza los siguientes elementos:</p> <p>a) Correlación entre las cifras de planificación para las personas de la competencia del ACNUR y las cifras del presupuesto;</p> <p>b) Análisis de tendencias para distintos tipos de gastos (programa, apoyo a los programas, personal, administración);</p> <p>c) Coeficientes presupuestados para distintos tipos de gastos (programa, apoyo a los programas, personal, administración), incluido el análisis de las tendencias;</p>	La Junta observó que al introducirse la versión revisada del examen del programa anual se analizaron los gastos de personal como parte de los gastos de apoyo. El examen del programa anual también estableció un proceso de examen estándar para los gastos de apoyo a las operaciones que, de otra manera, no podrían justificarse de manera fiable. Este análisis examina más detenidamente los gastos de apoyo a los programas tanto en la sede como en las operaciones. En consecuencia, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>d) Gastos presupuestados por pilar, es decir, por tipo de personas de la competencia del ACNUR;</p> <p>e) Número, tendencias y tipo de plazas y cambios.</p> <p>Las diferencias que no pueden explicarse de forma inmediata son objeto de seguimiento por las oficinas respectivas y se resuelven ajustando los presupuestos presentados o sometiendo propuestas al equipo ejecutivo superior para que revise la decisión, etc.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR solicita que se considere aplicada esta recomendación.</p> <p>De modo similar a las medidas adoptadas en respuesta a la recomendación que figura en A/71/5/Add.6, párrafo 102, antes examinada, como parte del proceso de examen anual del desempeño, los planes y presupuestos de las operaciones son objeto de revisión tanto por la oficina correspondiente como por la secretaría responsable del examen anual del desempeño. En este sentido, el Servicio de Presupuesto del Programa, en su calidad de miembro de esa secretaría, analiza los siguientes elementos:</p> <p>a) Correlación entre las cifras de planificación para las personas de la competencia del ACNUR y las cifras del presupuesto;</p> <p>b) Análisis de tendencias para distintos tipos de gastos (programa, apoyo a los programas, personal, administración);</p> <p>c) Coeficientes presupuestados para distintos tipos de gastos (programa, apoyo a los programas, personal,</p>	<p>La Junta observó que los procesos revisados para el examen del programa anual analizaban los cambios en el número de personas de la competencia del ACNUR. El ACNUR también examinó las modificaciones del presupuesto asociadas a los cambios en el número de beneficiarios. Esto permite un análisis de los gastos per cápita. El examen del programa anual crea una plataforma que garantiza el intercambio de información sobre los acontecimientos y las experiencias entre las operaciones y las oficinas.</p> <p>La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.</p>	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	<p>administración), incluido el análisis de las tendencias;</p> <p>d) Gastos presupuestados por pilar, es decir, por tipo de personas de la competencia del ACNUR;</p> <p>e) Número, tendencias y tipo de plazas y cambios.</p> <p>Las diferencias que no pueden explicarse de forma inmediata son objeto de seguimiento por las oficinas respectivas y se resuelven ajustando los presupuestos presentados o sometiendo propuestas al equipo ejecutivo superior para que revise la decisión, etc.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR también solicita que se considere aplicada esta recomendación.</p> <p>El uso óptimo de los recursos es un concepto que abarca la economía, la eficiencia y la eficacia. Si bien el ACNUR no ha hecho pública ninguna política oficial para el uso óptimo de los recursos como tal, este concepto, junto con los de economía, eficiencia y eficacia, está firmemente reflejado en los procedimientos, políticas, manuales y directrices que rigen los procesos clave del ACNUR, como la planificación, la presupuestación, la presentación de informes, la gestión de las adquisiciones y la cadena de suministro, los recursos humanos, la creación de asociaciones, la reestructuración organizativa, el establecimiento de controles internos y los viajes del personal.</p> <p>Además, hay varias iniciativas en curso que también contribuyen a aumentar la eficiencia:</p>	La Junta observó que el ACNUR ha evaluado sus políticas, procedimientos, manuales y directrices a fin de obtener una visión general de los casos en los que la organización debía aplicar medidas para aumentar la eficiencia. Durante el examen del programa anual, se analizan las ganancias en eficiencia y se comparten con las oficinas y operaciones. Sin embargo, el ACNUR no examina sistemáticamente los inductores de costos en las partidas de gastos de volumen considerable. La Junta reconoció que el examen de la gestión basada en los resultados trataba de aplicar instrumentos que permitieran la adecuada vinculación de los resultados con el presupuesto, los gastos y los ingresos. La Junta alienta al ACNUR a que siga perfeccionado esos instrumentos como base para examinar y analizar más a fondo los inductores de costos.		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	En vías de aplicación Aplicada	No aplicada	Superada por los acontecimientos
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>a) El enfoque basado en los destinatarios, que apoya el gasto per cápita;</p> <p>b) El enfoque multianual de múltiples asociados, que permitirá un planteamiento a más largo plazo y creará así oportunidades de ahorro (mayores inversiones de capital para evitar inversiones recurrentes en situaciones prolongadas).</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR solicita que se considere aplicada esta recomendación.</p> <p>El ACNUR está ahora publicando en fecha anterior (junio de 2017) las instrucciones de final del año sobre adquisiciones, incluidos los plazos correspondientes, para que las operaciones en los países puedan planificar oportunamente las adquisiciones durante el resto del año. Además, el Servicio de Adquisiciones ha elaborado procedimientos operativos estándar para las adquisiciones en la sede con el propósito de mejorar la coordinación entre las dependencias solicitantes y el Servicio en lo que respecta a la planificación y realización de la contratación y, de ese modo, ayudar a escalonar las adquisiciones de manera más uniforme a lo largo del año.</p> <p>Al mismo tiempo, el ACNUR sigue colaborando con los donantes para aumentar la previsibilidad de la financiación y hacer mejores pronósticos mediante diversas medidas comunicadas con anterioridad a la Junta. A pesar de la aparición de nuevas situaciones de emergencia, la previsión de las contribuciones de los donantes se ha hecho cada vez más precisa en los últimos</p>	<p>La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.</p> <p>La Junta observó que el ACNUR ha puesto en marcha varios instrumentos para facilitar una mejor previsión y permitir un flujo de adquisiciones homogéneo y oportuno. Por ejemplo, el ACNUR ha publicado las instrucciones de final del año sobre adquisiciones, incluidos los plazos correspondientes, en una fecha anterior, así como procedimientos operativos estándar para mejorar la coordinación interna. Además, la Junta examinó de nuevo los picos en las adquisiciones y publicó una recomendación sobre esa cuestión.</p> <p>Se considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.</p>			X

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
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.	años y en 2016 ha seguido mejorando la periodicidad de las contribuciones. Ya se ha finalizado el último informe analítico elaborado por un instituto de investigación para 2015 y 2016, que incluye los datos y las medidas más adecuados para evaluar y demostrar los beneficios previstos, y del que se ha facilitado copia a la Junta. Por la tanto, el ACNUR considera que esta recomendación se ha aplicado.	La Junta observó que el ACNUR había realizado una evaluación de la gestión global del parque automotor en 2017. La Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X			
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 de la plataforma 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 OSSI y el Inspector General.	Se ha llevado a cabo una evaluación del riesgo de fraude por cada operación y se ha cargado en la plataforma de gestión de los riesgos institucionales del ACNUR. Además, se ha finalizado el manual de prevención del fraude y se le ha dado difusión. Este manual, concebido como material de referencia para el personal y otras partes interesadas que mantienen una relación contractual con el ACNUR, tiene por objeto brindar orientaciones para que se reconozcan las señales de advertencia del fraude, se tomen las medidas de prevención y mitigación adecuadas, y se realicen evaluaciones del riesgo de fraude. Asimismo, el manual contiene un inventario de las políticas y los procedimientos pertinentes que deben aplicarse a este respecto. Además, el 9 de diciembre de 2016, con motivo del Día Internacional contra la Corrupción, el ACNUR presentó el curso de aprendizaje electrónico sobre principios fundamentales de prevención del fraude y la corrupción para aumentar la conciencia en esta esfera en toda la organización. Desde su presentación, han completado el curso 2.169 personas. Entre	La Junta observó que se ha aprobado y publicado en la intranet del ACNUR el manual de prevención del fraude. Por otra parte, en el ACNUR la evaluación del riesgo de fraude y corrupción está integrada en los procesos generales de gestión del riesgo, que se detallan en el marco de gestión del riesgo institucional. La Dependencia de Gestión de los Riesgos Institucionales publicó las orientaciones para el examen anual del riesgo correspondiente a 2017. En estas orientaciones se destacaba que los riesgos relacionados con el fraude y la corrupción deben ser parte integrante del registro de riesgos institucionales. En sus visitas sobre el terreno, la Junta observó que las operaciones en los países visitados habían realizado evaluaciones del riesgo de fraude, aunque su calidad era variable. Sin embargo, en 2017 se ha finalizado la actualización de la plataforma GSRP. Por lo tanto, la Junta considera esta recomendación en parte aplicada y en parte superada por los acontecimientos.	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
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>ellos había 1.459 miembros del personal, 412 miembros de la fuerza de trabajo asociada al ACNUR, y 298 interesados externos (incluidos consultores, asociados o personal de otros organismos de las Naciones Unidas).</p> <p>En los términos de los acuerdos de asociación se han introducido transferencias presupuestarias entre los productos de un mismo proyecto (no superiores al 20%) para impedir que no lleguen a obtenerse los resultados previstos en el marco de los gastos presupuestados.</p> <p>Se aplican ahora plenamente las políticas sobre personal y gastos generales. Cualquier desviación se supervisa y se somete a auditoría.</p> <p>Todos los sobrecostos son devueltos o reembolsados por los asociados.</p>	<p>La Junta estimó aplicada la parte a) de esta recomendación en su informe del 2015. En lo que respecta a la aplicación de la parte b), la Junta observó que el ACNUR había adoptado nuevas medidas para garantizar un examen detenido de los gastos administrativos de los asociados. Mediante una instrucción administrativa se aclaró aún más la contribución del ACNUR a los gastos de personal de los asociados. El ACNUR ha examinado su política relativa a los gastos administrativos de los asociados. En ella se establece un equilibrio entre el control de los asociados y un uso eficiente de los limitados recursos del ACNUR. En consecuencia, la Junta considera que se ha atendido esta recomendación.</p>	X			
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 55	<p>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 fundamentales al respecto.</p>	<p>El ACNUR ha tomado medidas para fortalecer más su capacidad de análisis mediante el diseño y la aplicación de un marco de análisis perfeccionado en el contexto del examen anual del programa. Si bien la política sobre planificación y gestión de los recursos sigue siendo objeto de examen, ya se han aplicado en 2017 algunos de los cambios previstos en relación con el proceso de examen de la planificación anual. Esto incluye las modificaciones de la planificación anual, los procesos de examen y aprobación para lograr mejoras en la calidad de las presentaciones y el aumento de la eficiencia de los procesos de examen y aprobación. El equipo ejecutivo superior</p>	<p>La Junta reconoció que el ACNUR ha mejorado el examen del programa anual estableciendo un proceso estándar que ha integrado las consideraciones relativas a la eficiencia en los presupuestos de los programas. Aunque la política de planificación y gestión de los recursos sigue siendo objeto de examen, los procedimientos normalizados se introducen a través de una instrucción administrativa por segundo año consecutivo. La Junta considera que el proceso de examen ha concluido y ha tenido en cuenta la recomendación.</p>	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
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, en relación con 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.	<p>está examinando la política revisada para concluir las deliberaciones y aprobarla.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR solicita que se considere aplicada esta recomendación.</p> <p>El ACNUR ha puesto en marcha procesos independientes y complementarios para examinar su presupuesto. Los gastos se examinan periódica y habitualmente cuando los planes de los países se presentan anualmente a la sede. También se realiza un análisis del costo per cápita cuando se solicita que se apliquen cambios en el presupuesto, con la finalidad de analizar su repercusión. Los casos de exceso y déficit de gastos en relación con los resultados alcanzados son también objeto de examen, incluido un análisis de las diferencias en los gastos. Además, se efectúan exámenes en diferentes niveles, por ejemplo, por operación, por bloque temático (como la protección), a nivel regional o a nivel de los programas plurianuales.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR solicita que se considere aplicada esta recomendación.</p>	La Junta observó que el ACNUR había llevado a cabo un análisis per cápita de los gastos. Además, el ACNUR había establecido criterios de medición que utilizaba para evaluar los planes presupuestarios de los países en el proceso de examen. En este proceso se analizaron las diferencias de gastos en la sede y en las oficinas y operaciones. El proceso se aplicó por primera vez en 2017 para la planificación de 2018, y se ha mejorado para la planificación correspondiente a 2019. La Junta considera que se ha atendido esta recomendación.	X			
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 desempeño que permitan medir la eficacia en función de los costos.	<p>El proyecto en curso sobre la gestión basada en los resultados tiene entre sus principales objetivos el de establecer una vinculación más estrecha entre los aspectos financieros y los resultados.</p> <p>El equipo del proyecto prevé que la solución de la gestión basada en los resultados en el ACNUR debe vincular la información relacionada con la supervisión de los programas con la ejecución financiera, a fin de facilitar el análisis de valor, con el apoyo de una</p>	La Junta observó que el grupo de trabajo establecido había seguido sopesando las opciones para mejorar la eficacia en función de los costos a nivel de la sede. El grupo de trabajo concluyó que no elaboraría directrices independientes para prestar asistencia a las operaciones. Además, dicho grupo señaló que el proyecto en curso de examen de la gestión basada en los resultados integraría criterios de medición del desempeño para facilitar la medición de la eficacia en función de los costos. La Junta alienta al ACNUR a				X

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
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	<p>solución exhaustiva de inteligencia institucional.</p> <p>Entre las soluciones propuestas cabe mencionar las siguientes:</p> <p>a) Apoyar la presupuestación basada en los resultados vinculando claramente la asignación presupuestaria a los resultados previstos;</p> <p>b) Elaborar un sistema para supervisar el ingreso y el gasto en relación con el presupuesto y el gasto, y para informar al respecto;</p> <p>c) Posibilitar una nueva supervisión de las operaciones a través de una solución de inteligencia institucional que genere informes dinámicos, incluida la información financiera;</p> <p>d) Introducir la supervisión de la ejecución programática y financiera combinadas, conducente a un análisis de valor;</p> <p>e) Desarrollar el sistema para demostrar el uso óptimo de los recursos en el proceso de asignación de recursos, la supervisión y la presentación de informes, etc.</p>	<p>incluir criterios de medición del desempeño en el proyecto de revisión de la gestión basada en los resultados para permitir medir la eficacia en función de los costos.</p> <p>La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.</p> <p>La Junta observó que el proyecto de revisión de la gestión basada en los resultados tenía por objeto vincular los resultados con el presupuesto, los gastos y los ingresos. Esto mejorará la información sobre los costos y el desempeño de los servicios. La Junta alienta al ACNUR a incluir criterios de medición del desempeño en el proyecto de revisión de la gestión basada en los resultados para permitir medir la eficacia en función de los costos.</p>		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 83	calificaciones educativas de buena calidad. Sin esa información, no es posible obtener opiniones con pleno conocimiento de causa sobre el aprovechamiento de los recursos ni sobre la eficacia en función de los costos de la fijación de las metas de asistencia.		La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.				
A/70/5/Add.6, cap. II, párr. 83	La Junta recomienda que la sede del ACNUR emita directrices centrales para los equipos en los países sobre los criterios de eficacia en función de los costos en los servicios de educación a fin de facilitar la adopción de decisiones y la asignación de recursos en los programas de educación.	El uso óptimo de los recursos es un concepto que abarca la economía, la eficiencia y la eficacia. Si bien el ACNUR no ha hecho pública ninguna política oficial específica para el uso óptimo de los recursos, este concepto, junto con los de economía, eficiencia y eficacia, está firmemente reflejado en los procedimientos, políticas, manuales y directrices que rigen los procesos clave del ACNUR, como la planificación, la presupuestación, la presentación de informes, la gestión de las adquisiciones y la cadena de suministro, los recursos humanos, la creación de asociaciones, la reestructuración organizativa, el establecimiento de controles internos y los viajes del personal. Basándose en lo anterior, el ACNUR solicita que se considere aplicada esta recomendación.	La Junta observó que el grupo de trabajo establecido había seguido sopesando la posibilidad de mejorar la eficacia en función de los costos a nivel de la sede. El grupo de trabajo concluyó que no elaboraría directrices independientes para prestar asistencia a las operaciones. Además, dicho grupo señaló que el proyecto de examen de la gestión basada en los resultados integraría criterios de medición del desempeño para facilitar la medición de la eficacia en función de los costos. La Junta alienta al ACNUR a incluir criterios de medición del desempeño en el proyecto de revisión de la gestión basada en los resultados para permitir medir la eficacia en función de los costos. La Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X		
A/70/5/Add.6, cap. II, párrs. 113 y 114	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. Existe toda una gama de opciones para apoyar ese objetivo y la Junta recomienda que la administración considere las posibilidades siguientes:	Con respecto al párrafo 114 a), el 15 de agosto de 2017 se publicó la instrucción administrativa sobre contratación y asignación (UNHCR/AI/2017/7). Los artículos 29 a 31 de esta nueva instrucción establecen ciertos límites al número de solicitudes que el personal puede presentar, dependiendo de si se postula para plazas de su categoría o de una categoría superior. Si se solicita un puesto de una categoría superior, los	En lo que respecta a la parte a) de la recomendación, la Junta observó que la nueva instrucción administrativa limitaba el número de puestos de categoría más alta que el personal podía solicitar. La Junta considera que con ello se aborda suficientemente la recomendación. En lo que respecta a la parte d) de la recomendación, la Junta tomó nota de la exención establecida para los puestos de expertos. El personal solo puede volver a		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
<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 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>funcionarios de sexo masculino pueden presentar su candidatura para un máximo de 6 plazas, mientras que las mujeres pueden hacerlo para 12 plazas combinadas entre los grupos 1 y 2 (hasta lograr la paridad entre los géneros). Los candidatos externos no tienen limitaciones en cuanto al número de solicitudes que pueden presentar a puestos publicados externamente. Sobre esta base, solicitamos que se archive esta parte de la recomendación.</p> <p>Con respecto al párrafo 114 d), en la nueva instrucción administrativa y política de asignación todos los puestos están sujetos a rotación. Los titulares de una plaza de experto o especialista técnico pueden volver a solicitarla cuando se vuelva a anunciar en el ciclo normal de rotación aplicable a ese lugar de destino.</p> <p>Basándose en lo anterior, el ACNUR considera que se ha aplicado esta recomendación.</p>	<p>solicitar su plaza cuando esta se clasifique como plaza de experto en el momento de volver a anunciarse. La Junta no ha evaluado la calidad del proceso de clasificación de los expertos ni tampoco los puestos actualmente clasificados como tales. Sin embargo, tomando nota de la exención establecida en el modelo de movilidad, la Junta considera que la recomendación se aborda suficientemente. En consecuencia, la Junta considera que se ha aplicado esta recomendación.</p>					
<p>A/68/5/Add.5, cap. II, párr. 105</p>	<p>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 lugar a un kilometraje excesivo, períodos de inactividad prolongados y gastos de</p>	<p>Esta recomendación se planteó en 2012 antes de ponerse en marcha en 2014 la gestión global del parque automotor y, por lo tanto, se refiere a un contexto que desde entonces ha cambiado completamente.</p> <p>El ACNUR está elaborando una nueva estrategia de mantenimiento y reparación para su flota mundial. A tal fin, el ACNUR contrató a un consultor experimentado como experto técnico en</p>	<p>La Junta señaló los nuevos progresos logrados con la iniciativa de mantenimiento y reparación. También observó la evaluación en curso a cargo de un consultor, que ha evaluado los arreglos en materia de mantenimiento y reparación en los diez países con las mayores flotas dentro del ACNUR. Además, el consultor tiene previsto utilizar las enseñanzas extraídas de la evaluación para confeccionar un cuestionario. Este debe</p>		X		

