A/77/5/Add.6

Naciones Unidas

Fondos voluntarios 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 2021

e

informe de la Junta de Auditores

Asamblea General

Documentos Oficiales
Septuagésimo séptimo período de sesiones
Suplemento núm. 5F

Se ruega reciclar

Asamblea General
Documentos Oficiales
Septuagésimo séptimo período de sesiones
Suplemento núm. 5F

A/77/5/Add.6

Fondos voluntarios 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 2021

e

informe de la Junta de Auditores

Naciones Unidas • Nueva York, 2022

Nota

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

ISSN 0251-8406

[21 de julio de 2021]

Índice

Capítulo		*Página*
	Cartas de envío	5
I.	Informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros: opinión de auditoría	8
II.	Informe detallado de la Junta de Auditores	11
	A. Mandato, alcance y metodología	16
	B. Constataciones y recomendaciones	17
	1. Recomendaciones anteriores	17
	2. Sinopsis de la situación financiera	18
	3. Iniciativas de reforma	20
	4. Presupuesto y finanzas	49
	5. Gestión de los asociados en la ejecución	70
	6. Asistencia en efectivo a los beneficiarios	77
	7. Adquisiciones	85
	8. Gestión de los recursos humanos	87
	C. Información suministrada por la administración	93
	1. Baja en libros de efectivo, cuentas por cobrar y bienes	93
	2. Pagos a título graciable	93
	3. Casos de fraude y de presunción de fraude	93
	D. Agradecimientos	94
	Anexo Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020	95
III.	Exposición de las responsabilidades del Alto Comisionado y aprobación y certificación de los estados financieros	151
IV.	Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021	152
	A. Introducción	152
	B. Contexto operacional y panorama general de las actividades	152
	C. Análisis financiero	154

D. Ejecución del presupuesto del programa: datos principales 160
E. Impacto de la COVID-19 en las actividades y la situación financiera de la Oficina en 2021 164
F. Empresa en marcha 165
G. Sistema de control interno 165
Declaración de control interno, 2021 169
V. Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021 . . . 177
I. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2021 177
II. Estado de resultados correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021 178
III. Estado de cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021 179
IV. Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021 180
V. Estado de comparación de los importes presupuestados y reales correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021 181
Notas a los estados financieros 182

Cartas de envío

Carta de fecha 31 de marzo de 2022 dirigida al Presidente de la Junta de Auditores por el Contralor y Director de la División de Gestión Financiera y Administrativa de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

De conformidad con el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, tenemos el honor de presentar los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021, certificados como correctos y aprobados de conformidad con el artículo 11.3 de dicho reglamento (A/AC.96/503/Rev.10).

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 2021:

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 conexa, 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 lo siguiente:

a) Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS);

b) El Reglamento Financiero de las Naciones Unidas;

c) El reglamento financiero de los fondos voluntarios administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados;

d) Las políticas contables de la organización, resumidas en la nota 2 a los estados financieros.

3. Los activos de propiedades, planta y equipo, los activos intangibles y las existencias declarados en las notas 3.5, 3.6 y 3.3 de los estados financieros, respectivamente, son de propiedad de la organización y están libres de cargas.

4. El valor del efectivo, los equivalentes de efectivo y las inversiones contabilizados no se ha deteriorado y, en nuestra opinión, se ha presentado correctamente.

5. Todas las cuentas por cobrar de importancia relativa se incluyen en los estados financieros y representan créditos válidos reclamables a los deudores. Aparte de las cantidades incobrables estimadas, que se registran en la provisión para cuentas de

dudoso cobro, prevemos que se pagarán todas las cuentas por cobrar importantes pendientes al 31 de diciembre de 2021.

6. En los estados financieros se han incluido todas las cuentas por pagar y obligaciones devengadas de que se tiene conocimiento.

7. Los compromisos contraídos por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para la adquisición de bienes y servicios, así como los compromisos de gastos de capital contraídos pero no cumplidos al 31 de diciembre de 2021, se indican en la nota 9.2 de los estados financieros. Los compromisos de gastos futuros no se reconocen como pasivos.

8. Todos los pasivos contingentes o por acciones legales conocidos al 31 de diciembre de 2021 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 incluido todos los datos necesarios para que en ellos se presenten objetivamente los resultados de las transacciones efectuadas en el ejercicio.

12. Desde la fecha de cierre del ejercicio del ACNUR de 31 de diciembre de 2021 no se han producido acontecimientos que exijan revisar la información presentada en los estados financieros.

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

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

Carta de fecha 21 de julio de 2022 dirigida a la Presidencia de la Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores

Tengo el honor de transmitirle el informe de la Junta de Auditores, junto con el informe financiero y los estados financieros auditados, sobre los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021.

(Firmado) Jorge **Bermúdez**
Contralor General de la República de Chile y
Presidente de la Junta de Auditores

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

Opinión

Hemos auditado los estados financieros 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 2021, el estado de resultados (estado financiero II), el estado de cambios en el activo neto (estado financiero III), el estado de flujos de efectivo (estado financiero IV) y el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha y las notas a los estados financieros, que incluyen un resumen de las principales políticas contables.

A nuestro juicio, los estados financieros adjuntos presentan fielmente, en lo esencial, la situación financiera de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados al 31 de diciembre de 2021, así como sus resultados financieros y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

Fundamento de la opinión

La auditoría se ha realizado de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Nuestras responsabilidades en virtud de esas normas se describen en la sección titulada “Responsabilidades de los auditores con respecto a la auditoría de los estados financieros”. Somos independientes de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, como exigen los requisitos éticos aplicables a nuestra auditoría de los estados financieros, y hemos cumplido las demás responsabilidades éticas que nos incumben de conformidad con 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 y el informe de auditoría al respecto

El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es responsable de la demás información, que comprende el informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021 y la declaración de control interno, que figuran ambos 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 de 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 presentación fiel de los estados financieros de conformidad con las IPSAS, así como de los controles internos que la administración estime necesarios para preparar estados financieros que no contengan inexactitudes significativas, ya sean 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 en funcionamiento, presentando información, en su caso, sobre las cuestiones que afectan a su continuidad y aplicando el principio contable de empresa en marcha, salvo que la administración tenga la intención de liquidar los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado o de poner fin a sus actividades, o no tenga ninguna otra alternativa realista sino hacerlo.

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

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

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

a) Determinamos y evaluamos el riesgo de que haya inexactitudes significativas en los estados financieros, ya sea por fraude o por error, diseñamos 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 que es producto de un error, pues cuando hay fraude puede haber también connivencia, falsificación, omisiones intencionales, declaraciones falsas o evasión de los controles internos;

b) Procuramos comprender los controles internos pertinentes para la auditoría, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, pero sin el propósito de expresar una opinión sobre la eficacia de los controles internos de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados;

c) Evaluamos la idoneidad de las políticas contables utilizadas y en qué medida las estimaciones contables y la información conexa divulgada por la administración son razonables;

d) Extraemos conclusiones sobre la idoneidad del uso que hace la administración del principio contable de empresa en marcha y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, sobre si existe alguna incertidumbre significativa relacionada con acontecimientos o condiciones que puedan arrojar dudas importantes sobre la capacidad de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados para continuar en funcionamiento. Si determinamos que existe una incertidumbre significativa, estamos obligados a señalar en nuestro informe de auditoría la información conexa que se presenta en los estados financieros o, si dicha información es insuficiente, a emitir una opinión con comentarios. Nuestras constataciones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe. No obstante, los acontecimientos o condiciones futuros podrían hacer que los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado dejaran de existir como empresa en marcha;

e) 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 acontecimientos subyacentes de manera que se logre una presentación fiel.

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

Información sobre otros requisitos jurídicos y reglamentarios

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

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

(*Firmado*) Jorge **Bermúdez**
Contralor General de la República de Chile y
Presidente de la Junta de Auditores

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

(*Firmado*) **Hou** Kai
Auditor General de la República Popular China

21 de julio de 2022

Capítulo II
Informe detallado de la Junta de Auditores

Resumen

Opinión de auditoría

La Junta de Auditores ha auditado los estados financieros y ha examinado las operaciones de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021. En opinión de la Junta, los estados financieros presentan fielmente, en lo esencial, la situación financiera del ACNUR al 31 de diciembre de 2021, así como su ejecución financiera y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

Conclusión general

La situación financiera del ACNUR sigue siendo sólida y la entidad cuenta con elevados niveles de activos líquidos. En 2021, los ingresos totales disminuyeron ligeramente en comparación con 2020. Como en ejercicios anteriores, la liquidez se ve afectada por la inclusión de compromisos y acuerdos con los donantes contraídos para ejercicios futuros.

En 2021, el ACNUR respondió a desplazamientos prolongados y a nuevas crisis (40 situaciones de emergencia nuevas en 29 países). La cifra global de personas de interés sobrepasó los 92 millones. Continuó la respuesta a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y, en ese contexto, más de 19,7 millones de personas obtuvieron acceso a servicios de protección relacionados con la pandemia y 9,3 millones se beneficiaron de la asistencia en efectivo.

El ACNUR siguió adelante con sus iniciativas paralelas de reforma, lo que planteó retos a la organización y a su personal. El ACNUR comunicó que el proceso de descentralización y regionalización había concluido en 2021 y que había entrado en una fase de estabilización. El programa de transformación institucional, que incluye ahora la reforma de los procesos de presupuestación y gestión basada en los resultados, sigue requiriendo atención y una administración prudente.