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
	<p>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>mantenimiento de vehículos, que está evaluando en la actualidad los arreglos en materia de mantenimiento y reparación en los diez países con las mayores flotas dentro del ACNUR. Los resultados de esta evaluación servirán de base para la estrategia de mantenimiento y reparación.</p> <p>Entretanto, el ACNUR ha emitido directrices para las operaciones en los países sobre mantenimiento de vehículos y reparaciones menores, que no requieren la aprobación de la sede. Todas las reparaciones importantes deben someterse a la dependencia de mantenimiento y reparación para su examen y aprobación. El ACNUR considera esta recomendación superada por los acontecimientos.</p>	<p>ofrecer orientación a las operaciones para realizar periódicamente en los mercados locales pruebas dirigidas a detectar la disponibilidad de servicios comerciales de mantenimiento más cercanos en relación con las normas pertinentes;</p> <p>Por lo tanto, la recomendación se considera en vías de aplicación.</p>				
A/69/5/Add.6, cap. II, párr. 56	<p>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 encargue una evaluación independiente del programa, llevada a cabo por expertos, cuyos resultados deberían presentarse antes del fin de 2014.</p>	<p>El Servicio de Evaluación del ACNUR encargó un informe de síntesis independiente sobre las intervenciones en efectivo del ACNUR en Jordania, en gran medida para abordar la recomendación de 2013 de la Junta de Auditores, aún pendiente. Teniendo en cuenta el volumen del programa de intervenciones en efectivo en Jordania y las pruebas disponibles, el informe de síntesis abarcó los siguientes aspectos:</p>	<p>La Junta observó que se había llevado a cabo la valoración recomendada por expertos independientes sobre el programa de intervenciones en efectivo en Jordania. El informe de síntesis aborda el contexto operacional de las intervenciones en efectivo en Jordania. Además, también proporciona información sobre la programación total basada en el uso de efectivo del ACNUR. Esta recomendación se considera aplicada.</p>	X			

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
		<p>a) Descripción de los factores contextuales y operacionales que influyen en los resultados en Jordania, con el fin de fundamentar la optimización de las intervenciones en efectivo en otros países;</p> <p>b) Medición de los efectos del programa de intervenciones en efectivo en la vida de los refugiados, teniendo en cuenta las necesidades primarias y secundarias.</p> <p>La primera parte de este informe de síntesis consolida las pruebas de una serie de informes y estudios, a fin de evaluar las dimensiones operacionales globales de las intervenciones en efectivo en Jordania. La segunda parte consta de un resumen y un análisis de los datos reunidos con motivo de las evaluaciones de la vulnerabilidad (visitas domiciliarias), las encuestas sobre el seguimiento posterior a la distribución y el estudio del Instituto de Desarrollo de Ultramar titulado “A promise of tomorrow”. En el resumen se examina qué función tiene el apoyo en efectivo en el presupuesto total de los hogares y en qué medida utilizan estos el efectivo para sufragar la alimentación, la educación, la salud y otras prioridades. El objetivo de la consolidación y el análisis de estos datos es medir los efectos del programa de intervenciones en efectivo del ACNUR en Jordania y su impacto en la vida de los refugiados sirios, y demostrar estadísticamente la fortaleza y el rumbo de las relaciones entre las transferencias de efectivo y determinados ámbitos de vulnerabilidad.</p> <p>El ACNUR recibió el informe final en diciembre de 2017. Sobre la base de la anterior información, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p>	<p>Por otra parte, la recomendación databa de 2013 y su aplicación estaba prevista antes de finales de 2014. El ACNUR tardó casi cuatro años en encargar la evaluación externa. La Junta habría agradecido una mayor puntualidad en la aplicación de la recomendación.</p>				

Referencia al informe	Resumen de la recomendación	Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018	Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018	Aplicada	En vías de aplicación	No aplicada	Superada por los acontecimientos
A/69/5/Add.6, cap. II, párr. 86	La Junta recomienda que el ACNUR emita 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 asignación de recursos en los programas de salud.	<p>El grupo de trabajo encargado de elaborar directrices para los equipos en los países sobre criterios de eficacia en función de los costos llegó a la conclusión de que era necesario un análisis financiero más detallado de todos los programas de salud para abordar la recomendación. Se completó ese análisis sobre los gastos sanitarios y la eficacia en función de los costos de los programas de salud. Sin embargo, en el informe se advierte que las decisiones de programación no deberían tomarse sobre la base de un cálculo per cápita, en especial por la amplia gama de valores existentes según los países. En lugar de ello, se precisan respuestas de salud pública individualizadas en función de la disponibilidad de recursos, incluida la diversidad de sistemas de atención de la salud y las posibles fuentes de financiación, la eficiencia prevista en la prestación, la epidemiología local y la carga de morbilidad en cada región, país y subregión dentro de un país.</p> <p>Teniendo esto en cuenta, así como el hecho de que los programas de salud pública en el plano nacional siguen las normas nacionales y las políticas del Ministerio de Salud, el ACNUR ha elaborado una nota de orientación práctica sobre programación para la salud pública y la nutrición, basándose en la estrategia mundial del ACNUR en esa esfera. La orientación pretende poner a disposición de los equipos en los países criterios de eficacia en función de los costos para fundamentar las decisiones sobre la asignación de recursos, sin dejar de ser relativamente amplia para tener en cuenta los factores contextuales, que en muchos casos requieren respuestas</p>	La Junta observó que el grupo de trabajo había estudiado la posibilidad de emitir directrices básicas sobre criterios de eficacia en función de los costos en los servicios de salud. Debido a las diferencias en los sistemas de atención de la salud, el grupo de trabajo consideró que era imposible proporcionar una orientación general uniforme con criterios específicos. La Junta entiende el razonamiento del ACNUR. Además, la Junta puede confirmar que el ACNUR ha examinado el manual de programas sobre la salud pública y la nutrición e incorporado principios generales sobre medidas que promuevan la eficacia en función de los costos. La Junta considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X

<i>Referencia al informe</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la administración sobre la situación, abril de 2018</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2018</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>No aplicada</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	
		<p>individualizadas y específicas según el país. En la práctica, la nota orientativa se ha publicado en la intranet y, por consiguiente, está a disposición de todo el personal.</p> <p>Sobre la base de la anterior información, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p>					
Total				23	18	–	4
Porcentaje				51	40	–	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 2018 dirigida a la Presidencia de la Junta de Auditores por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el Contralor y Director de la División de Gestión Financiera y Administrativa de la Oficina del Alto Comisionado

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

En cumplimiento de su responsabilidad, la Oficina del Alto Comisionado actúa en el marco de las políticas y normas contables prescritas y aplica procedimientos y sistemas de control interno de la contabilidad para garantizar la fiabilidad de la información financiera y la 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 2017 y el rendimiento financiero y los flujos de efectivo del ejercicio concluido en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

Por la presente, las cuentas quedan aprobadas y certificadas.

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

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

Capítulo IV

Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017

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 2017, de conformidad con el párrafo 6.2 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2013/4) y el artículo 11 del reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado (A/AC.96/503/Rev.10).
2. El informe financiero proporciona información relacionada con los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Los fondos de contribuciones voluntarias comprenden el Fondo del Programa Anual (compuesto por el programa mundial de refugiados y el programa mundial de apátridas), el Fondo de Proyectos Mundiales de Reintegración, el Fondo de Proyectos Mundiales para Desplazados Internos, el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y el Fondo de Operaciones y de Garantía. En el informe se ofrece una sinopsis del contexto operacional, el análisis financiero y la ejecución del presupuesto por principales grupos de actividades, y se destacan las tendencias y los cambios significativos.
3. El presente informe financiero debe leerse junto con los estados financieros, que consisten en cinco estados financieros y las notas explicativas correspondientes.

B. Contexto operacional y panorama general de las actividades

4. La Asamblea General ha otorgado a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) el mandato de dirigir y coordinar la acción internacional para la protección de los refugiados y la búsqueda de soluciones duraderas. El ACNUR procura reducir los casos de desplazamiento forzado alentando a los Estados y otras instituciones a que generen condiciones propicias para la protección de los derechos humanos y la solución pacífica de las controversias. En todas sus actividades, la Oficina presta especial atención a las necesidades de los más vulnerables y busca promover la igualdad de derechos de las mujeres y las niñas. El ACNUR trabaja en colaboración con los gobiernos, organizaciones internacionales y no gubernamentales, otros organismos de las Naciones Unidas y las personas de su competencia, así como con el sector privado, instituciones financieras internacionales y la sociedad civil, incluidos centros de estudio, instituciones académicas y dirigentes religiosos.
5. Durante el período sobre el que se informa, el ACNUR, por conducto de su red de oficinas en los países y sobre el terreno ubicadas en más de 130 países, llevó a cabo actividades encaminadas a dar protección a unos 71,4 millones de mujeres, hombres, niñas y niños, y a buscar soluciones a la difícil situación que estos atraviesan. El ACNUR siguió vigilando, interpretando y elaborando políticas y normas mundiales de protección, y brindando apoyo y asesoramiento especializado en cuanto a todos los aspectos del derecho y las políticas internacionales que guardan relación con la labor de la Oficina en materia de protección internacional, apatridia y soluciones duraderas. Todo esto se llevó a cabo en estrecha colaboración con los Gobiernos, otras

entidades de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, y con la participación activa de las poblaciones afectadas y las comunidades de acogida. Las Direcciones Estratégicas del ACNUR 2017-2021, publicadas en enero de 2017, están armonizadas con los compromisos asumidos en relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, así como con el ideal de la Declaración de Nueva York para los Refugiados y los Migrantes y el marco de respuesta integral para los refugiados que figura en el anexo I de la Declaración. A finales de 2017, el marco de respuesta integral se aplicaba en 13 países que acogen a refugiados y en dos regiones. Las enseñanzas extraídas de la aplicación del marco están orientando la elaboración del pacto mundial sobre los refugiados, el cual se está preparando en consulta con los gobiernos y otros interesados clave.

6. En 2017, más de 30 operaciones del ACNUR dieron respuesta a 13 situaciones de emergencia a gran escala. El ACNUR siguió colaborando con asociados nacionales e internacionales para hacer frente a las emergencias prolongadas que afectan a un gran número de países, entre ellos Burundi, el Iraq, Nigeria, la República Árabe Siria, Sudán del Sur y el Yemen. La lista de gran alerta para la preparación para emergencias (High Alert List for Emergency Preparedness), de carácter mundial, y su instrumento de diagnóstico ayudaron al ACNUR a recabar información sobre la capacidad de preparación y de respuesta de los países en relación con posibles desplazamientos de población y, en consecuencia, a establecer prioridades en cuanto a su apoyo a la preparación.

7. En 2017, se siguió prestando especial atención a la promoción de enfoques innovadores para la protección de los niños y la elaboración de programas destinados a los jóvenes, así como a la incorporación de la prevención de la violencia sexual y de género y la respuesta a ese tipo de violencia. El ACNUR y sus asociados siguieron utilizando campañas masivas de sensibilización y concienciación, junto con actividades de capacitación específicas dirigidas a los dirigentes comunitarios y grupos influyentes, como los jóvenes y los hombres. Con el apoyo del ACNUR, las comunidades se han movilizado para dirigir actividades de prevención y respuesta y para promover la adopción de medidas contra la violencia sexual y de género, creando comités comunitarios y estableciendo planes de acción comunitarios contra ese tipo de violencia. Diversas operaciones indicaron que habían aumentado las denuncias de violencia sexual y de género como consecuencia directa de las campañas de sensibilización y desarrollo de la capacidad.

8. Varios proyectos ejecutados por el ACNUR con cargo al Fondo para Iniciativas destinadas a los Jóvenes en 31 operaciones en los países permitieron mejorar la cohesión social entre las comunidades de acogida y de refugiados, así como la solidaridad entre las comunidades de jóvenes refugiados. A nivel mundial, el porcentaje de niños refugiados matriculados en la enseñanza primaria aumentó del 50% al 61%. El ACNUR facilitó este incremento por medio de la contratación y formación de docentes, la construcción y rehabilitación de aulas y el pago de subsidios y tasas escolares para que los niños refugiados pudieran matricularse y asistir a la escuela primaria durante todo el año.

9. El ACNUR siguió colaborando con los Estados y otros interesados para que los niños pudieran tener acceso a procedimientos sencillos y ágiles de registro de los nacimientos y para que se les proporcionaran certificados de nacimiento. El registro de los nacimientos y la expedición de certificados de nacimiento son fundamentales para determinar la nacionalidad de los niños y prevenir la apatridia. El ACNUR ha adoptado un enfoque polifacético para hacer frente a estos desafíos en colaboración con los gobiernos, algunos organismos de las Naciones Unidas e interesados de la sociedad civil. La Oficina colabora con los Estados para alentarlos a cumplir las obligaciones que les incumben en virtud de la Convención sobre los Derechos del Niño, realiza actividades de sensibilización, presta apoyo para que los servicios de

registro tanto fijos como móviles lleguen a todos los niños, y ayuda a los sistemas nacionales a absorber los aumentos repentinos de la necesidad de expedir certificados de nacimiento.

10. El ACNUR siguió fortaleciendo su capacidad para la gestión de la identidad y, en 2017, creó el ecosistema de registro de la población y gestión de la identidad (Population Registration and Identity Management EcoSystem), un conjunto de instrumentos y aplicaciones interoperables para el registro, la gestión de la identidad y la administración de casos. La calidad del registro y la elaboración de perfiles mejoró en 2017 mediante la implantación del sistema biométrico de gestión de la identidad en 17 operaciones. Actualmente hay 4,4 millones de personas de la competencia del ACNUR registradas de manera biométrica en 48 operaciones en los países.

11. En 2017, el ACNUR siguió aplicando estrategias integrales para promover la autosuficiencia de los refugiados y otras personas de su competencia. La Oficina colaboró estrechamente con los Gobiernos y las comunidades de los países de acogida para fomentar la inclusión gradual de los refugiados en los sistemas y las estructuras de esos países. Las medidas para posibilitar que los refugiados aprovechen los servicios nacionales y para integrarlos en los planes nacionales de desarrollo son esenciales tanto para los refugiados como para las comunidades que los acogen, y son coherentes con la promesa formulada en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de no dejar a nadie atrás. El ACNUR ayuda a los Estados a cumplir los compromisos de incrementar los lugares de reasentamiento y las vías complementarias para la admisión de los refugiados que asumieron en virtud de la Declaración de Nueva York para los Refugiados y los Migrantes y el marco de respuesta integral para los refugiados.

12. Se estima que la población total de la competencia del ACNUR al final de 2017 era de 71,4 millones de personas. Esta cifra incluye 19,9 millones de refugiados, 3,1 millones de solicitantes de asilo, 39,1 millones de desplazados internos protegidos o asistidos por el ACNUR, 3,9 millones de apátridas (incluidos 932.200 refugiados apátridas y 125.600 desplazados internos apátridas, que se contabilizan también en el grupo de refugiados y desplazados internos), y 1,6 millones de personas en otras situaciones de la competencia del ACNUR. Además, se calcula que, en el transcurso del año, unos 667.400 refugiados se repatriaron y 4,2 millones de desplazados internos regresaron a sus lugares de origen.

13. En 2017, el total estimado de los recursos presupuestarios necesarios para hacer frente a las necesidades de todas las personas de la competencia del ACNUR ascendía a 7.962,9 millones de dólares (7.509,7 millones de dólares en 2016). Los fondos disponibles ascendían a 4.510,0 millones de dólares (4.410,8 millones de dólares en 2016), y el ACNUR llevó a cabo actividades por un monto de 4.083,4 millones de dólares (3.967,1 millones de dólares en 2016) (véase el cuadro IV.3).

C. Análisis financiero

14. En el cuadro IV.1 se resumen la situación financiera del ACNUR al cierre del ejercicio y el rendimiento financiero anual desde 2013.

Cuadro IV.1
Situación financiera y rendimiento financiero, 2013-2017

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2013	2014	2015	2016	2017
Total del activo	2 226	2 000	2 315	2 570	2 987
Total del pasivo	697	883	859	940	1 000
Activo neto	1 529	1 117	1 456	1 630	1 987
Ingresos	3 165	3 056	3 582	3 979	4 227
Gastos ^a	2 704	3 360	3 279	3 852	3 849
Superávit/déficit	460	(305)	303	127	377

^a Incluye ganancias/pérdidas por diferencias cambiarias.

15. Al 31 de diciembre de 2017, el total de reservas y saldos de los fondos era de 1.986,9 millones de dólares (véase el estado financiero I), lo que representa un aumento de 356,8 millones de dólares (un 21,9%) con respecto al saldo al 31 de diciembre de 2016. Este aumento se debió a un superávit en el rendimiento de 377,5 millones de dólares (véase el estado financiero II) y a las pérdidas por valor de 20,7 millones de dólares (véase el estado financiero III) resultantes de la valuación actuarial de las obligaciones por prestaciones de los empleados.

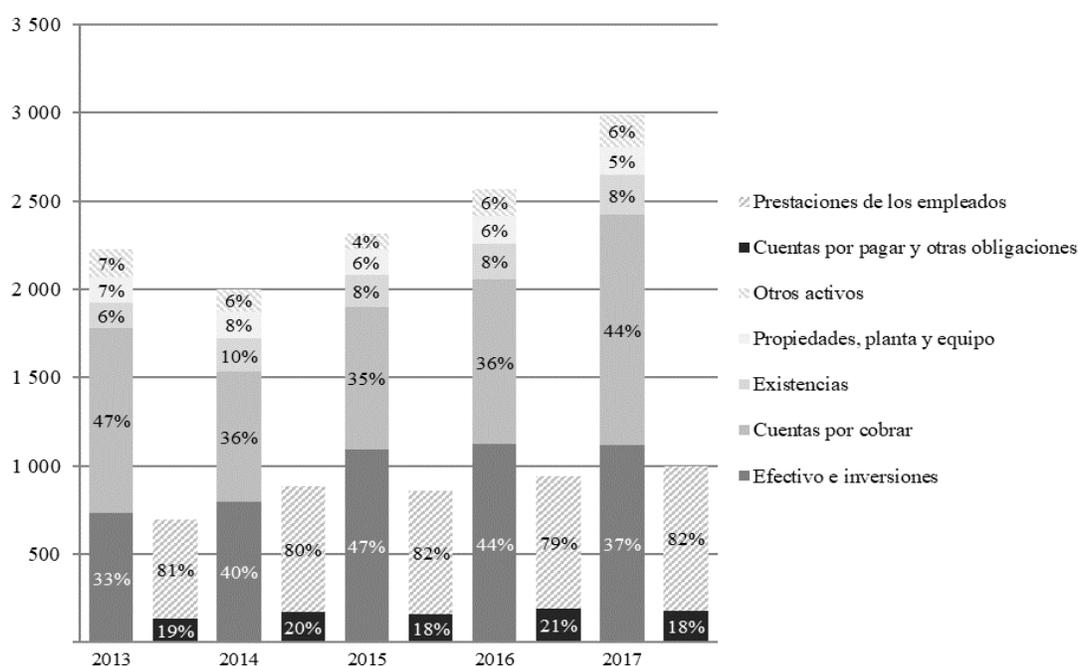
16. Los reservas y los saldos de los fondos comprenden el valor acumulado de los saldos de los fondos y las reservas (2.527,3 millones de dólares), el Fondo de Operaciones y de Garantía (100,0 millones de dólares), el Plan de Seguro Médico (37,0 millones de dólares) y el Fondo de Prestaciones del Personal (déficit neto de 677,5 millones de dólares).

17. Las reservas y los saldos de los fondos acumulados incluyen, además del saldo del Fondo del Programa Anual (2.276,3 millones de dólares), la reserva operacional (10,0 millones de dólares), la reserva para las actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato (20,0 millones de dólares), los Fondos de Proyectos (202,0 millones de dólares), el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas (4,1 millones de dólares) y el Fondo para Funcionarios Subalterno del Cuadro Orgánico (14,9 millones de dólares), como se detalla en la nota 3.11.

18. En la figura IV.I se muestra la composición del activo y el pasivo del ACNUR al final de cada ejercicio durante el período 2013-2017, por categoría principal.

Figura IV.1
Activo y pasivo, 2013-2017

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



19. Al 31 de diciembre de 2017, los instrumentos financieros como el efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar representaban alrededor del 83% del total de los activos, la mayoría de los cuales son activos corrientes. Las obligaciones por prestaciones de los empleados representaban cerca del 82% del total de los pasivos, que consistían en gran medida en obligaciones a largo plazo.

20. En el cuadro IV.2 se muestran algunos de los principales coeficientes financieros al 31 de diciembre de 2017, así como los valores de dichos coeficientes al 31 de diciembre de 2016.

Cuadro IV.2

Principales coeficientes financieros al 31 de diciembre de 2017

	Al 31 de diciembre de 2017	Al 31 de diciembre de 2016
Relación entre activo corriente y pasivo corriente	9,77	8,10
Relación entre total del activo y total del pasivo	2,99	2,73
Relación entre efectivo y equivalentes de efectivo y pasivo corriente	3,63	3,49

21. El coeficiente de solvencia (relación entre el activo corriente y el pasivo corriente) es un coeficiente de liquidez que refleja el equilibrio entre los activos que se materializarán en los próximos 12 meses y los pasivos o pagos que la organización deberá satisfacer en ese mismo período. Cuanto más elevado sea ese coeficiente, más capacidad tendrá la organización para cumplir sus obligaciones. A finales de 2017, el coeficiente de solvencia era 9,77. Esa información debe analizarse en el contexto de

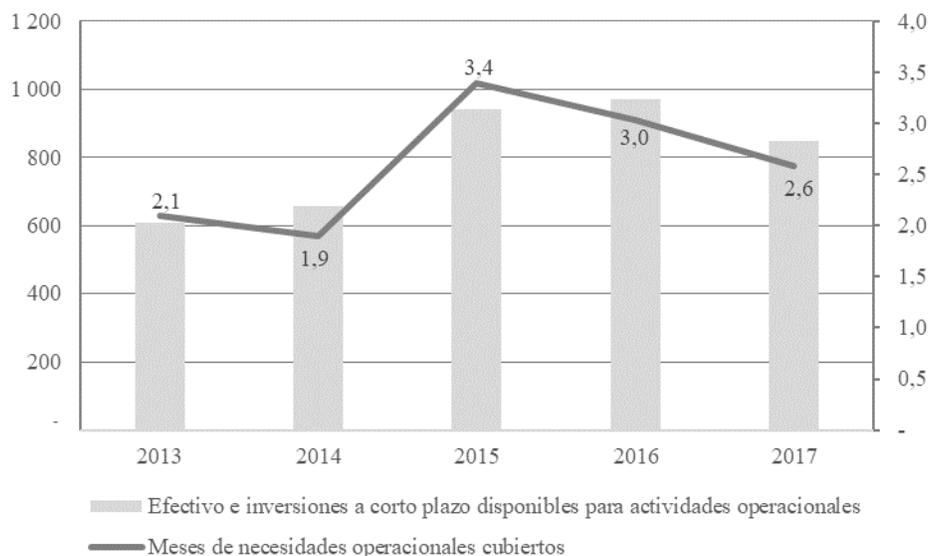
las actividades concretas que realiza el ACNUR. En general, las entidades que tienen control sobre el momento en que se generan ingresos intentan sincronizar la generación de obligaciones con el patrón de ingresos; por lo tanto, la comparación directa del activo corriente y el pasivo corriente ofrece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

22. Al 31 de diciembre de 2017, el monto total del efectivo y las inversiones a corto plazo ascendía a 1.115,6 millones de dólares, lo que representa una reducción de 6,7 millones de dólares frente a los 1.122,4 millones de dólares registrados en 2016. Sin tener en cuenta los montos correspondientes al Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal y el Plan de Seguro Médico, el efectivo y las inversiones a corto plazo disponibles para actividades operacionales ascendían a 849,0 millones de dólares (970,2 millones de dólares en 2016). Dicha cuantía cubre aproximadamente 2,6 meses de necesidades operacionales sobre la base del promedio de gasto mensual en 2017. En el momento en que se certificaron los estados financieros (31 de marzo de 2018), el saldo de efectivo e inversiones había disminuido a 1.010,0 millones de dólares (769,0 millones de dólares al 31 de marzo de 2017), frente al saldo de 1.115,6 millones de dólares registrado al 31 de diciembre de 2017.

23. En la figura IV.II se muestra el importe total del efectivo y las inversiones a corto plazo disponibles para actividades operacionales, así como el número de meses de necesidades operacionales cubiertos sobre la base del promedio de gastos mensuales para el período comprendido entre 2013 y 2017.

Figura IV.II
**Total de efectivo e inversiones a corto plazo para actividades operacionales/
 meses de necesidades operacionales cubiertos, 2013-2017**

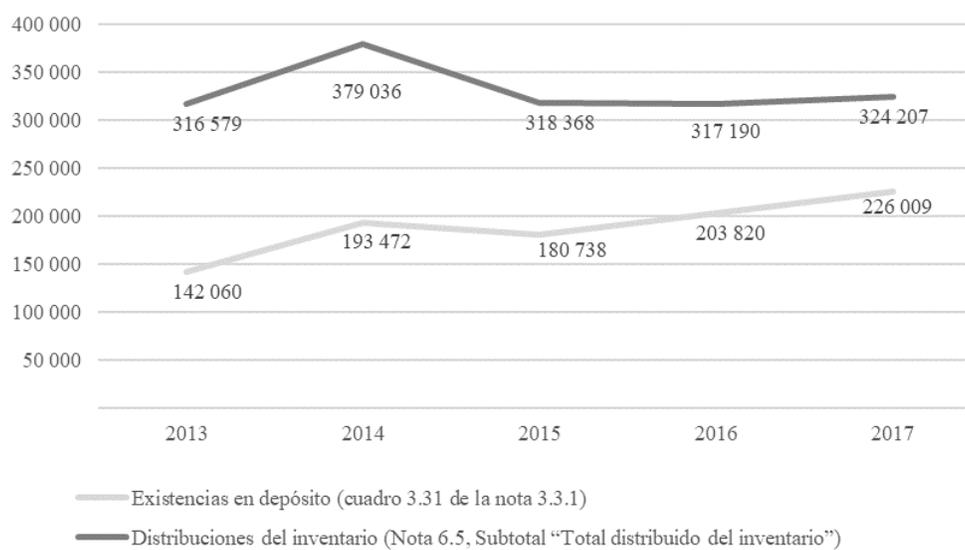
(En millones de dólares de los Estados Unidos y número de meses)



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

Figura IV.III
**Distribución de artículos del inventario y existencias en depósito al cierre
 del ejercicio, 2013-2017**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)



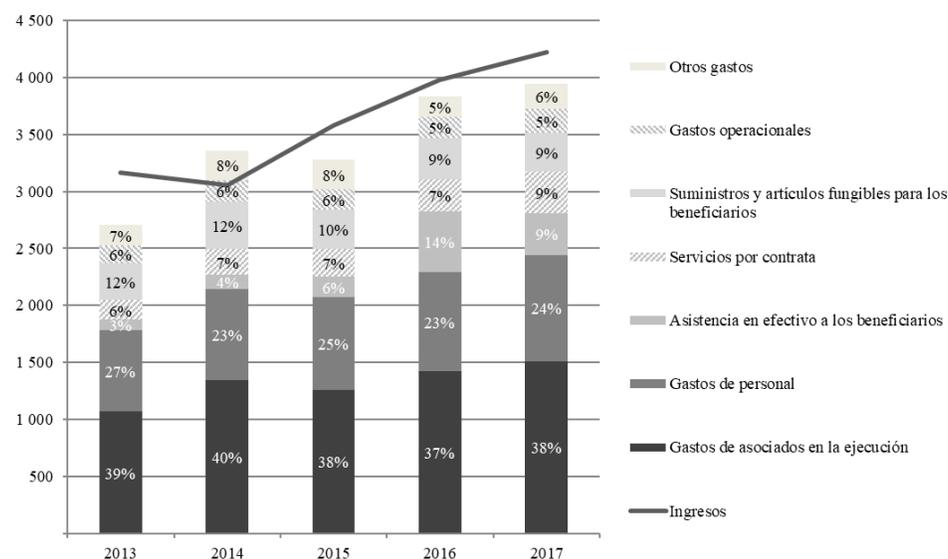
25. En lo que se refiere al rendimiento financiero (véase el estado financiero II), el ACNUR concluyó el ejercicio con un superávit (ingresos menos gastos, incluidas las pérdidas por diferencias cambiarias) por valor de 377,5 millones de dólares, frente a un superávit de 126,9 millones de dólares registrado al final de 2016.

26. El importante cambio en el resultado anual de 2017 con respecto al de 2016 se debe principalmente al aumento de los ingresos en concepto de contribuciones voluntarias por valor de 226,2 millones de dólares, junto con una disminución de la asistencia en efectivo que se otorga a los beneficiarios por valor de 157,3 millones de dólares y un incremento de las ganancias por diferencias cambiarias por valor de 107,2 millones de dólares, que quedan compensados por un aumento de los gastos de los asociados en la ejecución de proyectos por valor de 91,9 millones de dólares y de los servicios por contrata en 74,8 millones de dólares.

27. En la figura IV.IV se presentan los ingresos y los gastos correspondientes al período 2013-2017.

Figura IV.IV
Ingresos y gastos, 2013-2017

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



28. Los ingresos totales de 2017 ascendieron a 4.226,5 millones de dólares, lo que representa un aumento de 247,1 millones de dólares (el 6,2%) respecto a 2016. Las contribuciones voluntarias de los donantes, incluidas las contribuciones en especie, ascendieron a 4.148,1 millones de dólares (lo que equivale al 98,1% de los ingresos totales), de los cuales 1.023,7 millones de dólares estaban destinados a actividades de años futuros (2018-2022).

29. El total de gastos correspondientes al ejercicio económico ascendió a 3.942,8 millones de dólares, lo que representa un aumento del 2,7% respecto a 2016 (3.839,0 millones de dólares). En el estado financiero V figuran 4.083,4 millones de dólares en concepto de gastos para 2017 conforme a un criterio de caja modificado usado a efectos presupuestarios. La conciliación entre los dos criterios se presenta en la nota 7. En los párrafos siguientes se explican los principales cambios en los gastos anuales respecto a 2016 que figuran en el estado financiero II correspondiente a 2017.

30. Los gastos relativos a los acuerdos firmados con los asociados en la ejecución de proyectos, por valor de 1.512,7 millones de dólares, aumentaron un 6,5% en

relación con 2016 (1.420,8 millones de dólares). El mayor aumento se produjo en las operaciones en respuesta a la situación en la República Árabe Siria (Grecia, Jordania, el Líbano, la República Árabe Siria y Turquía), seguidas por las operaciones en Kenya, la República Unida de Tanzania y Uganda. Además, el ACNUR aumentó el apoyo que brinda a los asociados nacionales en pos de cumplir el compromiso de la Oficina con el Gran Pacto sobre la financiación humanitaria.

31. Los sueldos y las prestaciones del personal, que ascendieron a 929,7 millones de dólares, aumentaron un 6,4% respecto de 2016 (874,0 millones de dólares), lo que refleja el efecto de las exigencias impuestas por las emergencias que surgieron durante el período.

32. La asistencia en efectivo a los beneficiarios representa el apoyo que presta directamente el ACNUR y no incluye las sumas distribuidas a través de los asociados, las cuales se presentan como parte de los gastos de los asociados en la ejecución. La asistencia en efectivo gestionada directamente por el ACNUR, que ascendió a 370,5 millones de dólares, disminuyó un 29,8% con respecto a 2016 (527,8 millones de dólares). Las principales disminuciones corresponden a los programas ejecutados en el Afganistán (130,1 millones de dólares) y el Líbano (91,7 millones de dólares), mientras que el principal aumento está relacionado con Grecia (34,9 millones de dólares).

33. Los gastos en concepto de servicios por contrata, que ascendieron a 361,7 millones de dólares, aumentaron un 26,1% respecto de 2016 (286,9 millones de dólares). Se han registrado aumentos en las principales operaciones respecto de diversos contratos especializados, principalmente los de transporte y manipulación de cargas (70,9 millones de dólares) y de atención médica para los beneficiarios (65,3 millones de dólares).

34. Los gastos en concepto de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios ascendieron a 340,1 millones de dólares, lo que representa una disminución del 4,6% con respecto a 2016 (356,5 millones de dólares).

35. El año 2017 siguió caracterizándose por tasas de interés bajas respecto del dólar de los Estados Unidos y el euro. Los administradores de las inversiones de la organización tienen como objetivo dar primacía a la liquidez y la conservación de capital sobre la tasa de rentabilidad. Durante el ejercicio se generaron ingresos en concepto de intereses por valor de 9,9 millones de dólares (4,6 millones de dólares en 2016). El aumento respecto de 2016 obedece al incremento del promedio de los saldos de caja y a las mayores tasas de interés medias.

36. La distribución del superávit de 2017 se muestra en el estado de cambios en el activo neto (estado financiero III). Los ingresos correspondientes a 2017 incluyen el reconocimiento de 1.023,7 millones de dólares en concepto de contribuciones y promesas monetarias de los donantes que se registraron y reconocieron en 2017 pero estaban destinadas a actividades de períodos futuros (2018-2022), como se indica en el cuadro 5.1.2. Además, al 31 de diciembre de 2017 el ACNUR tenía compromisos jurídicos (órdenes de compra pendientes) por 393,8 millones de dólares en relación con bienes y servicios que se recibirían a principios de 2018. Por consiguiente, parte de los ingresos reconocidos en 2017 solamente se corresponderán con gastos que se contraerán en 2018 y años posteriores.

D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales

37. Aunque los estados financieros se han elaborado siguiendo el criterio contable del devengo, el presupuesto por programas del ACNUR sigue formulándose y presentándose sobre la base del criterio de caja modificado. Por lo tanto, a efectos de gestión presupuestaria y análisis de la ejecución del presupuesto, los gastos se

convierten teniendo en cuenta un criterio equivalente. En el estado financiero V se presenta un resumen de la comparación entre las sumas presupuestadas y las reales.

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

39. El presupuesto de 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 organizaciones de las Naciones Unidas. La evaluación de las necesidades de las personas de la competencia del ACNUR sirve de base para formular el presupuesto por programas.

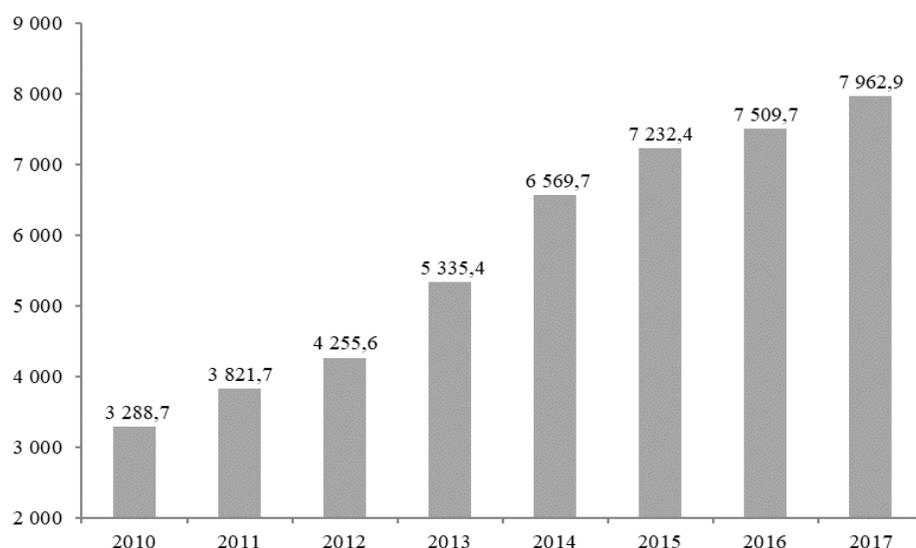
40. Una vez que el Comité Ejecutivo aprueba el presupuesto, se hace un llamamiento mundial para recaudar fondos. El Alto Comisionado autoriza la asignación de fondos para la ejecución de programas y proyectos en función de la disponibilidad de fondos. Durante el período de ejecución, el Alto Comisionado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

41. El presupuesto inicial para 2017 aprobado por el Comité Ejecutivo en su 66° período de sesiones (en octubre de 2015) ascendía a 6.408,5 millones de dólares. Posteriormente, en su 67° período de sesiones (en octubre de 2016), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado para 2017, que ascendía a 7.309,7 millones de dólares. El presupuesto final para 2017 ascendía a 7.962,9 millones de dólares, lo que representa la suma del presupuesto revisado aprobado, por valor de 7.309,7 millones de dólares, y los presupuestos suplementarios totales establecidos por el Alto Comisionado a lo largo del año, por valor de 832,1 millones de dólares, menos una reducción presupuestaria de 178,9 millones de dólares. Los presupuestos suplementarios establecidos en 2017 tenían que ver con las respuestas a las situaciones en Burundi (33,3 millones de dólares), Myanmar (53,6 millones de dólares), Nigeria (49,7 millones de dólares), la República Árabe Siria (146,0 millones de dólares), la República Democrática del Congo (34,3 millones de dólares), las rutas del Mediterráneo Central (56,7 millones de dólares), Somalia (85,0 millones de dólares) y Sudán del Sur (373,5 millones de dólares). La reducción obedece principalmente a la reorganización del Plan Regional para los Refugiados y la Resiliencia, de carácter interinstitucional, en respuesta a la crisis en la República Árabe Siria.

42. Desde que se introdujo el presupuesto de evaluación de las necesidades globales en 2010, los recursos necesarios han experimentado un aumento constante y han alcanzado los 7.962,9 millones de dólares en 2017, lo que representa un aumento del 6,0% respecto a 2016 (véase la figura IV.V).

Figura IV.V
Necesidades para el período 2010-2017

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



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

44. En el cuadro IV.3 se desglosa el total de 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 pilar 1. La diferencia entre el total de las necesidades para 2017 (presupuesto de evaluación de las necesidades globales) y los fondos disponibles representa las necesidades no financiadas de las personas de la competencia del ACNUR en 2017, valoradas en 3.452,9 millones de dólares (el 43,4% del total).

Cuadro IV.3

Total de necesidades, fondos disponibles y gastos, 2017^a

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

	<i>Pilar 1^b</i>	<i>Pilar 2</i>	<i>Pilar 3</i>	<i>Pilar 4</i>	<i>Total</i>
Total de necesidades (presupuesto de evaluación de las necesidades globales)	6 298,6	57,8	406,4	1 200,0	7 962,9
Fondos disponibles	3 803,5	33,4	104,6	568,5	4 510,0
Gastos	3 398,0	32,7	99,1	553,5	4 083,4
Saldo arrastrado	405,5	0,8	5,4	15,0	426,7
Porcentaje de gastos respecto de las necesidades totales	54	57	24	46	51
Porcentaje de gastos respecto de los fondos disponibles	89	98	95	97	91

^a Las sumas de las cifras del cuadro pueden no ser exactas debido al redondeo.

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

45. El monto de los gastos, de 4.083,4 millones de dólares en 2017, representa un aumento de 116,3 millones de dólares, o el 2,9%, con respecto al monto de 2016 (3.967,1 millones de dólares), y un aumento de 2.205,2 millones de dólares, o el 117,4%, respecto al gasto de 2010 (1.878,2 millones de dólares). La figura IV.VI muestra la distribución del gasto de 2017 por pilar, y la figura IV.VII es una ilustración gráfica de la evolución del gasto anual en el período 2010-2017.

Figura IV.VI
Distribución de los gastos por pilar en 2017

(En porcentaje)

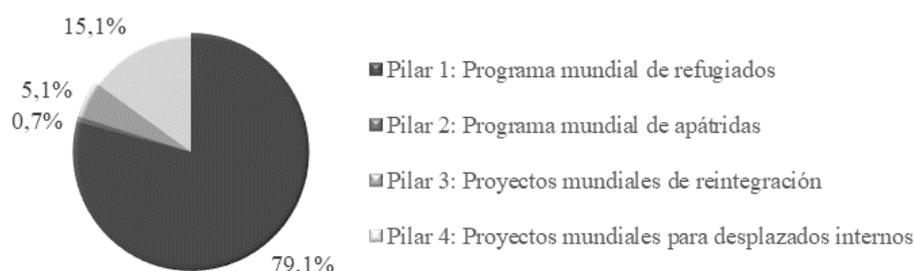
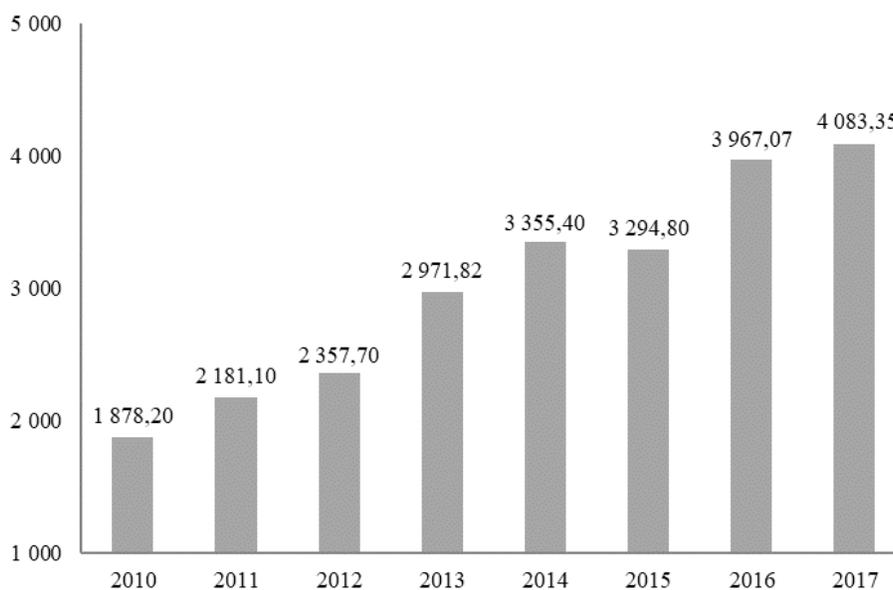


Figura IV.VII
Gastos en el período 2010-2017

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



46. En el cuadro IV.4 se muestran los gastos correspondientes a 2017, desglosados por programas, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, junto con las cifras comparativas de 2016.

Cuadro IV.4

Gastos en 2017 desglosados por programa, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	2017		2016	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Programa	3 315,7	81,2	3 292,1	83,0
Apoyo a los programas	608,3	14,9	521,2	13,1
Gestión y administración	151,7	3,7	147,2	3,7
Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	7,7	0,2	6,6	0,2
Total de gastos	4 083,4	100,0	3 967,1	100,0

47. La evolución de los gastos correspondientes a los tres componentes del presupuesto, a saber, 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 2017 se presenta gráficamente, tanto en importes como en porcentajes, en las figuras IV.VIII y IV.IX.