Sinopsis de la situación financiera

Las contribuciones voluntarias aumentaron en 359,4 millones de dólares (el 7,4 %) hasta alcanzar la cifra de 5.187,2 millones de dólares y representaron el 98,7 % de los ingresos totales de la organización (5.254,2 millones de dólares). Los gastos aumentaron en 259,9 millones de dólares y ascendieron a 4.692,4 millones de dólares. El aumento se debió principalmente a las partidas de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios (93,2 millones de dólares), sueldos y prestaciones de los empleados (92,8 millones de dólares), servicios por contrata (43,1 millones de dólares) y equipo y suministros (39,9 millones de dólares). Los gastos de asistencia en efectivo a los beneficiarios disminuyeron en 34,5 millones de dólares y los gastos de los asociados en la ejecución, en 11,5 millones de dólares. En 2021, se registró un superávit de 464,5 millones de dólares, frente a 554,4 millones de dólares en 2020.

El ACNUR mantiene un coeficiente de liquidez elevado para hacer frente a sus pasivos corrientes. Sin embargo, esta buena situación del activo corriente se ve afectada en gran medida por el hecho de que se han incluido 1.766,2 millones de dólares correspondientes a acuerdos con los donantes para ejercicios futuros. Siguió

habiendo limitaciones relacionadas con los fondos asignados a fines específicos, pese al hecho de que la proporción de fondos de libre disponibilidad aumentó de manera importante, en diez puntos porcentuales, y se situó en el 21 % de las contribuciones en 2021, frente al 11 % en 2020.

Además, sigue habiendo una fuerte dependencia de un número limitado de donantes, ya que casi el 70 % de las contribuciones de 2021 procedían de diez donantes y que uno de ellos aportó el 36 % del total de contribuciones.

Constataciones principales

Iniciativas de reforma

La Junta formuló observaciones sobre tres iniciativas de reforma diferentes: la reforma de descentralización y regionalización, el nuevo enfoque de la gestión basada en los resultados (COMPASS) y el programa de transformación institucional.

La Junta observó que el ACNUR aún no aplicaba un enfoque sistemático para evaluar globalmente el efecto de la reforma de descentralización y regionalización en el conjunto de la organización. En opinión de la Junta, la hoja que se ha facilitado de seguimiento de los costos y ciertos indicadores clave del desempeño que se han establecido son un primer paso y deberían utilizarse e integrarse en una evaluación general para determinar los beneficios reales y tangibles de la reforma.

La Junta constató que el ACNUR estaba a punto de concluir el paso final para unificar diversos documentos en un marco global de rendición de cuentas, y se le facilitaron por separado borradores sobre las funciones, las responsabilidades y las facultades, así como revisiones de esos documentos. La Junta constató que tales documentos aún no se habían promulgado oficialmente y no constituían un marco global.

La Junta constató que las operaciones aún no habían incorporado plenamente el nuevo enfoque de gestión basada en los resultados y la reorientación estratégica prevista. La Junta considera necesario que se siga dando difusión a esa reorientación y haciendo hincapié en las diferencias que conlleva el nuevo enfoque para lograr el cambio de mentalidad ambicionado dentro del plazo establecido (hasta 2024).

La Junta constató que las funciones de presentación de informes de la nueva herramienta COMPASS ofrecían un margen de mejora y concluyó que los informes ofrecidos hasta la fecha no satisfacían las expectativas de los usuarios y los obligaban a crear por su cuenta soluciones a la medida.

La Junta constató que el programa de transformación institucional, que comprende un gran número de proyectos informáticos y sus interdependencias, suponía un gran reto para el ACNUR. Esas interdependencias y las conexiones a través de interfaces podrían retrasar considerablemente la buena marcha del programa de transformación institucional. La Junta constató que la secuencia de las fechas de entrada en funcionamiento revestía una importancia crucial en cuanto a los costos de integración.

La Junta observó que el límite máximo de un acuerdo marco de 2014, que el ACNUR aplicó a los nuevos servicios de tecnología de la información basados en la nube en 2021, había aumentado de 3,7 millones de dólares a 46,6 millones de dólares durante ese período. Las negociaciones del acuerdo marco y el contrato podrían haber sido más ventajosas si se hubiese hecho una actualización más detallada de los servicios concretos cubiertos y las condiciones para solicitar servicios en la nube.