Figura IV.VIII

Evolución de los gastos en el período 2010-2017

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

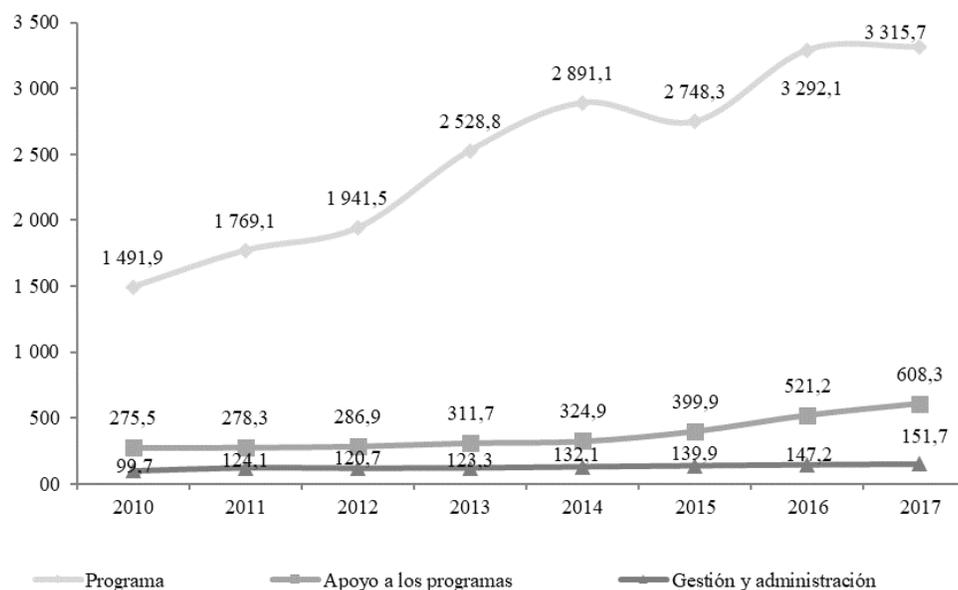
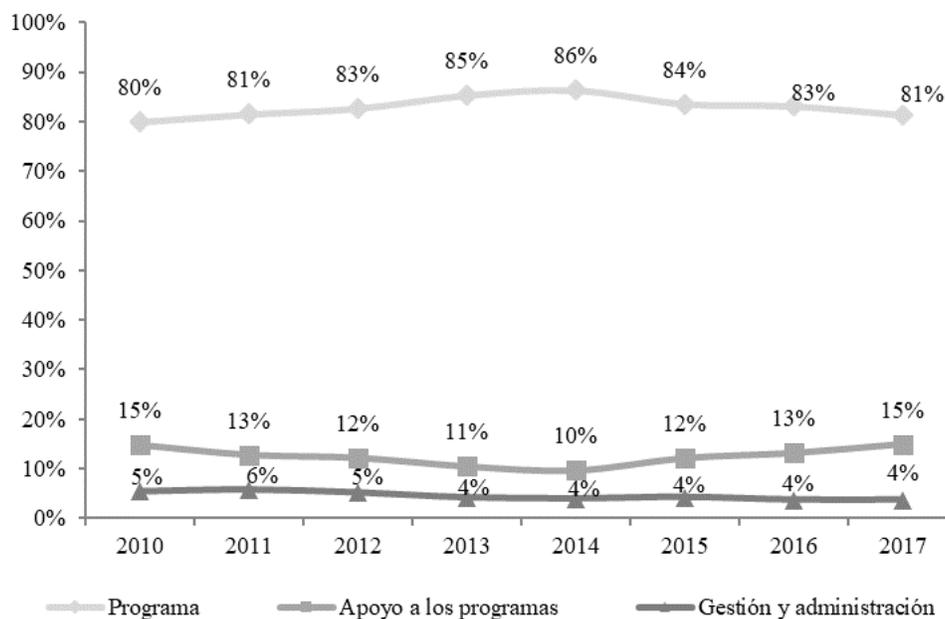


Figura IV.IX
Evolución de los gastos en el período 2010-2017
 (En porcentaje)



E. Gestión de riesgos

Gestión de los riesgos institucionales

48. El ACNUR tiene en funcionamiento un marco de gestión de los riesgos institucionales desde 2014. La Oficina tiene un registro de riesgos institucionales y registra todos los riesgos constatados por sus operaciones sobre el terreno y su sede. El registro se actualiza mediante un examen anual obligatorio de los riesgos. Este examen se incorpora en el proceso anual de planificación y presupuestación, lo que contribuye a que en la planificación y ejecución se tengan en cuenta los riesgos. En el transcurso de 2017, los riesgos relativos al fraude y la corrupción se incluyeron sistemáticamente en el registro de riesgos institucionales, y las operaciones los gestionan y someten a examen como parte del proceso normal de gestión de riesgos. El resultado del examen anual de 2017 sirve de base para fundamentar la gestión de la planificación y la ejecución a lo largo de 2018.

49. La Oficina también tiene un registro de riesgos estratégicos en el que se incluyen las principales tendencias de riesgos derivadas del registro de riesgos institucionales, así como los riesgos estratégicos detectados a nivel central. En el segundo semestre de 2017, se centrará más la atención en la gestión de riesgos operacionales y estratégicos con el lanzamiento de la iniciativa de gestión de riesgos 2.0.

Gestión del riesgo financiero

50. La gestión de los riesgos financieros es responsabilidad de la Contraloría, 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 la Contralora, 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.

51. El ACNUR mantiene y gestiona una 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.

52. 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

53. De conformidad con el artículo 10.1 del Reglamento Financiero del ACNUR, la Contralora 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.

54. Los procesos de control interno 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 y los procedimientos que rigen la gestión de proyectos por los asociados y la supervisión, el control y la auditoría de los proyectos ejecutados en el marco de acuerdos de asociación.

55. 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

56. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) presta servicios de auditoría interna al ACNUR desde 1997, de conformidad con el artículo 12.1 del Reglamento Financiero del ACNUR y con la regla 5.15 del Reglamento Financiero

de las Naciones Unidas. Un memorando de entendimiento entre el ACNUR y la OSSI establece las modalidades para la prestación de servicios de auditoría interna que esta realiza. El memorando de entendimiento actual se firmó el 5 de marzo de 2018. El Servicio de Auditoría del ACNUR de la División de Auditoría Interna de la OSSI tiene su sede en Ginebra y oficinas en Nairobi, Ammán y Budapest. El Servicio está integrado por 26 funcionarios, y todas las plazas estaban ocupadas al 1 de abril de 2018. Los auditores internos realizan misiones periódicas para examinar las operaciones del ACNUR sobre el terreno y sus funciones, sistemas y dependencias orgánicas en la sede. El Servicio de Auditoría del ACNUR también lleva a cabo auditorías temáticas, exámenes de cuestiones recurrentes y actividades de asesoramiento. Las observaciones y recomendaciones resultantes de las auditorías se publican como informes de auditoría interna dirigidos al Alto Comisionado. Todos los informes se hacen públicos en el sitio web de la OSSI. La OSSI presenta también un informe anual resumido sobre sus actividades y evaluaciones al Comité Ejecutivo del ACNUR y a la Asamblea General. En 2017, la OSSI publicó 28 informes, a saber, 19 informes de auditoría acerca de operaciones sobre el terreno y 8 acerca de la sede y esferas temáticas, y un informe de asesoramiento. Las auditorías y los exámenes de la sede y esferas temáticas abarcaron ámbitos como programas de medios de vida, programas de alojamiento, tecnología de la información y las comunicaciones, cuentas por cobrar, distribución de artículos básicos de socorro, alojamientos para el personal y el derecho a subsidios de educación. La actividad de asesoramiento consistió en un examen de la aplicación de la política de gestión de los riesgos institucionales y los procedimientos en el ACNUR.

Auditoría independiente de proyectos ejecutados por asociados

57. El ACNUR realiza un elevado porcentaje de sus actividades a través de asociados en la ejecución de proyectos. En 2017, el ACNUR continuó colaborando con más de 1.000 asociados para llevar a cabo sus operaciones. La auditoría de los proyectos ejecutados por los asociados es un importante instrumento de gestión para las oficinas sobre el terreno y la sede, dado que contribuye a que la organización obtenga:

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

58. El ACNUR aplica un enfoque de auditoría basado en los riesgos a los proyectos ejecutados por los asociados. La metodología de selección de proyectos se basa en una evaluación de los riesgos 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, una mayor puntualidad en la entrega de informes y una mayor coherencia y calidad de los informes. La calidad del trabajo de auditoría realizado como parte de este acuerdo se supervisa y se evalúa a lo largo del año contrastándola con los indicadores clave del desempeño y los términos de referencia convenidos de mutuo acuerdo.

Comité de Auditoría y Supervisión Independiente

59. 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 2017, el Comité celebró tres períodos de sesiones, durante los cuales debatió y formuló observaciones sobre diversas cuestiones relacionadas con la supervisión, como la auditoría interna y externa, la gestión financiera, la inspección, la investigación, la evaluación, la ética, la gestión de riesgos, la prevención del fraude, el marco de control interno del ACNUR y la ciberseguridad. El Comité comunicó sus observaciones finales después de cada período de sesiones y presentó su informe anual ante el Comité Permanente en septiembre de 2017.

Oficina de la Inspectora General

60. La Oficina de la Inspectora General es un órgano independiente de supervisión interna dirigido por la Inspectora General. Con su labor, presta apoyo a la gestión efectiva, eficaz y responsable de las operaciones sobre el terreno y las actividades de la sede del ACNUR, al tiempo que informa al Alto Comisionado sobre los desafíos, los problemas y las deficiencias que afectan a la ejecución del mandato del ACNUR. Asimismo, la Inspectora General gestiona la relación con la OSSI para la prestación de servicios de auditoría interna. La Oficina de la Inspectora General está compuesta por dos servicios (Investigación y Supervisión Estratégica). El Servicio de Investigación emprende investigaciones y realiza 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. El Servicio de Supervisión Estratégica, establecido en 2017, analiza las conclusiones de la supervisión, descubre causas fundamentales y cuestiones sistémicas recurrentes, proporciona recomendaciones sobre cuestiones importantes de supervisión que precisen intervención de la administración y realiza inspecciones *ad hoc* en respuesta a necesidades o problemas específicos de gestión. Además, coordina las cuestiones relacionadas con la labor de la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas y presta apoyo de secretaría al Comité de Auditoría y Supervisión Independiente, con miras a aumentar la coherencia y, al mismo tiempo, consolidar las funciones de supervisión.

Otros instrumentos y mecanismos

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

- a) Dirigir la atención de los administradores hacia el seguimiento efectivo de las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión internos y externos, e informar periódicamente al Comité de Auditoría y Supervisión Independiente y al Comité Ejecutivo sobre el volumen y la naturaleza de las recomendaciones pendientes;
- b) Documentar todas las medidas que se han de adoptar para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores;
- c) Examinar y simplificar, cuando se considere necesario, las políticas, los procedimientos y los textos orientativos internos que están a disposición del personal;
- d) Celebrar reuniones periódicas del Comité de la Administración Superior para examinar y debatir aspectos relativos al fortalecimiento de las prácticas de gestión del riesgo y la actuación profesional en toda la organización.

G. Empresa en marcha

62. 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 2018 en su reunión de octubre de 2017 y en la tendencia histórica del cobro de las promesas de contribuciones durante los últimos años. Por lo tanto, el ACNUR ha adoptado el criterio de empresa en marcha en la preparación de sus estados financieros.

Capítulo V

Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

I. Estado de la situación financiera al 31 de diciembre de 2017

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016 (reexpresión)</i>
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	Nota 3.1	945 635	972 350
Inversiones	Nota 3.1	170 000	150 000
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	1 049 686	795 553
Existencias	Nota 3.3	226 009	203 820
Otros activos corrientes	Nota 3.4	156 216	134 440
Total del activo corriente		2 547 546	2 256 162
Activo no corriente			
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	255 994	138 716
Propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	157 245	156 251
Activos intangibles	Nota 3.6	26 235	18 675
Total del activo no corriente		439 475	313 642
Total del activo		2 987 021	2 569 804
Pasivo			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	Nota 3.7	163 916	184 047
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	92 714	88 324
Otros pasivos corrientes	Nota 3.9	4 182	6 265
Total del pasivo corriente		260 812	278 636
Pasivo no corriente			
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	725 650	657 871
Provisiones	Nota 3.10	13 708	3 199
Total del pasivo no corriente		739 359	661 070
Total del pasivo		1 000 171	939 706
Activo neto		1 986 850	1 630 099
Reservas y saldos de los fondos			
Reservas y saldos de los fondos acumulados	Nota 3.11	2 527 317	2 213 987
Fondo de Operaciones y de Garantía	Nota 3.12	100 000	50 000
Plan de Seguro Médico	Nota 3.13	37 041	32 351
Fondo de Prestaciones del Personal	Nota 3.14	(677 507)	(666 239)
Total de reservas y saldos de los fondos		1 986 850	1 630 099

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte integrante de estos. Los importes que figuran en los estados financieros y en los cuadros de las notas se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren. Los importes de 2016 se han reexpresado como se explica en la nota 3.4.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

II. Estado de rendimiento financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	2017	2016 (reclasificación)
Ingresos			
Contribuciones voluntarias	Nota 5.1	4 148 103	3 921 909
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas		47 755	36 661
Ingresos en concepto de intereses		9 896	4 640
Otros ingresos	Nota 5.2	20 766	16 172
Total de ingresos		4 226 520	3 979 382
Gastos			
Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos	Nota 6.1	1 512 745	1 420 796
Sueldos y prestaciones de los empleados	Nota 6.2	929 722	874 030
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	Nota 6.3	370 540	527 790
Servicios por contrata	Nota 6.4	361 724	286 935
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	Nota 6.5	340 050	356 525
Gastos generales de funcionamiento	Nota 6.6	211 127	188 464
Equipo y suministros	Nota 6.7	76 569	63 013
Gastos de viaje		64 753	57 259
Amortización y deterioro de valor	Nota 6.8	49 849	45 430
Otros gastos	Nota 6.9	25 760	18 787
Total de gastos		3 942 840	3 839 029
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	Nota 6.10	(93 774)	13 468
Superávit/(déficit) del ejercicio		377 454	126 885

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

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

Los importes de 2016 se han reclasificado como se explica en la nota 2. Los importes reclasificados se reflejan en el gasto pertinente (nota 6).

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

III. Estado de los cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Referencia</i>	<i>Reservas y saldos de los fondos acumulados</i>	<i>Fondo de Operaciones y de Garantía</i>	<i>Fondo de Prestaciones del Personal</i>	<i>Plan de Seguro Médico</i>	<i>Total</i>
Activo neto al 1 de enero de 2016 (reexpresado)	2 055 934	50 000	(642 382)	36 596	1 500 147
Movimientos de los saldos de los fondos y las reservas en 2016					
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 183 111	(12 927)	(47 224)	3 925	126 885
Ganancia en la valuación actuarial del seguro médico después de la separación del servicio	Nota 3.8 –	–	3 066	–	3 066
Financiación del pasivo a largo plazo correspondiente a prestaciones de los empleados	Notas 3.8, 3.14 (20 301)	–	20 301	–	–
Transferencias	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 (4 757)	12 927	–	(8 170)	–
Total de movimientos durante 2016	158 053	–	(23 857)	(4 245)	129 951
Activo neto al 31 de diciembre de 2016 (reexpresado)	2 213 987	50 000	(666 239)	32 351	1 630 099
Movimientos de los saldos de los fondos y las reservas en 2017					
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 323 100	99 713	(50 050)	4 690	377 454
Pérdida en la valuación actuarial de las prestaciones después de la separación del servicio	Nota 3.8 –	–	(20 702)	–	(20 702)
Financiación del pasivo a largo plazo correspondiente a prestaciones de los empleados	Notas 3.8, 3.14 (59 483)	–	59 483	–	–
Transferencias	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14 49 713	(49 713)	–	–	–
Total de movimientos durante 2017	313 330	50 000	(11 268)	4 690	356 752
Total del activo neto al 31 de diciembre de 2017	2 527 317	100 000	(677 507)	37 041	1 986 850

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

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

IV. Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	2017	2016 (reclasificación)
Flujos de efectivo de las actividades de operación:			
Superávit/(déficit) del ejercicio		377 454	126 885
Amortización y deterioro de valor	Notas 3.5, 3.6	49 849	45 430
(Aumento)/disminución de las contribuciones por cobrar	Nota 3.2	(371 411)	(125 144)
(Aumento)/disminución de existencias	Nota 3.3	(22 189)	(23 082)
(Aumento)/disminución de otros activos	Nota 3.4	(21 777)	(14 196)
Aumento/(disminución) de las cuentas por pagar y las obligaciones devengadas	Nota 3.7	(20 131)	30 344
Aumento/(disminución) del pasivo correspondiente a prestaciones de los empleados, deducidas las ganancias/pérdidas actuariales		51 468	47 355
Aumento/(disminución) de provisiones	Nota 3.10	10 509	1 700
Aumento/(disminución) de otros pasivos	Nota 3.9	(2 083)	4 134
(Ganancia)/pérdida por enajenación de propiedades, planta y equipo, y activos intangibles		(4 579)	(4 615)
Ingresos por contribuciones en especie de propiedades, planta y equipo		(65)	(272)
Flujos netos de efectivo de las actividades de operación		47 045	88 539
Flujos de efectivo de las actividades de inversión:			
Compra de propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	(54 023)	(57 063)
Compra de activos intangibles	Nota 3.6	(10 356)	(9 041)
Cobros por la venta de activos		10 619	7 041
Compra de inversiones a corto plazo		(470 000)	(450 000)
Vencimientos y venta de inversiones a corto plazo		450 000	450 000
Flujos netos de efectivo de las actividades de inversión		(73 760)	(59 063)
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		(26 715)	29 476
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del ejercicio		972 350	942 874
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del ejercicio		945 635	972 350

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

V. Estado de comparación de los importes presupuestados y reales del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017^a

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Referencia	Presupuesto de evaluación de las necesidades globales		Importes reales (criterio comparable)	Diferencias: importes reales y presupuestados finales	
	Inicial ^b	Final ^c			
Operaciones sobre el terreno					
África	2 223 706	2 925 200	1 390 074	1 535 126	
Oriente Medio y África del Norte	1 980 691	2 260 284	1 216 225	1 044 059	
Asia y el Pacífico	515 186	598 632	289 619	309 013	
Europa	537 123	827 748	496 479	331 269	
América	113 952	151 387	86 037	65 350	
Total de operaciones sobre el terreno	5 370 658	6 763 251	3 478 434	3 284 817	
Programas mundiales	338 408	435 531	366 083	69 448	
Sede	213 453	241 179	231 161	10 018	
Reserva operacional y actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato	474 003	510 896	–	510 896	
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	12 000	12 000	7 674	4 326	
Total	Nota 7	6 408 522	7 962 857	4 083 352	3 879 505

^a El criterio contable y el criterio utilizado para la elaboración del presupuesto son diferentes. Para preparar este estado de comparación se usa el criterio de caja modificado (se facilita más información en la nota 7).

^b El presupuesto inicial de 6.408,5 millones de dólares fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado en su 66º período de sesiones (5 a 9 de octubre de 2015), y figura en el documento [A/70/12/Add.1](#), párr. 13.

^c En su 67º período de sesiones (3 a 7 de octubre de 2016), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado de 7.309,7 millones basado en las necesidades actualizadas (véase [A/71/12/Add.1](#), párr. 15). La cifra del presupuesto final (7.962,9 millones de dólares) representa la suma del presupuesto revisado aprobado (7.309,7 millones de dólares) y los presupuestos suplementarios establecidos por el Alto Comisionado en 2017 de conformidad con el artículo 7.5 del Reglamento Financiero del ACNUR (832,1 millones de dólares), teniendo en cuenta una reducción presupuestaria total de 178,9 millones de dólares.

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

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Notas a los estados financieros

Nota 1

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

1. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) fue establecida por la Asamblea General en su resolución 319A (IV). Su mandato se enuncia en el estatuto de la Oficina (resolución 428 (V) de la Asamblea, anexo). De conformidad con el estatuto, el Alto Comisionado, actuando bajo la autoridad de la Asamblea, asumirá la función de proporcionar protección internacional, bajo los auspicios de las Naciones Unidas, a los refugiados que reúnan las condiciones previstas en el estatuto, y de buscar soluciones permanentes al problema de los refugiados.
2. La Asamblea General también ha instado al Alto Comisionado a prestar asistencia a los repatriados y a velar por su seguridad y bienestar a su regreso (resolución 40/118 de la Asamblea). Además, basándose en solicitudes concretas del Secretario General o de los órganos principales competentes de las Naciones Unidas, y con la conformidad del Estado interesado, el Alto Comisionado presta asistencia humanitaria y protección a los desplazados internos (resolución 48/116 de la Asamblea). En lo que respecta a las actividades de asistencia del Alto Comisionado, las disposiciones básicas del estatuto fueron ampliadas por la Asamblea en su resolución 832 (IX).
3. El ACNUR ha recibido de la Asamblea General el mandato de proporcionar protección internacional a los refugiados y encontrar soluciones a su difícil situación. Si bien los Estados tienen la responsabilidad primordial de proteger a los refugiados en su territorio, el ACNUR se creó para garantizar protección en nombre de las Naciones Unidas, así como para promover las adhesiones a la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados y su Protocolo de 1967 y supervisar su aplicación. Mediante sucesivas resoluciones la Asamblea ha reconocido categorías adicionales de personas de 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 2017 el Comité Ejecutivo estuvo integrado por 101 miembros. Todos los años se presenta a la Asamblea General 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 2017 el ACNUR tenía una presencia en 130 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 África del Norte. Los programas mundiales son administrados por distintas divisiones de la sede.

Nota 2

Políticas contables

Criterio utilizado para la preparación

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

7. En la preparación de los estados financieros se ha aplicado el criterio de empresa en marcha. Esta afirmación se basa en la aprobación por el Comité Ejecutivo del ACNUR de las necesidades presupuestarias revisadas para 2017 y los presupuestos bienales para 2018-2019 en su sesión celebrada en octubre de 2017, y en la tendencia histórica del cobro de las promesas de contribuciones durante los últimos años. Las políticas contables se han aplicado de forma sistemática a lo largo del ejercicio económico. Los importes que figuran en los cuadros del informe financiero, los estados financieros y las notas a los estados financieros se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Transacciones y saldos

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

9. Las transacciones en moneda extranjera se convierten a dólares aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, que se aproxima al tipo de cambio vigente en la fecha de las transacciones. Los activos y pasivos monetarios denominados en monedas extranjeras se convierten 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 de la conversión de activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera se reconocen en el estado de rendimiento financiero.

Estado de flujos de efectivo

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

Importancia relativa y uso de apreciaciones y estimaciones

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

13. La consideración del criterio de importancia relativa es fundamental en la creación de políticas contables y en la preparación de los estados financieros.

14. En 2017, el ACNUR revisó su plan de cuentas a fin de eliminar los detalles excesivos y aumentar la coherencia y, como resultado, la clasificación de los ingresos y los gastos en el estado de rendimiento financiero ha cambiado en varias esferas. Se han reclasificado las cifras comparativas correspondientes a los gastos del ejercicio anterior; los cambios significativos en la presentación están indicados en las notas pertinentes.

Ingresos

Ingresos sin contraprestación

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

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

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

Contribuciones en especie

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

Ingresos con contraprestación

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

Ingresos en concepto de intereses

20. Los ingresos en concepto de intereses se contabilizan en el período en el que se devengan.

Gastos

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

Instrumentos financieros

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

Activo

Efectivo y equivalentes de efectivo

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

Inversiones

24. Los ingresos por inversiones se reconocen a medida que se devengan y se incluyen en los ingresos en concepto de intereses.

Contribuciones y otras cuentas por cobrar

25. Las cuentas por cobrar se contabilizan al valor nominal, menos la provisión para cuentas de dudoso cobro. Las provisiones para cuentas de dudoso cobro se registran cuando hay pruebas objetivas de que el valor de una cuenta por cobrar se ha deteriorado. Las provisiones se contabilizan sobre la base de la experiencia histórica de cobro o de pruebas que indican que el cobro de una cuenta por cobrar en particular es dudoso. Las pérdidas por deterioro del valor se contabilizan en el estado de rendimiento financiero del ejercicio en el que se producen.

Existencias

26. Las existencias en inventario consisten principalmente en artículos 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 las existencias algunos artículos alimentarios.

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

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

29. El costo de las existencias compradas y enviadas directamente a las oficinas sobre el terreno se determina a través de la identificación específica de su costo

efectivo individual. El costo de las existencias compradas y enviadas inicialmente a almacenes centralizados se determina utilizando el método del promedio ponderado.

30. Las existencias se contabilizan como gastos cuando el ACNUR las distribuye directamente a los beneficiarios, cuando se transfieren a los asociados en la ejecución de proyectos o cuando se suministran a otras entidades con fines de socorro.

31. Las existencias 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

Medición de los costos en el momento de la contabilización

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

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

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

Método de amortización y vida útil

35. Los bienes se amortizan a fin de distribuir su costo a lo largo de su vida útil estimada. Las propiedades, planta y equipo se amortizan usando el método de amortización lineal, salvo respecto de los terrenos, que no estén sujetos a amortización. La vida útil estimada de las diversas clases de propiedades, planta y equipo, que está sujeta a un examen anual, 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 cualquier opción de renovación que se prevea ejercer, y la vida útil del activo
Derecho de uso donado – mejoras y reparaciones importantes	Lo que sea menor entre el período que el ACNUR prevé usar el activo y la vida útil del activo
Equipo para vehículos automotores – vehículos pesados	10
Equipo para vehículos automotores – vehículos ligeros	5
Equipo, incluidos generadores, equipo de telecomunicaciones, seguridad y almacenamiento, y mobiliario de oficina y accesorios	5
Computadoras y equipo de taller	3

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

Activos intangibles

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

38. Los activos intangibles se capitalizan si su costo de adquisición original es igual o superior al umbral de 30.000 dólares. En el caso de los programas informáticos desarrollados internamente, incluidos los gastos internos de personal efectuados en el desarrollo que se puedan medir de manera fiable, se capitalizan si el costo total supera el umbral de 150.000 dólares.

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

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

Pasivo

Pasivos financieros

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

Cuentas por pagar y obligaciones devengadas

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

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

Otros pasivos

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

Prestaciones de los empleados

44. El ACNUR reconoce las siguientes categorías de prestaciones de los empleados:

- a) Prestaciones a corto plazo cuyo pago ha de ser liquidado dentro de los 12 meses siguientes al cierre del ejercicio contable en el que los empleados hayan prestado los servicios;
- b) Prestaciones después de la separación del servicio;
- c) Otras prestaciones de los empleados a largo plazo;
- d) Indemnización por separación del servicio.

Prestaciones a corto plazo de los empleados

45. Las prestaciones a corto plazo de los empleados del ACNUR comprenden principalmente los sueldos, salarios y prestaciones relacionadas con la nómina, las prestaciones de los empleados al inicio de su asignación, los subsidios de educación y otras prestaciones, como las vacaciones anuales remuneradas. Las prestaciones a corto plazo de los empleados se registran a su valor nominal.

Prestaciones después de la separación del servicio

46. 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, el seguro médico después de la separación del servicio y las primas de repatriación.

47. 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

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

49. 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 Caja de Pensiones en el pasivo del plan de prestaciones definidas, los activos del plan 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 a la Caja de Pensiones durante el ejercicio económico se reconocen como gastos en el estado de rendimiento financiero.

Otras prestaciones de los empleados a largo plazo

50. Otras prestaciones de los empleados a largo plazo incluyen las primas por terminación del servicio.

Provisiones y contingencias

51. Se hace una provisión cuando el ACNUR tiene una obligación actual, jurídica o implícita, como resultado de acontecimientos pasados, existe la probabilidad de que se le exija que cumpla dicha obligación, y su importe puede estimarse de modo fiable. El monto de la provisión es la mejor estimación del importe que se necesitará para satisfacer la obligación actual a la fecha de presentación. El monto estimado se descuenta cuando el efecto del valor temporal del dinero es importante.

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

Comparación de presupuestos

53. El presupuesto del ACNUR se formula siguiendo un criterio de caja modificado. En el estado de rendimiento financiero (estado financiero II), los gastos se clasifican y enumeran por la naturaleza de los gastos, mientras que en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) se clasifican por operación.

54. 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. El Alto Comisionado puede aprobar presupuestos suplementarios en el marco del presupuesto por programas bienal si existen nuevas necesidades que no puedan financiarse totalmente con cargo a la reserva operacional. Estos ajustes se declaran en cada reunión subsiguiente del Comité Permanente. El Alto Comisionado está autorizado a ejecutar los presupuestos en la medida en que se liberen los fondos de contribuciones voluntarias administrados por él.

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 presentados utilizando el mismo criterio que los importes presupuestarios correspondientes. Como los criterios usados para preparar el presupuesto y los estados financieros difieren, en la nota 7 se hace una conciliación entre los importes reales presentados en el estado financiero V y los importes reales presentados en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II).

Presentación de información financiera por segmentos

56. De conformidad con la norma 18 de las IPSAS (Información financiera por segmentos), los estados financieros también se presentan por segmentos. Un segmento es una actividad o grupo de actividades discernibles cuya información

financiera se presenta por separado a los efectos de evaluar el desempeño pasado de la entidad con respecto al logro de sus objetivos y la toma de decisiones acerca de la futura asignación de recursos.

57. El ACNUR clasifica la totalidad de sus actividades en tres segmentos: a) programas; b) proyectos; y c) fondos y cuentas especiales. El ACNUR informa de las transacciones de cada segmento durante el ejercicio y de los saldos que se mantienen al final del ejercicio.

58. 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. El programa mundial para refugiados se relaciona con el mandato del ACNUR relativo a los refugiados y abarca la protección, la asistencia y las soluciones duraderas en países de asilo (incluidas todas las actividades para facilitar la repatriación voluntaria de los refugiados), junto con actividades de desarrollo de la capacidad, promoción y movilización de recursos. El programa mundial 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.

59. Entre los proyectos se cuentan los proyectos mundiales de reintegración (pilar 3) y el proyecto mundial para desplazados internos (pilar 4). Los proyectos mundiales de reintegración se relacionan con un ámbito en que el ACNUR comparte su labor con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas e incluyen actividades a más largo plazo para reintegrar en su país de origen a refugiados que regresan o para integrar a refugiados localmente en su país de asilo. Los proyectos mundiales para desplazados internos incluyen operaciones para desplazados internos en que el ACNUR opera con un enfoque de gestión interinstitucional por grupos.

60. El Alto Comisionado presenta las necesidades financieras para los programas y proyectos relacionados con los cuatro pilares, con inclusión de la reserva operacional y las actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato, cada dos años al Comité Ejecutivo para su aprobación.

61. Al 31 de diciembre de 2017, los fondos y cuentas especiales comprendían el Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal y el Plan de Seguro Médico.

Nuevas normas de contabilidad

62. Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público que se enumeran a continuación se publicaron en 2015 y entraron en vigor el 1 de enero de 2017:

- Norma 33: Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, que siguen el criterio del devengo
- Norma 34: Estados financieros separados
- Norma 35: Estados financieros consolidados
- Norma 36: Inversiones en entidades asociadas y negocios conjuntos
- Norma 37: Acuerdos conjuntos
- Norma 38: Declaración de participaciones en otras entidades

Dado que el ACNUR no adoptó por primera vez las IPSAS en 2017, la norma 33 de las IPSAS no es pertinente en su caso. Como entidad independiente que carece de inversiones, participaciones o acuerdos conjuntos con otras entidades, las normas 34 a 38 de las IPSAS no repercuten en los estados financieros del ACNUR.

63. La norma 39 (Prestaciones de los empleados) se publicó en 2016 y sustituirá a la norma 25 de las IPSAS (Prestaciones de los empleados) a partir del 1 de enero de 2018. Ya que el ACNUR no aplica el método de la banda de fluctuación con arreglo a la norma 25 de las IPSAS y actualmente no posee activos del plan legalmente segregados y protegidos, no se prevé que la repercusión de la norma 39 de las IPSAS sea relevante.

64. La norma 40 de las IPSAS (Combinaciones del sector público) se publicó en 2017 y entrará en vigor el 1 de enero de 2019, y no se prevé que sea aplicable al ACNUR en el futuro próximo.

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 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016</i>
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Sedes	61 809	56 693
Oficinas sobre el terreno	113 826	95 838
Depósitos a corto plazo	770 000	820 000
Total de efectivo y equivalentes de efectivo antes de la provisión	945 635	972 531
Provisión para saldos bancarios de dudoso cobro	0	(181)
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	945 635	972 350

65. 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.

66. El cuadro 3.1.2 muestra los fines de las tenencias de efectivo y equivalentes de efectivo. El Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, antes consignado por separado, se incluye en la categoría de Actividades operacionales.

Cuadro 3.1.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016</i>
Actividades operacionales	846 464	922 543
Fondo de Operaciones y de Garantía	99 171	49 807
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	945 635	972 350

67. 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 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016</i>
Fondo de Prestaciones del Personal	130 432	69 974
Plan de Seguro Médico	37 049	32 353
Actividades operacionales	2 519	47 673
Inversiones a corto plazo	170 000	150 000

68. Al 31 de diciembre de 2017, las inversiones ascendían a 170,0 millones de dólares (150,0 millones al 31 de diciembre de 2016). 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 es necesario emplear de inmediato. Las inversiones se colocan en mercados monetarios con vencimiento de entre 3 y 12 meses.

3.2 Contribuciones por recibir

69. En los cuadros que figuran a continuación se resumen las contribuciones por recibir desglosadas por tipo de donantes (cuadro 3.2.1) y por año establecido para realizarlas (cuadro 3.2.2).

Cuadro 3.2.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016 (reclasificación)</i>
Contribuciones por recibir corrientes		
Gobiernos	728 235	555 592
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	20 319	13 240
Otras organizaciones intergubernamentales	222 626	145 347
Donantes del sector privado	84 656	86 578
Contribuciones por recibir corrientes antes de la provisión	1 055 836	800 758
Provisión para cuentas de dudoso cobro	(6 149)	(5 205)
Total de contribuciones por recibir corrientes	1 049 686	795 553
Contribuciones por recibir no corrientes		
Gobiernos	186 622	89 983
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	3 123	1 225
Otras organizaciones intergubernamentales	52 770	31 125

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016 (reclasificación)
Donantes del sector privado	13 479	17 890
Total de contribuciones por recibir no corrientes	255 994	140 223
Descuento en las cuentas por cobrar no corrientes	0	(1 508)
Total de contribuciones por recibir no corrientes netas	255 994	138 716
Contribuciones por recibir netas	1 305 680	934 269

Cuadro 3.2.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Año establecido para realizar la contribución	31 de diciembre de 2017	Porcen- taje	Año establecido para realizar la contribución	31 de diciembre de 2016	Porcen- taje
2016 y años anteriores	10 371	0,8	2015 y años anteriores	7 198	0,8
2017	171 405	13,1	2016	99 931	10,7
2018	867 910	66,5	2017	688 424	73,7
Total de contribuciones por recibir corrientes	1 049 686	80,4		795 553	85,2
2019	165 633	12,7	2018	109 844	11,8
2020	87 303	6,7	2019	14 056	1,5
2021	3 058	0,2	2020	16 224	1,7
			2021	100	0
<i>Menos:</i> descuentos en cuentas por cobrar no corrientes	0	0		(1 508)	(0,2)
Total de contribuciones por recibir no corrientes	255 994	19,6		138 716	14,8
Total de contribuciones por recibir	1 305 680	100		934 269	100,0

70. El movimiento de la provisión para cuentas de dudoso cobro durante 2017 se muestra a continuación:

Cuadro 3.2.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2016	Baja en cuentas	Aumento (Disminución)	31 de diciembre de 2017
Provisión para cuentas de dudoso cobro	5 205	(3 104)	4 548 (501)	6 149

71. Las contribuciones por recibir se consignan en valores netos, una vez deducida la provisión para cuentas de dudoso cobro. Las provisiones para cuentas de dudoso cobro se contabilizan cuando hay pruebas objetivas de que el valor de una cuenta por cobrar se ha deteriorado. Las provisiones se contabilizan sobre la base de la experiencia histórica de cobro o de pruebas que indican que el cobro de una cuenta por cobrar en particular es dudoso.

72. Las contribuciones por recibir se descontaron en 2016 (1,5 millones de dólares). Aunque el efecto del descuento para 2017 es superior, no es significativo, por lo que no se ha aplicado ningún descuento a las contribuciones por recibir no corrientes al 31 de diciembre de 2017.

Cuadro 3.2.4

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Contribuciones por recibir</i>	<i>Monto nominal bruto</i>	<i>Provisiones (deterioro del valor)</i>	<i>Monto nominal neto</i>
No vencidas al 31 de diciembre de 2017	1 123 904	0	1 123 904
Vencidas al 31 de diciembre de 2017, pero sin deterioro del valor	178 093	0	178 093
Vencidas por menos de 12 meses	745	(615)	130
Vencidas por más de 12 meses	9 087	(5 534)	3 553
Total	1 311 829	(6 149)	1 305 680

3.3 Existencias

73. El ACNUR mantiene artículos en existencias para distribuir a sus beneficiarios en 210 almacenes (171 en 2016) en todo el mundo y 7 almacenes globales centrales. Estos últimos se encuentran en Accra, Ammán, Copenhague, Douala (Camerún), Dubái (Emiratos Árabes Unidos), Kampala y Nairobi. En 2017 se distribuyeron artículos por un valor total de 324,2 millones de dólares (317,2 millones de dólares —reclasificados— en 2016), que se contabilizaron como gasto en el estado de rendimiento financiero (véase la nota 6.5).

74. En los cuadros que figuran a continuación se muestra la composición del saldo de las existencias al fin del ejercicio (cuadro 3.3.1) y la conciliación de cambios en las existencias durante el ejercicio (cuadro 3.3.2).

Cuadro 3.3.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de bienes en inventario</i>	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016</i>
Ropa de cama	68 996	70 996
Tiendas de campaña	61 188	47 944
Artículos para el hogar	58 284	49 275
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	22 983	27 090
Materiales de construcción y equipos conexos	15 431	19 990
Alimentos y otros suministros	3 681	3 310
Materiales fungibles	566	168
Subtotal	231 129	218 774
<i>Menos: provisión por depreciación de existencias</i>	<i>(5 120)</i>	<i>(14 954)</i>
Total de existencias en inventario	226 009	203 820

Cuadro 3.3.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Conciliación del inventario</i>	<i>2017</i>	<i>2016 (reclasificación)</i>
Inventario inicial al 1 de enero	203 820	180 738
Costo de los bienes adquiridos ^a	338 143	353 245
Costo de los bienes distribuidos y vendidos	(324 307)	(317 190)
Otros ajustes	(1 481)	951
Cambio en la provisión por depreciación de existencias	9 834	(13 924)
Inventario final al 31 de diciembre	226 009	203 820

^a Incluye contribuciones en especie.

75. El costo de los bienes distribuidos y vendidos comprende 0,1 millones de dólares relacionados con la venta de artículos del inventario.

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

77. El movimiento de la provisión por desvalorización del inventario es el siguiente:

Cuadro 3.3.3

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2016</i>	<i>Aumento/ (disminución)</i>	<i>31 de diciembre de 2017</i>
Provisión por depreciación de existencias	14 954	(9 834)	5 120

78. La provisión por depreciación de existencias al 31 de diciembre de 2016 refleja principalmente una provisión de alojamiento para los refugiados, dado que el calendario y el alcance de la distribución y del uso son inciertos. La incertidumbre se resolvió a lo largo de 2017 y se modificó la correspondiente provisión por depreciación.

79. Al final del ejercicio, el valor del inventario del ACNUR ascendía a un valor total de 226,0 millones de dólares una vez deducida la provisión por desvalorización. Esto equivale a alrededor de ocho meses de distribución en 2017 (alrededor de ocho meses en 2016).

3.4 Otros activos corrientes

Cuadro 3.4.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016 (reexpresión)</i>
Pagos anticipados	78 864	66 288
Cuentas por cobrar en concepto de impuesto sobre el valor añadido	23 576	13 500
Cuentas por cobrar y adelantos a asociados en la ejecución	52 211	49 986

	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2016 (reexpresión)
Adelantos al personal	3 889	3 403
Depósitos con proveedores	3 802	1 921
Otros activos	10 331	7 229
Subtotal	172 672	142 327
<i>Menos:</i> provisión para otros activos corrientes	(16 456)	(7 888)
Total de otros activos corrientes	156 216	134 440

80. 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 pagos anticipados de 48,8 millones de dólares (50,0 millones de dólares en 2016) efectuados a los asociados en la ejecución como sigue: a) los acuerdos sobre proyectos de 2017 respecto de los cuales la prestación de servicios se prorrogó hasta el año siguiente, de 24,3 millones de dólares para 45 proyectos (21,7 millones de dólares para 30 proyectos en 2016); y b) las primeras cuotas pagadas antes del 1 de enero de 2018 para los proyectos del ejercicio presupuestario 2018, de 24,5 millones de dólares para 66 proyectos (28,3 millones de dólares para 95 proyectos en 2016).

81. La partida "Cuentas por cobrar y adelantos a asociados en la ejecución" incluye 27,3 millones de dólares (31,6 millones de dólares en 2016, en cifras reexpresadas) de reembolsos por cobrar correspondientes a fondos no adecuados o no desembolsados por completo.

82. El ACNUR aún no ha recibido la información relativa a los adelantos a los asociados en la ejecución por un monto de 167,0 millones de dólares (123,8 millones de dólares en 2016) (nota 6.1). Teniendo en cuenta la experiencia anterior, se espera que los informes pendientes confirmen unos gastos de asociados en la ejecución de 151,3 millones de dólares. Los reembolsos estimados como consecuencia de la no adecuación o el desembolso incompleto de 16,7 millones de dólares (12,4 millones de dólares en 2016, en cifras reexpresadas) se consignan en la partida Cuentas por cobrar y adelantos a asociados en la ejecución.

83. Las cantidades notificadas como cuentas por cobrar y adelantos a asociados en la ejecución de 2016 se han reexpresado, ya que en ejercicios anteriores dichos reembolsos se contabilizaron una vez recibido el efectivo correspondiente.

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

85. La provisión para otros activos corrientes abarca principalmente cuentas por cobrar válidas de impuesto sobre el valor añadido de un número limitado de países de acogida donde se está trabajando activamente para conseguir la recuperación, pero esta no se ha logrado.

3.5 Propiedades, planta y equipo

86. 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.

Cuadro 3.5.1
Propiedades, planta y equipo, 2017

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos automotores</i>	<i>Generadores</i>	<i>Equipo de informática y telecomunicaciones</i>	<i>Equipo de otro tipo</i>	<i>Total</i>
Costo/valoración							
Saldo inicial al 1 de enero de 2017	26 880	14 354	253 015	29 588	21 567	20 989	366 393
Adiciones – compras	2 452	725	41 510	4 625	679	4 033	54 023
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	–	–	65	–	65
Enajenaciones	(1 441)	(157)	(27 508)	(2 062)	(3 277)	(1 613)	(36 058)
Saldo final al 31 de diciembre de 2017	27 890	14 922	267 017	32 151	19 034	23 409	384 424
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2017	(16 493)	(9 259)	(141 801)	(19 604)	(14 584)	(8 401)	(210 142)
Enajenaciones	871	157	24 172	2 008	2 260	614	30 082
Gastos de amortización para el ejercicio	(2 894)	(2 972)	(31 834)	(3 814)	(2 595)	(3 146)	(47 256)
Deterioro del valor	8	–	76	4	18	32	138
Saldo final al 31 de diciembre de 2017	(18 509)	(12 074)	(149 383)	(21 408)	(14 903)	(10 902)	(227 179)
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2017	10 387	5 095	111 214	9 984	6 983	12 588	156 251
Saldo final al 31 de diciembre de 2017	9 382	2 849	117 634	10 743	4 131	12 506	157 245

Cuadro 3.5.2
Propiedades, planta y equipo, 2016

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos automotores</i>	<i>Generadores</i>	<i>Equipo de informática y telecomunicaciones</i>	<i>Equipo de otro tipo</i>	<i>Total</i>
Costo/valoración							
Saldo inicial al 1 de enero de 2016	25 654	11 442	236 850	27 127	19 344	14 430	334 847
Adiciones – compras	2 019	2 912	37 430	4 167	3 720	6 815	57 063
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	13	–	79	180	272
Enajenaciones	(794)	–	(21 278)	(1 706)	(1 575)	(436)	(25 789)
Saldo final al 31 de diciembre de 2016	26 880	14 354	253 015	29 588	21 567	20 989	366 393
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2016	(14 000)	(7 033)	(130 783)	(17 848)	(12 464)	(6 485)	(188 613)
Enajenaciones	528	–	19 284	1 607	1 562	381	23 362
Gastos de amortización para el ejercicio	(3 021)	(2 226)	(30 911)	(3 376)	(3 682)	(2 300)	(45 517)
Deterioro del valor	–	–	610	12	–	4	625
Saldo final al 31 de diciembre de 2016	(16 493)	(9 259)	(141 801)	(19 604)	(14 584)	(8 401)	(210 142)
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2016	11 654	4 409	106 067	9 279	6 880	7 945	146 234
Saldo final al 31 de diciembre de 2016	10 387	5 095	111 214	9 984	6 983	12 588	156 251

3.6 Activos intangibles

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

Cuadro 3.6.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Activos intangibles en desarrollo</i>	<i>Licencias, programas informáticos y otros</i>	<i>Total 2017</i>
Costo			
Saldo inicial al 1 de enero de 2017	15 455	6 222	21 677
Adiciones	10 341	15	10 356
Transferencias al servicio	(9 518)	9 518	–
Enajenaciones		(92)	(92)
Saldo final al 31 de diciembre de 2017	16 278	15 664	31 942
Amortización acumulada			
Saldo inicial al 1 de enero de 2017	–	(3 002)	(3 002)
Cargo por amortización para el ejercicio	–	(2 732)	(2 732)
Enajenaciones	–	28	28
Saldo final al 31 de diciembre de 2017	–	(5 706)	(5 706)
Valor contable neto			
Saldo inicial al 1 de enero de 2017	15 455	3 220	18 675
Saldo final al 31 de diciembre de 2017	16 278	9 958	26 235

Cuadro 3.6.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Activos intangibles en desarrollo</i>	<i>Licencias, programas informáticos y otros</i>	<i>Total 2016</i>
Costo			
Saldo inicial al 1 de enero de 2016	9 511	4 947	14 458
Adiciones	5 945	3 096	9 041
Enajenaciones	–	(1 822)	(1 822)
Saldo final al 31 de diciembre de 2016	15 455	6 222	21 677
Amortización acumulada			
Saldo inicial al 1 de enero de 2016	–	(4 285)	(4 285)
Cargo por amortización para el ejercicio	–	(539)	(539)
Enajenaciones	–	1 822	1 822
Saldo final al 31 de diciembre de 2016	–	(3 002)	(3 002)
Valor contable neto			
Saldo inicial al 1 de enero de 2016	9 511	662	10 173
Saldo final al 31 de diciembre de 2016	15 455	3 220	18 675

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

89. Los “Activos intangibles en desarrollo al 31 de diciembre de 2017” representan cinco proyectos en curso de desarrollo de programas informáticos. El mayor de ellos es el Sistema de Registro Global por Perfiles (ProGres). Los demás proyectos de desarrollo en curso corresponden a una actualización (fase 2) de los módulos de gestión de la cadena de suministro y finanzas del sistema de planificación de los recursos institucionales (Gestión de Sistemas, Recursos y Personal ((GSRP)), una actualización de los sistemas de información sanitaria (Twine) del ACNUR, una actualización (fase 2) de los módulos de recursos humanos y nómina del GSRP, y la segunda fase del proyecto de mejora de la intranet.

90. La partida “Licencias, programas informáticos y otros” representa principalmente los derechos adquiridos para el uso de programas informáticos y los costos de desarrollo derivados de dicho uso. El costo de las licencias y los programas informáticos adquiridos se amortiza durante el período que duren la licencia o los derechos, o por un período de tres años, si este fuera más corto. El costo de los programas informáticos desarrollados internamente se amortiza durante los cinco años siguientes a la fecha de implantación. Al 31 de diciembre de 2017, se había capitalizado un total de 9,5 millones de dólares para cuatro proyectos de programas informáticos desarrollados internamente. Estos proyectos son: la mejora y actualización de la gestión de la cadena de suministro y las finanzas del sistema de planificación de recursos institucionales (GSRP) (fase 1); la actualización de los módulos Recursos Humanos y Nómina del GSRP (fase 1); el proyecto de mejora de la intranet (fase 1); y el sistema biométrico de gestión de la identidad (BIMS).

3.7 Cuentas por pagar y obligaciones devengadas

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016</i>
Cuentas por pagar		
Proveedores comerciales	66 706	38 445
Asociados en la ejecución	24 281	28 519
Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	3 255	664
Otras cuentas por pagar	4 663	3 099
Total de cuentas por pagar	98 905	70 727
Obligaciones devengadas		
Proveedores comerciales	60 696	92 190
Asociados en la ejecución	4 055	13 009
Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	–	4 020
Otras obligaciones devengadas	260	4 101
Total de obligaciones devengadas	65 011	113 320
Total de cuentas por pagar y obligaciones devengadas	163 916	184 047

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

92. Las cuentas por pagar a los asociados en la ejecución representan los pagos adeudados en virtud de acuerdos con esos asociados por los servicios prestados.

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

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

3.8 Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados

Cuadro 3.8.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016
Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados		
Seguro médico después de la separación del servicio	633 273	581 605
Prestaciones de repatriación	103 110	86 152
Vacaciones anuales	69 963	66 948
Sueldos y otras prestaciones del personal	10 923	10 479
Otras prestaciones por separación del servicio	1 095	1 010
Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados	818 364	746 194
Composición		
Corrientes	92 714	88 324
No corrientes	725 650	657 871
Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados	818 364	746 194

95. 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 Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas, un plan de seguros gestionado por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, o al Plan de Seguro Médico.

96. El pasivo correspondiente a vacaciones anuales se calcula para el saldo de los días de vacaciones no utilizados a finales de 2017. 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.

97. Los sueldos y otras prestaciones del personal comprenden las prestaciones a corto plazo de los empleados, como los incrementos periódicos de sueldos y salarios debidos a la revisión de la escala de sueldos, las vacaciones en el país de origen, el subsidio de educación y otras prestaciones.

Valuación actuarial del pasivo después de la separación del servicio

98. 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 por seguro médico después de la separación del servicio

Tasa de descuento	2,35% (2016: 2,60%) – Los flujos de efectivo del seguro médico después de la separación del servicio previstos para cada ejercicio se descuentan al tipo de cambio al contado para los bonos empresariales de alta calidad pagaderos en cada una de las monedas principales en función del plazo de vencimiento, para llegar a un único 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.
Tasa prevista de aumento de los costos médicos	1,80% (2016: 2,70%) – Promedio ponderado de la tendencia de las tasas de los costos médicos estimado para responder a las solicitudes de reembolso 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	3,40% (2016: 3,75%) – El derecho a una prestación por repatriación se determina en dólares de los Estados Unidos. Los flujos de efectivo previstos para cada ejercicio se descuentan al tipo de cambio al contado para los bonos empresariales de alta calidad pagaderos en dólares de los Estados Unidos en función del plazo de vencimiento. La tasa de descuento es la tasa equivalente para funcionarios sin familiares a cargo que produce el mismo valor actual descontado.
Tasa de aumento salarial prevista	2,20% (2016: 2,20%)

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

Cuadro 3.8.2

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017		2016	
	Valor actual de las prestaciones futuras	Pasivo devengado	Valor actual de las prestaciones futuras	Pasivo devengado
Obligación en cifras brutas	1 309 472	923 059	1 161 933	847 740
Compensación por aportaciones de los jubilados	(406 762)	(289 786)	(360 533)	(266 135)
Pasivo en cifras netas al 31 de diciembre	902 710	633 273	801 400	581 605

99. 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 a partir de la fecha de jubilación prevista. El pasivo devengado representa la parte ya percibida del valor actual de las prestaciones que se ha devengado a partir de la fecha de ingreso en el servicio de cada funcionario hasta la fecha de la valoración. 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 devengan, teniendo en cuenta la fórmula de asignación de prestaciones del plan.

100. En el cuadro siguiente se presenta 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>	2017	2016
Obligación por prestaciones definidas al 1 de enero	581 605	546 485
Costo de los de los gastos de servicio para el ejercicio	26 852	26 415
Costo de los gastos en concepto de intereses para el ejercicio	15 045	15 496
Costo por servicios prestados en períodos anteriores	–	1 450
Prestaciones pagadas (deducidas las aportaciones de los afiliados)	(5 604)	(5 175)
(Ganancias)/pérdidas actuariales	15 375	(3 066)
Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre	633 273	581 605

101. Las ganancias y pérdidas actuariales se contabilizan como cargos o créditos directos a las reservas, mientras que los costos de servicio y en concepto de intereses se reconocen como gastos. Los gastos registrados en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II) en 2017 son de 41,9 millones de dólares (43,4 millones de dólares en 2016), como se detalla en la nota 6.2.

102. 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. Las Naciones Unidas pagan directamente los gastos derivados del seguro médico después de la separación del servicio para este grupo del personal.

103. Desde el 1 de enero de 2012, el ACNUR ha venido financiando el pasivo por concepto de seguro médico después de la separación del servicio correspondiente a servicios prestados mediante el cobro del 3% del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y de Servicios Generales cubierto por el plan de asistencia sanitaria de la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas. Desde abril de 2017, el cobro del 3% también se aplica al personal de Servicios Generales cubierto por el Plan de Seguro Médico. A partir del 1 de enero de 2017, se incrementó el nivel de financiación para cubrir también los costos del ejercicio en curso (servicio e intereses). El monto financiado al 31 de diciembre de 2017 es de 117,4 millones de dólares (59,9 millones de dólares en 2016). Los montos financiados no se mantienen en un fondo fiduciario jurídicamente independiente del ACNUR, por lo que no se consideran activos del plan a efectos de la norma 25 de las IPSAS.

Cuadro 3.8.4

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Seguro médico después de la separación del servicio</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre	633 273	581 605
Financiada al 31 de diciembre	(117 356)	(59 871)
Obligación por prestaciones definidas no financiada al 31 de diciembre	515 917	521 734

104. La contribución del ACNUR en 2018 al seguro médico después de la separación del servicio se estima en 62,9 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

105. Sobre la base de las hipótesis actuariales utilizadas, en el cuadro 3.8.5 se presenta el efecto de un aumento o una disminución de un punto porcentual en la tendencia de la tasa prevista en los gastos médicos sobre: a) la suma de los componentes correspondientes al costo de los servicios del ejercicio corriente y al costo por 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)

	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Efecto sobre la suma de los componentes costo de los servicios del ejercicio corriente y costo por intereses del costo periódico neto de la atención médica después de la separación del servicio		
Aumento de un punto porcentual	17 407	15 269
Disminución de un punto porcentual	(11 996)	(10 828)
Efecto sobre las obligaciones acumuladas por prestaciones después de la separación del servicio al final del ejercicio		
Aumento de un punto porcentual	186 566	150 287
Disminución de un punto porcentual	(136 320)	(109 923)

Prestaciones de repatriación

106. De conformidad con el Estatuto del Personal y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, los funcionarios del Cuadro Orgánico y otros funcionarios a los que les corresponda tienen derecho a una prima de repatriación y al reembolso de los gastos de traslado conexos cuando se separan de la organización, en función del número de años de servicio. Como se muestra en el cuadro siguiente, el pasivo devengado de la organización por primas de repatriación y reembolso de gastos de viaje determinado por el actuario ascendió a 103,1 millones de dólares (86,2 millones de dólares en 2016) al 31 de diciembre de 2017.

Cuadro 3.8.6

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017		2016	
	Valor actual de las prestaciones futuras	Pasivo devengado	Valor actual de las prestaciones futuras	Pasivo devengado
Prima de repatriación	83 839	57 306	76 796	55 641
Gastos de viaje y mudanza	45 804	45 804	32 938	30 511
Pasivo en cifras netas al 31 de diciembre	129 643	103 110	109 734	86 152

107. El pasivo devengado representa la parte ya percibida del valor actual de las prestaciones de repatriación. El valor actual de las prestaciones futuras es el valor actualizado de todas las prestaciones que se prevé que se paguen en el futuro, incluida la parte que se prevé que se perciba hasta que se conceda la prestación máxima.

108. 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>	2017	2016
Obligación neta al 1 de enero	86 152	82 419
Costo de los gastos de servicio para el ejercicio	4 076	4 023
Costo de los gastos en concepto de intereses para el ejercicio	3 108	3 086
Costo por servicios prestados en períodos anteriores	8 460	(60)
Prestaciones pagadas	(4 013)	(4 385)
(Ganancias)/pérdidas actuariales	5 327	1 069
Obligación total al 31 de diciembre	103 110	86 152

109. 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.

110. La suma del costo de los servicios y el costo de los intereses del ejercicio corriente y el costo de los servicios de ejercicios anteriores se reconoce como gastos en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II). A partir de 2017, las primas de repatriación se consideran prestaciones después de la separación del servicio, no otros pasivos a largo plazo, y las ganancias y pérdidas actuariales se contabilizan como cargos o créditos directos a las reservas. El efecto de este cambio no fue significativo en 2016. Para 2017, los gastos ascienden a 15,6 millones de dólares (8,1 millones de dólares en 2016), 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>	2017	2016
Obligación total al 31 de diciembre	103 110	86 152
Financiada al 31 de diciembre	(13 216)	(10 103)
Obligación no financiada al 31 de diciembre	89 894	76 049

111. Se estima que en 2018 la contribución del ACNUR correspondiente a prestaciones de repatriación será de 3,3 millones de dólares.

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

112. En los Estatutos de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas se establece que el Comité Mixto encargará una valoración actuarial de la Caja al actuario consultor al menos una vez cada tres años. La práctica del Comité Mixto ha sido llevar a cabo una 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 de Pensiones serán suficientes para que esta pueda cumplir sus obligaciones.

113. Las obligaciones financieras del ACNUR con respecto a la Caja de Pensiones consisten en la aportación obligatoria de un porcentaje establecido por la Asamblea General de las Naciones Unidas (que actualmente es del 7,9% para los afiliados y el 15,8% para las organizaciones afiliadas), así como de la parte que le corresponda de toda aportación para enjugar un déficit actuarial que haya que pagar con arreglo a lo dispuesto en el artículo 26 de los Estatutos de la Caja. Estas aportaciones para enjugar un déficit solo se efectuarán si la Asamblea invoca el artículo 26, después de haber determinado que tales aportaciones son necesarias, sobre la base de una evaluación de la solvencia actuarial de la Caja a la fecha de la valuación. 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 valuación.

114. Durante 2017, la Caja de Pensiones detectó anomalías en los datos censales utilizados en la valuación actuarial realizada al 31 de diciembre de 2015. Por ello, como excepción al ciclo bianual habitual, la Caja extrapoló al 31 de diciembre de 2016 los datos de participación al 31 de diciembre de 2013, y utilizó esa extrapolación para sus estados financieros de 2016. Se está llevando a cabo una valuación actuarial al 31 de diciembre de 2017.

115. Al extrapolar al 31 de diciembre de 2016 los datos de participación al 31 de diciembre de 2013, se obtuvo un coeficiente de financiación de los activos actuariales respecto de los pasivos actuariales, suponiendo que no hubiera ajustes de las pensiones en el futuro, del 150,1% (127,5% en la valuación de 2013). Al tener en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones, la tasa de capitalización fue del 101,4% (91,2% en la valuación de 2013).

116. Tras evaluar la solvencia actuarial de la Caja de Pensiones, el actuario consultor llegó a la conclusión de que al 31 de diciembre de 2016 no había necesidad de que se efectuasen aportaciones para enjugar un déficit con arreglo al artículo 26 de los Estatutos de la Caja de Pensiones, ya que el valor actuarial de los activos excedía el valor actuarial de todo el pasivo devengado de la Caja. Además, a la fecha de la valuación, el valor de mercado del activo era superior al valor actuarial de la totalidad

del pasivo devengado. En el momento de prepararse el presente informe, la Asamblea General no había invocado la disposición del artículo 26.

117. En 2017, las aportaciones pagadas por el ACNUR a la Caja de Pensiones ascendieron a 112,8 millones de dólares (102,5 millones de dólares en 2016). Para 2018 se prevé que las aportaciones ascenderán a 120,6 millones de dólares.

118. La Junta de Auditores 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

119. Los otros pasivos corrientes incluyen diversas retenciones de nómina para terceros y contribuciones recibidas por el ACNUR antes de que los acuerdos con los donantes se hubieran concretado. Una vez que se concretan los acuerdos, las cantidades de que se trate se reconocen como ingresos.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016</i>
Otras cuentas por pagar	3 878	3 645
Contribuciones pendientes de acuerdo	303	2 620
Total de otros pasivos corrientes	4 182	6 265

3.10 Provisiones

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de provisión</i>	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016</i>
Rehabilitación de locales	–	1 499
Provisiones para reembolso de aportaciones	996	–
Litigios	12 712	1 700
Total de provisiones	13 708	3 199

120. La provisión para la rehabilitación al 31 de diciembre de 2016 se refiere 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. La provisión se liquidó en 2017 tras determinarse que no estaba justificado el costo administrativo de registrar artículos menores individuales. Las provisiones por litigios representan varios casos en los que es probable que haya que efectuar un pago y el monto del pago puede ser estimado con fiabilidad. El ACNUR tiene actualmente controversias comerciales con varios proveedores, en relación con las cantidades suministradas y los precios cobrados por sus servicios. Estas controversias son objeto de negociación y se espera que algunas se resuelvan mediante arbitraje, aunque el resultado es incierto. El costo adicional estimado de la solución de controversias mediante arbitraje se consigna como provisión jurídica.

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 2016 (reexpresión)</i>	<i>Superávit/ (déficit)</i>	<i>Ingresos</i>	<i>Egresos</i>	<i>Saldo final al 31 de diciembre de 2017</i>
Fondo del Programa Anual					
Fondo del Programa Anual deducidas las reservas	1 938 717	307 536	529 163	(499 030)	2 276 385
Reserva operacional	10 000	–	–	–	10 000
Reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato	20 000	–	–	–	20 000
Crédito para aumentar el Fondo de Operaciones y de Garantía	25 000	–	–	(25 000)	–
Total del Fondo del Programa Anual	1 993 717	307 536	529 163	(524 030)	2 306 385
Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas	(428)	4 438	–	–	4 010
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	14 910	871	25	(929)	14 877
Fondos para Proyectos	205 788	10 255	27 187	(41 185)	202 045
Total de reservas y saldos de los fondos acumulados	2 213 987	323 100	556 374	(566 144)	2 527 317

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

122. Las transacciones correspondientes al pilar 1 (programa mundial para refugiados) y al pilar 2 (programa mundial para apátridas) se registran en:

- a) El Fondo del Programa Anual;
- b) El Fondo del Presupuesto Ordinario;
- c) El Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico.

Las transacciones referentes al pilar 3 (proyectos mundiales de reintegración) y el pilar 4 (proyectos mundiales para desplazados internos), antes asignadas y notificadas como elementos separados de los saldos de los fondos acumulados, se consolidan en los Fondos para Proyectos.

123. La reserva operacional se utiliza para prestar asistencia a los refugiados, los repatriados y los desplazados para la que no se han previsto créditos en los programas y proyectos aprobados por el Comité Ejecutivo. Tiene una dotación mínima de 10 millones de dólares, gracias a las reposiciones efectuadas por el Fondo de Operaciones y de Garantía.

124. La reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato se utiliza para dar al ACNUR capacidad presupuestaria para realizar actividades no presupuestadas acordes con las actividades y estrategias que figuran en el presupuesto por programas anual aprobado y con el mandato de la Oficina. Esta reserva se constituye con 50 millones de dólares para cada ejercicio económico del presupuesto por programas bienal, o con un importe diferente si así lo decide el Comité Ejecutivo.

Para el ejercicio económico de 2017, en el marco de la aprobación del presupuesto revisado total para 2017, el Comité Ejecutivo aprobó 20 millones de dólares como reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato.

3.12 Fondo de Operaciones y de Garantía

125. El Fondo de Operaciones y de Garantía se mantiene con los ingresos en concepto de intereses de los fondos invertidos, los ahorros obtenidos en programas de ejercicios anteriores, las contribuciones voluntarias y otros ingresos varios. El Fondo se utiliza para reponer la reserva operacional, efectuar pagos indispensables y garantizar las obligaciones hasta que se reciban las contribuciones prometidas. En octubre de 2016, el Comité Ejecutivo aprobó un aumento del límite máximo del Fondo de 50 millones de dólares a 100 millones de dólares. La parte financiada dentro del límite máximo aumentó de 50 millones de dólares a 75 millones de dólares a partir del 1 de enero de 2017. El Alto Comisionado aprobó un nuevo aumento del importe financiado a 100 millones de dólares, que se hizo efectivo el 9 de marzo de 2017.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2016	Superávit/(déficit)	Ingresos	Egresos	31 de diciembre de 2017
Fondo de Operaciones y de Garantía	50 000	99 713	93 179	(142 892)	100 000

3.13 Plan de Seguro Médico

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2016	Superávit/(déficit)	Ingresos	Egresos	31 de diciembre de 2017
Plan de Seguro Médico	32 351	4 690	–	–	37 041

126. El Plan de Seguro Médico fue creado por la Asamblea General en su cuadragésimo primer período de sesiones, con arreglo a la cláusula 6.2 del Estatuto del Personal de las Naciones Unidas. El Plan se mantiene con las primas pagadas por el personal que trabaja sobre el terreno y con las aportaciones proporcionales del ACNUR, así como con los ingresos en concepto de intereses. Entre los gastos cabe mencionar las solicitudes de reembolso tramitadas a lo largo del año y los gastos de administración conexos. El Plan solo cubre 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 2017			31 de diciembre de 2016		
	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo
Seguro médico después de la separación del servicio	(633 273)	117 356	(515 917)	(581 605)	59 871	(521 734)
Repatriación	(103 110)	13 216	(89 894)	(86 152)	10 103	(76 049)
Vacaciones anuales	(69 963)	–	(69 963)	(66 948)	–	(66 948)

	31 de diciembre de 2017			31 de diciembre de 2016		
	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo
Otras prestaciones por separación del servicio	(1 593)	(141)	(1 734)	(1 508)	–	(1 508)
Total	(807 939)	130 432	(677 507)	(736 213)	69 974	(666 239)

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

128. 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 correspondiente a los servicios prestados mediante el cobro del 3% del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y del personal pertinente de Servicios Generales cubierto por el plan de la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas, con efecto a partir del 1 de enero de 2012. Desde abril de 2017, a raíz de una decisión adoptada por el Comité Permanente en marzo de 2017, el cobro del 3% también se aplica al personal de Servicios Generales cubierto por el Plan de Seguro Médico. En 2017, tal como se expone en el documento del Comité Ejecutivo EC/68/SC/CRP.7/Rev.1, el ACNUR cargó el costo del seguro médico después de la separación del servicio (servicio e intereses) del ejercicio en curso al presupuesto anual para gastos de personal. El monto financiado al 31 de diciembre de 2017 es de 117,4 millones de dólares (59,9 millones de dólares en 2016).

129. Además, con arreglo a la decisión tomada por el Comité Permanente, desde 2012 se han reservado 13,2 millones de dólares para financiar las prestaciones de repatriación.

130. 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 los riesgos

Riesgo de crédito

131. El riesgo de crédito es el riesgo de que se produzca una pérdida financiera si una contraparte en un instrumento financiero no cumple sus obligaciones contractuales. El riesgo de crédito se deriva del efectivo y equivalentes de efectivo, las inversiones y la exposición a deudas por cobrar. El valor en libros de los activos financieros es la máxima exposición al riesgo de crédito.

Efectivo e inversiones

132. Las políticas del ACNUR en materia de gestión de riesgos limitan la cantidad de efectivo e inversiones con cualquier banco. En la determinación y el mantenimiento de la lista de bancos depositarios aprobados, los riesgos de pérdida de principal en caso de incumplimiento de la contraparte se mitigan gracias a la aplicación de evaluaciones de gestión de riesgos y de calificaciones de riesgo bancario. Cualquier superávit de fondos se coloca en las instituciones financieras con mayor solvencia de todo el mundo, aspecto que se mide por la suficiencia de capital y reservas. Se tienen en cuenta la distribución geográfica y determinados umbrales específicos en función de la contraparte. Todos los fondos excedentes se colocan en

instituciones financieras que han recibido las mejores calificaciones de las principales agencias de calificación crediticia.

Cuentas por cobrar

133. 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 6,1 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

134. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR ascendía a 945,6 millones de dólares al 31 de diciembre de 2017, frente a 972,4 millones de dólares al 31 de diciembre de 2016.

135. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR comprende las tenencias de efectivo operacional no comprometido, que ascienden a 846,5 millones de dólares, y las tenencias de efectivo no operacional comprometido, que ascienden a 99,2 millones de dólares (véase la nota 3.1).

136. El saldo medio de las tenencias de efectivo operacional no comprometido en 2017 proporciona 2,6 meses de cobertura de gastos, frente al promedio de 3,0 meses en 2016.

137. La ejecución del programa y de las actividades de emergencia del ACNUR se planifica en función de las previsiones de los flujos de efectivo relacionadas con las contribuciones prometidas reales y estimadas y los llamamientos especiales. Existen procedimientos de gestión y supervisión de la liquidez, a fin de contar con suficiente efectivo para hacer frente a las obligaciones contractuales. Sin embargo, el ACNUR depende en gran medida de los flujos de efectivo procedentes de un pequeño número de donantes importantes. Debido a las restricciones impuestas por los donantes (“asignación de fondos”), no todos los activos líquidos están disponibles para financiar operaciones generales en caso de demoras en la recepción de los fondos prometidos, disminución de las contribuciones u otros eventos imprevistos que afectan negativamente a la liquidez. Al 31 de diciembre de 2017, el saldo de caja incluía 177,6 millones de dólares y las cuentas por cobrar incluían una suma adicional de 675,0 millones de dólares respecto de las contribuciones que están asignadas a fines específicos en 2018 y años posteriores. Del mismo modo, los cargos futuros a corto plazo en los activos netos también incluyen la obligación de liquidar compromisos para la adquisición de bienes y servicios, y compromisos de gastos de capital contraídos pero no cumplidos al 31 de diciembre (nota 9.2). En general, aproximadamente el 60% del total de esos compromisos al final del ejercicio se liquidan dentro de los tres primeros meses del ejercicio siguiente.

Riesgo de tasa de interés

138. La organización percibe ingresos en concepto de intereses derivados de los superávits que mantiene en tenencias de efectivo operacionales y no operacionales a lo largo del ejercicio. La ejecución del programa y del presupuesto de la Oficina no depende directamente de los ingresos en concepto de intereses.

Riesgo de tipo de cambio

139. La organización se ve afectada por el riesgo de tipo de cambio derivado del flujo de efectivo directo a lo largo del ejercicio de contribuciones que se reciben fundamentalmente en 10 monedas principales y de los pagos que se efectúan en 93

monedas en todo el mundo. El ACNUR gestiona el riesgo de tipo de cambio 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, se recurre a un número limitado de intervenciones de cobertura a corto plazo. No quedan contratos abiertos al cierre del ejercicio.

140. Existe un riesgo de tipo de cambio considerable derivado de las promesas de contribuciones voluntarias, en particular en el momento de recibir la contribución prometida. El ACNUR afronta la incertidumbre subyacente utilizando una metodología de gestión del riesgo establecida para justificar y validar el beneficio de un alto grado de diversificación en su cartera de divisas.

141. El ACNUR mitiga los efectos de tipo de cambio para cada corriente monetaria mediante la equiparación de monedas correlacionadas a nivel de cartera. El instrumento automatizado de previsión del flujo de efectivo incorporado en los sistemas de planificación de los recursos institucionales del ACNUR es un componente clave para el seguimiento y la optimización de los flujos de efectivo en los próximos años en todo el mundo en los módulos de transacciones subyacentes.

142. El ACNUR adquiere todas las principales monedas convertibles a nivel central en la sede por medio de las plataformas estándar de comercio electrónico y gestiona las necesidades operacionales en unos 130 países de todo el mundo.

Análisis de sensibilidad

143. La apreciación o depreciación del dólar de los Estados Unidos equivalente a un punto porcentual respecto de todas las demás monedas pertinentes entre el 31 de diciembre de 2017 y la fecha de la liquidación de los activos y los pasivos monetarios se traduce en un aumento o una disminución de los activos netos que asciende a unos 10,9 millones de dólares.

Nota 5 Ingresos

5.1 Contribuciones voluntarias

Cuadro 5.1.1

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016
Contribuciones monetarias		
Gobierno	3 230 981	3 048 118
Otras organizaciones intergubernamentales	456 388	445 922
Donantes del sector privado	354 042	293 702
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	83 694	110 631
Total de contribuciones monetarias (antes del ajuste)	4 125 105	3 898 372
Reembolsos a los donantes y otras reducciones de ingresos del ejercicio anterior	(11 431)	(11 691)
Descuentos	1 508	(531)
Total de contribuciones monetarias	4 115 182	3 886 150

	2017	2016
Contribuciones en especie		
Gobierno	14 861	14 155
Donantes del sector privado	17 045	21 589
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	1 015	15
Total de contribuciones en especie	32 921	35 759
Total de contribuciones voluntarias	4 148 103	3 921 909

144. Los ingresos en concepto de contribuciones monetarias se ajustan respecto de los reembolsos efectuados a los donantes y las reducciones de ingresos del ejercicio anterior derivadas de un gasto inferior al previsto de los fondos para fines específicos, y para revertir el descuento de las cuentas por cobrar no corrientes aplicado el año anterior.

145. Las contribuciones en especie representan las donaciones recibidas en materia de bienes y, de ser significativos, servicios que sirven de apoyo directo a las operaciones. Estas contribuciones generalmente incluyen artículos de inventario que se distribuyen a los beneficiarios y el uso de instalaciones, servicios públicos, transporte y personal. En 2017, las contribuciones en especie ascendieron a 14,0 millones de dólares en bienes y programas informáticos (21,1 millones de dólares en 2016) y 19,0 millones de dólares en servicios (14,7 millones de dólares en 2016).

146. El total de contribuciones monetarias (antes del ajuste) registradas en 2017, que asciende a 4.125,1 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>2017</i>	<i>Por el año en que son exigibles</i>	<i>2016</i>
2017	3 101 368	2016	3 139 370
Años futuros		Años futuros	
2018	828 673	2017	642 097
2019	134 306	2018	91 460
2020	58 344	2019	17 853
2021	2 414	2020	7 492
2022	0	2021	100
Subtotal	1 023 737		759 003
Total de contribuciones monetarias (antes del ajuste)	4 125 105		3 898 372

Cuadro 5.1.3
Contribuciones monetarias por tipo de asignación

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de asignación</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Nivel de país/sector	2 491 020	2 550 166
Nivel regional/subregional	718 052	601 072
Sin restricciones	703 338	554 965
Pendiente de asignación	173 688	159 081
Actividades temáticas	39 008	33 088
Total de contribuciones monetarias (antes del ajuste)	4 125 105	3 898 372

5.2 Otros ingresos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2017</i>	<i>2016</i> <i>(reclasificado)</i>
Venta de activos	9 003	6 631
Uso de residencias para huéspedes	4 205	3 791
Prima de seguro médico de los participantes en el Plan de Seguro Médico	2 871	2 527
Uso del espacio de oficinas y del garaje de estacionamiento	635	688
Ingresos varios	4 051	2 536
Total de otros ingresos	20 766	16 172

147. La venta de activos representa las ganancias de la venta de activos. El importe correspondiente a 2016 se revisa, ya que parte del importe relativo a la venta de activos (5,6 millones de dólares de crédito) se presentó bajo gastos de funcionamiento (nota 6.6) en 2016.

Nota 6
Gastos

6.1 Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos

148. El total de gastos de los asociados en la ejecución de proyectos durante el ejercicio económico ascendió a 1.512,7 millones de dólares (1.420,8 millones de dólares en 2016) 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>2017</i>	<i>2016</i>
Refugiados	162 024	553 857	389 653	107 953	1 213 487	1 144 872
Apátridas	830	1 556	4 459	2 129	8 974	7 745
Reintegración	5 434	20 088	15 185	1 483	42 190	30 559
Desplazados internos	18 036	115 708	105 322	9 027	248 094	237 621
Total	186 325	691 209	514 619	120 592	1 512 745	1 420 796

149. En las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se incluyen 87,2 millones de dólares correspondientes a la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (69,3 millones de dólares en 2016) y 21,3 millones de dólares correspondientes a los Voluntarios de las Naciones Unidas (25,1 millones de dólares en 2016) para el suministro de personal destinado a prestar apoyo a las operaciones. En las organizaciones no gubernamentales locales se incluyen 52,7 millones de dólares (48,9 millones de dólares en 2016) correspondientes a los asociados en las campañas de recaudación de fondos y sensibilización.

150. Los gastos de los asociados incluyen pagos de 39,1 millones de dólares (34,6 millones de dólares en 2016) 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.

151. 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 de refugiados</i>	<i>Programa mundial de apátridas</i>	<i>Proyectos mundiales de reintegración</i>	<i>Proyectos para desplazados internos</i>	<i>Total de gastos</i>	
					<i>2017</i>	<i>2016</i>
Necesidades básicas y servicios esenciales	455 140	10	13 271	100 886	569 307	584 511
Empoderamiento de la comunidad y autosuficiencia	86 170	179	11 241	26 975	124 564	111 676
Soluciones duraderas	37 425	3 163	7 487	5 301	53 376	60 496
Procesos de protección imparciales y documentación	181 202	2 008	33	3 508	186 751	156 139
Entorno de protección favorable	38 776	1 953	293	20 214	61 237	53 070
Apoyo de la sede y regional	94 826	196	–	–	95 022	75 464
Liderazgo, coordinación y alianzas	19 902	3	249	20 825	40 979	28 411
Apoyo logístico y operacional	126 050	678	2 469	16 341	145 538	140 729
Seguridad frente a la violencia y la explotación	66 500	59	3 192	19 701	89 451	85 761
Gastos declarados por los asociados en la ejecución de proyectos en relación con los acuerdos del ejercicio en curso	1 105 991	8 250	38 235	213 751	1 366 226	1 296 257
Información aún no recibida ni tramitada	127 523	975	5 784	32 719	167 002	123 811
Gastos relacionados con acuerdos de ejercicios anteriores	(20 027)	(251)	(1 829)	1 624	(20 483)	728
Total de gastos	1 213 487	8 974	42 190	248 094	1 512 745	1 420 796

152. El importe de 1.512,7 millones de dólares registrado como gastos de los asociados en la ejecución de proyectos (1.420,8 millones de dólares en 2016) incluye 167,0 millones de dólares (123,8 millones de dólares en 2016) ya pagados a los asociados en la ejecución, cuyos informes aún no han sido recibidos ni tramitados por el ACNUR. Las estimaciones de los reembolsos por gastos inferiores a lo previsto se registran en las cuentas por cobrar y los anticipos de los asociados en la ejecución (nota 3.4).

153. El importe total de fondos reembolsados por los asociados en la ejecución de proyectos en 2017 en concepto de gastos injustificados en años anteriores ascendió a 3,8 millones de dólares (1,7 millones de dólares en 2016). 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.

154. En el ejercicio del que se informa, se recibieron de los asociados en la ejecución de proyectos intereses e ingresos varios por valor de 2,5 millones de dólares (1,6 millones de dólares en 2016). Por otra parte, en 2017 se pasó a pérdidas y ganancias un total de 0,01 millones de dólares (0,02 millones de dólares en 2016) 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)

	2017	2016 (reclasificado)
Sueldo	501 579	473 829
Pensión	115 995	102 024
Subsidios	89 464	71 497
Personal temporario	53 173	55 522
Seguro médico después de la separación del servicio	41 897	43 361
Subsidio de educación	25 978	25 233
Reasignación	24 200	27 441
Seguro médico del personal en activo	23 089	24 266
Prima de repatriación	15 644	7 049
Nombramiento	7 301	6 783
Reembolso del impuesto sobre la renta	5 639	5 376
Rescisión del nombramiento	5 543	5 599
Evacuación	4 828	5 266
Acumulación de vacaciones anuales	3 015	5 347
Vacaciones en el país de origen	1 940	1 574
(Ganancias)/pérdidas actuariales relacionadas con las obligaciones por repatriación	–	1 069
Otros gastos de personal	10 435	12 793
Total de sueldos y prestaciones de los empleados	929 722	874 030

155. El seguro médico después de la separación del servicio y la prima de repatriación incluyen los costos de los servicios y de los intereses anuales y los costos por servicios prestados en períodos anteriores a consecuencia de cambios del nivel de las prestaciones que entraron en vigor durante el ejercicio. A partir de 2017, las primas de repatriación se consideran prestaciones después de la separación del servicio a los efectos de la norma 25 de las IPSAS y las ganancias o pérdidas actuariales registradas

como cargo directo a los saldos de los fondos y reservas. No se reexpresó el importe correspondiente a 2016, dado que las consecuencias no eran significativas.

156. En otros gastos de personal se incluyen 5,7 millones de dólares para el subsidio de alquiler (5,2 millones de dólares en 2016), 4,0 millones de dólares para la prestación por descanso y recuperación (3,3 millones de dólares en 2016) y 2,2 millones de dólares para el pago de horas extraordinarias (2,3 millones de dólares en 2016). En 2017 también incluyó una compensación de 4,2 millones de dólares que reflejaba la capitalización de los gastos de personal interno en el desarrollo de activos intangibles.

6.3 Asistencia en efectivo a los beneficiarios

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016
Necesidades básicas (efectivo para múltiples propósitos)	348 131	381 958
Necesidades de repatriación	22 409	145 832
Total de asistencia en efectivo a los beneficiarios	370 540	527 790

157. La disminución de las necesidades de repatriación en 2017 refleja el incremento de la asistencia prestada en 2016 principalmente en relación con un aumento del número de refugiados que regresaban al Afganistán.

158. En 2017, esta categoría de gastos denominada “Pagos individuales y familiares a beneficiarios” pasó a llamarse “Asistencia en efectivo a los beneficiarios”.

6.4 Servicios por contrata

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016 (reclasificado)
Servicios directos para los beneficiarios	78 859	43 792
Transporte, manipulación de la carga y administración de almacenes	72 119	45 772
Publicidad, comercialización e información pública	42 140	32 180
Contratos de construcción	32 698	33 823
Servicios profesionales	22 406	11 491
Procesamiento de datos	22 123	22 757
Fuerza de trabajo asociada y contratistas particulares	14 338	7 456
Consultores particulares	12 941	14 812
Traducción, impresión y publicación	9 175	6 564
Otros servicios	54 924	68 289
Total de servicios por contrata	361 724	286 935

159. Como resultado de la revisión del plan de cuentas de la Oficina en 2017, los servicios por contrata reexpresados para 2016 ascienden a 5,9 millones de dólares menos que el importe contabilizado anteriormente. Los principales cambios son la inclusión de los gastos por concepto de consultores particulares (14,8 millones de dólares) presentados anteriormente por separado y la exclusión de los seminarios y talleres (11,0 millones de dólares), que ahora se contabilizan en la partida de otros

gastos (nota 6.9) y ciertos gastos de transporte (16,3 millones de dólares) se incluyen ahora en el costo de la distribución del inventario (nota 6.5). Otros importes anteriormente presentados como actividades conjuntas de las Naciones Unidas y en otros servicios se siguen presentando en los servicios por contrata, pero bajo distintas subcategorías, como servicios directos para los beneficiarios y los gastos de traducción, impresión y publicación.

160. La categoría “Servicios directos para los beneficiarios” incluye la prestación de atención médica, alojamiento y otros servicios que el ACNUR contrata con los proveedores de servicios en nombre de las personas de quienes se ocupa, en lugar de prestar asistencia en efectivo a los beneficiarios. Otros servicios incluyen diversos servicios especializados de carácter técnico, analítico y operacional prestados en virtud de arreglos contractuales.

6.5 Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016 (reclasificado)
Distribuidos del inventario		
Artículos para el hogar	107 431	99 683
Ropa de cama	92 444	91 918
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	50 923	53 082
Tiendas de campaña	39 475	38 431
Materiales de construcción y equipos conexos	26 714	24 402
Alimentos básicos	3 443	4 923
Suministros y equipo de otro tipo	3 778	4 751
Total distribuido del inventario	324 207	317 190
Otros gastos de suministros y distribuciones		
Otros suministros y artículos fungibles distribuidos	24 850	25 583
Obsolescencia de los inventarios y paso a pérdidas y ganancias	(9 008)	13 752
Total de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	340 050	356 525

161. Como resultado de la revisión del plan de cuentas de la Oficina en 2017, los suministros y artículos fungibles para los beneficiarios reexpresados para 2016 ascienden a 31,2 millones de dólares más que el importe contabilizado anteriormente. Los principales cambios son la inclusión de la obsolescencia de los inventarios y el gasto de baja en libros (18,8 millones de dólares) presentados anteriormente en la partida de otros gastos (nota 6.9) y ciertos gastos de transporte (16,3 millones de dólares) anteriormente incluidos en los servicios por contrata (nota 6.4). Estos cambios se compensan en parte con la reasignación de varios elementos a la categoría de equipo y suministros (nota 6.7).

162. Otros suministros y artículos fungibles distribuidos incluyen los gastos relativos a los artículos fungibles que no se consideran parte del inventario. Estos incluyen artículos médicos por valor de 12,2 millones de dólares (15,4 millones de dólares en 2016), equipo de construcción por valor de 3,3 millones de dólares (3,3 millones de dólares en 2016), alimentos básicos por valor de 3,3 millones de dólares (0,3 millones de dólares en 2016) y artículos para el hogar por valor de 0,8 millones de dólares (4,6 millones de dólares en 2016).

163. Los gastos de la provisión por depreciación de existencias en 2016 reflejan principalmente la reducción del valor en libros de la provisión de alojamiento para los refugiados, dado que el calendario y el alcance de la distribución y el uso eran inciertos. La incertidumbre se resolvió a lo largo de 2017 y se revirtió la correspondiente provisión por depreciación de existencias.

6.6 Gastos de funcionamiento

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016 (reclasificado)
Alquiler y mantenimiento de locales	65 652	57 070
Seguridad	40 835	31 146
Comunicaciones	28 993	26 690
Combustible y lubricantes	24 636	27 520
Servicios públicos	12 364	11 077
Cargos bancarios	8 955	9 231
Alquiler y mantenimiento de vehículos y equipo	7 203	8 676
Residencias para huéspedes	6 028	5 001
Seguros	3 735	3 626
Otros gastos de funcionamiento	12 726	8 427
Total de gastos de funcionamiento	211 127	188 464

164. Como resultado de la revisión del plan de cuentas de la Oficina en 2017, los gastos de funcionamiento reexpresados para 2016 ascienden a 10,4 millones de dólares más que el importe contabilizado anteriormente. Los principales cambios son la inclusión de los combustibles y lubricantes (27,5 millones de dólares) presentados anteriormente por separado, compensada en parte con la supresión de los gastos de alquiler de almacenes (14,5 millones de dólares) y su paso a la categoría de servicios por contrata (nota 6.4). Los importes que se contabilizaban anteriormente en la subcategoría “mantenimiento” ahora se presentan en las subcategorías “alquiler y mantenimiento de locales”, “seguridad” y “residencias para huéspedes”, respectivamente. Los importes relativos al mantenimiento de equipo ahora se presentan en la partida de servicios por contrata (nota 6.4) y los importes relacionados con la venta de equipo se presentan en otros ingresos (nota 5.2).

6.7 Equipo y suministros

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016 (reclasificado)
Equipo y suministros conexos	44 680	36 746
Suministros generales de oficina	12 214	10 223
Mobiliario y útiles	5 871	7 285
Propiedades, planta y equipo transferidos o enajenados	5 525	(242)
Vehículos y suministros de talleres	4 150	3 511
Programas informáticos y licencias	2 341	2 356

	2017	2016 (reclasificado)
Terrenos y edificios	1 546	2 900
Mejoras y reparaciones	242	235
Total de suministros de oficina	76 569	63 013

165. Como resultado de la revisión del plan de cuentas de la Oficina en 2017, los gastos por concepto de equipo y suministros presentados para 2016 ascienden 12,9 millones de dólares más que el importe contabilizado anteriormente. El cambio principal es la reclasificación de diversos elementos procedentes principalmente de gastos de funcionamiento (nota 6.6) pero también de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios (nota 6.5) a fin de reflejar mejor el carácter de esos gastos. Las subcategorías dentro de la partida de equipo y suministros también se reorganizaron.

166. Los gastos reconocidos en las partidas de equipo y suministros incluyen la compra de artículos por debajo de sus umbrales de capitalización.

6.8 Amortización y deterioro del valor

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016
Amortización de propiedades, planta y equipo	47 256	45 517
Amortización de activos intangibles	2 732	539
Deterioro del valor de propiedades, planta y equipo	(138)	(625)
Total correspondiente a la amortización y el deterioro del valor	49 849	45 430

6.9 Otros gastos

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016 (reclasificado)
Seminarios y talleres	14 539	11 023
Gastos por deudas incobrables	8 617	1 849
Capacitación	7 500	6 905
Gastos varios	(4 895)	(990)
Total de otros gastos	25 760	18 787

167. Como resultado de la revisión del plan de cuentas de la Oficina en 2017, los otros gastos reexpresados para 2016 ascienden a 4,7 millones de dólares menos que lo contabilizado anteriormente. Los principales cambios son la supresión de la provisión por depreciación de existencias (13,3 millones de dólares) y su paso a suministros y artículos fungibles para los beneficiarios (nota 6.5) y ciertos gastos diversos (3,7 millones de dólares) a servicios por contrata (nota 6.4) y gastos de funcionamiento (nota 6.6). Esas reducciones se compensan en parte con la inclusión de gastos por concepto de seminarios y talleres (11,0 millones de dólares) que se reclasificaron de servicios por contrata (nota 6.4).

6.10 Ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016
(Ganancias)/pérdidas no realizadas	(69 223)	13 679
(Ganancias)/pérdidas realizadas	(24 551)	(211)
Total de ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias	(93 774)	13 468

168. En 2017, las ganancias no realizadas por diferencias de cambio fueron principalmente resultado de las consecuencias del debilitamiento del dólar de los Estados Unidos respecto de las cuentas por cobrar denominadas en euros al 31 de diciembre de 2017. En 2016, las pérdidas no realizadas por diferencias de cambio fueron principalmente resultado de las consecuencias de la apreciación del dólar de los Estados Unidos respecto de las cuentas por cobrar en euros al 31 de diciembre de 2016.

Nota 7**Estado de comparación de los importes presupuestados y reales**

169. De conformidad con la norma 24 de las IPSAS: Presentación de información del presupuesto en los estados financieros, se realiza una conciliación entre los importes reales con criterios comparables, 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 de caja modificado y los estados financieros se preparan con arreglo al criterio contable del devengo, lo que da lugar a una diferencia atribuible a la aplicación de distintos criterios contables;

b) **Diferencias cronológicas:** tienen lugar cuando el ejercicio presupuestario difiere del período examinado en el 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 al Plan de Seguro Médico;

d) **Diferencias en la presentación:** se deben a diferencias en el formato y los sistemas de clasificación adoptados para la presentación del estado de rendimiento financiero (estado financiero II) y el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V). El presupuesto del ACNUR en el estado financiero V se presenta sobre una base operacional y geográfica, mientras que los gastos se presentan por tipo de gasto en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II).

170. A continuación se presenta una conciliación entre los importes reales con criterios comparables 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 2017.

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017
Importe real con criterios comparables (estado financiero V)	4 083 352
Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	
Propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	(76 404)
Amortización y deterioro del valor de propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	49 849
Inventario	66 520
Compromisos (excluidos los contabilizados bajo las diferencias debidas a las entidades examinadas o las diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables)	(94 239)
Gastos de los asociados en la ejecución en el ejercicio en curso	(20 061)
Fondos de prestaciones de los empleados	(17 553)
Eliminación de gastos entre segmentos	(41 318)
Ajustes y reembolsos a los asociados en la ejecución relacionados con proyectos de ejercicios anteriores	(40 085)
Gastos por deudas incobrables	9 204
Obsolescencia de los inventarios	4 041
Otros	(6 978)
Total de diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	(167 023)
Diferencias debidas a las entidades examinadas	
Fondo de Operaciones y de Garantía	3 244
Plan de Seguro Médico	8 396
Fondo de Prestaciones del Personal	14 871
Total de diferencias debidas a las entidades examinadas	26 512
Total de gastos	3 942 840

171. Las explicaciones acerca de las diferencias significativas entre el presupuesto inicial, el presupuesto final y los importes reales se presentan en la sección D del capítulo IV.

Nota 8

Presentación de información financiera por segmentos

8.1 Estado de situación financiera por segmentos al 31 de diciembre de 2017

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Programas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Fondos y cuentas especiales</i>	<i>Total</i>
Activo				
Efectivo y equivalentes de efectivo	737 358	109 106	99 171	945 635
Inversiones	2 519	–	167 481	170 000
Contribuciones por recibir	1 305 680	–	–	1 305 680
Inventarios	155 454	70 555	–	226 009

	<i>Programas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Fondos y cuentas especiales</i>	<i>Total</i>
Propiedades, planta y equipo	140 522	16 723	–	157 245
Activos intangibles	25 998	238	–	26 235
Otros activos	134 606	20 782	829	156 216
Total del activo	2 502 136	217 403	267 481	2 987 021
Pasivos				
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	150 350	13 557	9	163 916
Prestaciones de los empleados	8 846	1 579	807 939	818 365
Provisiones	13 649	59	–	13 708
Otros pasivos	4 020	162	–	4 182
Total del pasivo	176 866	15 357	807 948	1 000 171
Activo neto	2 325 270	202 046	(540 467)	1 986 850
Reservas y saldos de los fondos				
Reservas y saldos de los fondos acumulados	2 325 270	202 046	–	2 527 317
Fondo de Operaciones y de Garantía	–	–	100 000	100 000
Plan de Seguro Médico	–	–	37 041	37 041
Fondo de Prestaciones del Personal	–	–	(677 507)	(677 507)
Total de reservas y saldos de los fondos	2 325 270	202 046	(540 467)	1 986 850

8.2 Estado de rendimiento financiero por segmentos correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017

(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	3 816 851	331 252	–	–	4 148 103
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	47 755	–	–	–	47 755
Transferencias	(355 587)	355 587	–	–	–
Ingresos en concepto de intereses	(853)	13	10 737	–	9 896
Otros ingresos	49 466	55	12 647	(41 401)	20 766
Total de ingresos	3 557 631	686 906	23 384	(41 401)	4 226 520
Gastos					
Gastos de los asociados en la ejecución	1 222 901	289 845	–	–	1 512 745
Sueldos y prestaciones de los empleados	765 707	114 418	59 372	(9 776)	929 722
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	350 853	19 687	–	–	370 540
Servicios por contrata	343 735	23 301	14	(5 326)	361 724
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	165 388	174 542	119	–	340 050
Gastos de funcionamiento	203 923	30 161	3 259	(26 216)	211 127
Equipo y suministros	66 996	9 656	1	(84)	76 569

	<i>Programas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Fondos y cuentas especiales</i>	<i>Entre segmentos</i>	<i>Total</i>
Gastos de viaje	57 979	6 736	38	–	64 753
Amortización y deterioro del valor	43 448	6 401	–	–	49 849
Otros gastos	23 857	1 903	–	–	25 760
Total de gastos	3 244 786	676 651	62 805	(41 401)	3 942 840
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	–	–	(93 774)	–	(93 774)
Superávit/(déficit) del ejercicio	312 845	10 255	54 353	–	377 454

8.3 Adiciones de activos fijos por segmento

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Programas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Total</i>
Adiciones de activos de 2016			
Propiedades, planta y equipo	47 868	9 467	57 335
Activos intangibles	7 530	1 511	9 041
Total	55 398	10 978	66 376
Adiciones de activos de 2017			
Propiedades, planta y equipo	46 556	7 532	54 088
Activos intangibles	10 256	100	10 356
Total	56 812	7 632	64 444

172. Algunas actividades internas dan lugar a transacciones contables que generan ingresos y gastos entre segmentos en los estados financieros. En 2017, 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 9,8 millones de dólares (8,6 millones de dólares en 2016) y el mecanismo de alquiler de vehículos en el marco de la gestión mundial del parque automotor generó saldos entre segmentos de 31,5 millones de dólares en 2017 (29,0 millones de dólares en 2016). Como ocurrió en 2016, las transferencias entre segmentos se registraron al costo o, en relación con el mecanismo de alquiler de vehículos, a valores que permitieran garantizar la disponibilidad de capital suficiente para financiar planes de reinversión destinados a la sustitución de vehículos.

173. Las contribuciones para fines específicos se asientan en el fondo o pilar correspondiente en el momento de la recepción. Las contribuciones asignadas con cierta flexibilidad y las de uso general se asientan inicialmente en relación con el pilar 1 (programa mundial de refugiados) y después se transfieren a otros pilares según sea necesario para sufragar las necesidades presupuestarias. Los saldos de los fondos acumulados en programas, proyectos y cuentas especiales representan la parte no utilizada de las contribuciones que se trasladan a ejercicios futuros para sufragar necesidades operacionales futuras.

Nota 9

Compromisos y contingencias

9.1 Arrendamientos

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

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016
Obligaciones por arrendamientos operativos		
De menos de 1 año	26 696	20 242
De 1 a 5 años	17 962	25 597
De más de 5 años	4 170	3 999
Total de obligaciones por arrendamientos operativos	48 828	49 838

175. Al 31 de diciembre de 2017 y de 2016, el ACNUR no tenía ningún arrendamiento financiero.

9.2 Compromisos

176. Al 31 de diciembre de 2017, el ACNUR tenía los siguientes compromisos para la adquisición de bienes y servicios, así como compromisos de gastos de capital contraídos pero no cumplidos:

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2017	2016
Inventario	100 054	199 047
Servicios	94 777	63 804
Suministros	73 485	42 288
Cuotas adeudadas en virtud de acuerdos con asociados en la ejecución de proyectos	43 523	26 115
Propiedades, planta y equipo	43 399	28 842
Gastos de funcionamiento	34 133	29 707
Consultores	2 141	1 479
Otros compromisos	2 259	1 644
Total de compromisos abiertos	393 771	392 926

177. Con arreglo a la norma 1 de las IPSAS: 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

178. Los ingresos en concepto de contribuciones voluntarias incluyen ingresos que, en virtud del acuerdo de contribución, deben gastarse en un plazo determinado y para el propósito acordado ("para fines específicos"). Cuando está claro que el ACNUR no ha gastado la totalidad de una contribución para fines específicos en el plazo

convenido, las diferencias se contabilizan como una reducción de los ingresos y se presentan en el cuadro 5.1.1.

179. Al 31 de diciembre de 2017, se han detectado posibles gastos inferiores a los previstos en el caso de algunas contribuciones vencidas. En 2018 se determinará en forma definitiva cuál ha sido el importe de estas que se ha gastado. El ACNUR podría tener que reembolsar a los donantes, en la medida en que, en última instancia, se establezca que el gasto de las contribuciones ha sido inferior al previsto. Sin embargo, no es posible estimar de manera fiable el importe de los posibles reembolsos. Por lo tanto, representan el pasivo contingente al 31 de diciembre de 2017. Se calcula que el importe máximo de la obligación de reembolso sería de unos 4,6 millones de dólares.

180. Al 31 de diciembre de 2017, había 55 causas relativas a diversas reclamaciones presentadas por funcionarios o exfuncionarios contra el ACNUR pendientes de sentencia ante el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, que podrían saldarse con una indemnización económica total de unos 3,5 millones de dólares. Ninguna de esas causas se ha resuelto. Además, hay 24 reclamaciones de terceros al ACNUR sin resolver que ascienden a 16,4 millones de dólares. Por consiguiente, si todas las reclamaciones presentadas por funcionarios y terceros contra el ACNUR se decidieran en su contra, el costo total se estima en 19,9 millones de dólares, de los cuales se prevé que 2,0 millones de dólares se liquiden, y se incluye en los créditos.

181. El ACNUR también está implicado actualmente en controversias comerciales con varios proveedores, en relación con las cantidades suministradas y los precios cobrados por sus servicios. Estas controversias son objeto de negociación y se espera que algunas se resuelvan mediante arbitraje, aunque el resultado es incierto. Si bien la mejor estimación del gasto adicional que acarrea la solución de los acuerdos mediante arbitraje se ha contabilizado como provisiones jurídicas y presentado en la nota 3.10, Provisiones, hay otros pasivos contingentes que podrían dar lugar a reclamaciones por un importe máximo de unos 46,8 millones de dólares.

Nota 10

Pérdidas, pagos a título graciable y paso a pérdidas y ganancias

182. Según lo dispuesto en la regla 10.5 del reglamento financiero del ACNUR, el Contralor podrá aprobar pagos a título graciable por un importe que no exceda de 5.000 dólares si se considera que dichos pagos redundan en interés de la organización. En los casos de pagos a título graciable que excedan de 5.000 dólares, será necesaria la aprobación del Alto Comisionado. Se presentó un estado de pagos a título graciable a la Junta de Auditores y al Comité Ejecutivo junto con los estados financieros. En 2017 se aprobaron tres casos graciales por un total de 13.874 dólares.

183. 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 sumas superiores a 10.000 dólares será necesaria la aprobación del Alto Comisionado. Se presentó a la Junta de Auditores un estado de todos los importes pasados a pérdidas y ganancias. En 2017, 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 de 3,8 millones de dólares (21,5 millones de dólares en 2016), que correspondieron en su mayor parte a una reducción de las donaciones de dos donantes equivalente a un total de 3,6 millones de dólares.

184. En 2017 se comunicaron 38 casos de fraude (24 casos en 2016) con un efecto financiero total de 1,23 millones de dólares (0,14 millones de dólares en 2016),

incluidos casos de apropiación indebida de fondos de la organización por funcionarios, asociados o proveedores, falsificación de documentos, uso indebido de activos y presentación de reclamaciones de seguro o solicitudes de prestaciones fraudulentas por parte de funcionarios. Al final del ejercicio 2017, también se registraron 42 casos pendientes de denuncias de fraude (51 casos en 2016) que estaban 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

185. 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	Prestaciones	Planes de pensión y de seguro médico	Remuneración total	Anticipos pendientes con cargo a las prestaciones	Préstamos pendientes de pago
Personal directivo clave, 2017	5	1 224	135	254	1 613	—	—
Personal directivo clave, 2016	5	1 220	190	253	1 663	—	—

186. 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.

187. 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, dicho personal es afiliado de la Caja de Pensiones.

188. 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

189. 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 (31 de marzo de 2018), no había ocurrido ningún hecho importante, favorable o desfavorable, que pudiera haber repercutido en ellos desde el 31 de diciembre de 2017.

190. Los estados financieros fueron aprobados el 31 de marzo de 2018 y presentados a la Junta de Auditores para que emitiera su opinión al respecto. Solo el ACNUR tiene autoridad para modificar estos estados financieros.