Presupuesto y finanzas

La Junta tomó nota de nueve casos de acuerdos de contribución que no se registraron en los ejercicios económicos correctos. Los acuerdos se habían negociado en servicios sobre el terreno. La Junta considera que, como resultado de la reforma en materia de regionalización y descentralización, las oficinas en los países participarán más en la obtención de contribuciones voluntarias. Por lo tanto, el ACNUR debería hacer esfuerzos para que las oficinas en los países sean más conscientes de sus funciones y responsabilidades en el proceso de negociación y aceptación de contribuciones voluntarias.

La Junta constató que las directrices de gestión de tesorería y gestión de riesgos no incluían una evaluación del entorno de riesgo financiero del ACNUR ni un análisis estructurado de las principales esferas que requerían medidas de mitigación de riesgos. En las directrices no se hablaba de la exposición al riesgo cambiario ni figuraban explicaciones sobre las medidas adecuadas para mitigar el riesgo. La Junta constató que era necesario que se actualizasen y complementasen las directrices.

La Junta constató que el ACNUR utilizaba un cuestionario de autoevaluación basado en Excel para reunir la información que se utilizaba en la declaración de los controles internos. También constató que el ACNUR no utilizaba indicadores clave del desempeño generados automáticamente por el sistema para cumplimentar el cuestionario.

Gastos de los asociados en la ejecución

La Junta constató que el ACNUR había decidido liberar el pago de una cuota posterior basándose en los informes de financiación del proyecto del asociado, a pesar de que el saldo no utilizado de la cuota precedente era superior al 50 %. La Junta constató que el ACNUR no había tenido en cuenta el saldo no utilizado de las cuotas anteriores, ni había extraído conclusiones al respecto o hecho comparaciones al decidir si se liberaba el nuevo plazo. La Junta señaló que la aprobación y transferencia de la siguiente cuota, conforme a la solicitud del asociado, debería examinarse con mayor celo y más a fondo en los casos en que el saldo no utilizado superase el 50 % de la cuota precedente.

La Junta seleccionó a varios asociados en la ejecución a los que se había asignado el cometido de recaudar fondos y sensibilizar al público sobre el mandato del ACNUR. Los asociados llevaban a cabo esas tareas, por ejemplo, mediante campañas en los medios sociales y actos públicos. La Junta observó que esos asociados en la ejecución no tenían encomendada la labor de prestar ningún tipo de apoyo a las personas de interés en los acuerdos de asociación examinados. Los asociados seleccionados recibieron 69 millones de dólares de financiación en 2021. La Junta considera que los gastos correspondientes deberían reclasificarse en una categoría de gastos más adecuada, y no figurar en la de gastos de los asociados en la ejecución.

Asistencia en efectivo a los beneficiarios

La Junta observó diferencias en la dotación de personal y el volumen de los programas de intervenciones en efectivo de las oficinas en los países examinadas y que no existía una correlación clara entre ambos aspectos. La Junta considera que el ACNUR tiene que incorporar puntos de referencia y parámetros orientativos para apoyar a los servicios de dotación de personal sobre el terreno.

Gestión de los recursos humanos

La Junta examinó las iniciativas llevadas a cabo por el ACNUR para mejorar la gestión de la planificación de la fuerza de trabajo y observó que el ACNUR todavía no había publicado un marco general de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, como se recomendaba en su informe correspondiente a 2020. En opinión de la Junta, la planificación de la fuerza de trabajo tiene un valor relativo si no está integrada en un marco estratégico a ese respecto para toda la organización. Dicho marco ofrece un enfoque estratégico general, conjuga las restricciones presupuestarias con las necesidades de personal futuras y prioriza los objetivos estratégicos de ámbito institucional para que el ACNUR pueda hacer el mejor uso de los recursos con miras a cumplir su mandato.

La Junta observó que aún se estaban preparando indicadores prácticos de referencia que ayudasen a los gestores a planificar, hacer un seguimiento y calcular los recursos humanos. En opinión de la Junta, esos indicadores de referencia podrían servir de orientación general a las operaciones en los países del ACNUR para cuantificar las necesidades de personal y hacer que las necesidades de dotación de personal fuesen comparables entre las operaciones y más transparentes.

Recomendaciones principales

Sobre la base de su auditoría, la Junta ha formulado varias recomendaciones que figuran en el cuerpo principal del informe. Las principales recomendaciones formuladas al ACNUR son las siguientes:

Iniciativas de reforma

a) Hacer un seguimiento del efecto y los costos de la reforma en materia de descentralización y regionalización llevando a cabo una evaluación general para determinar si se han alcanzado los resultados previstos de la descentralización y la regionalización;

b) Resumir los documentos existentes en un marco oficial de rendición de cuentas que defina las funciones, facultades y responsabilidades en la organización de modo que sean de obligado cumplimiento e interconecte las directrices existentes;

c) Readaptar sus directrices en materia de gestión basada en los resultados para lograr la reorientación prevista de la planificación estratégica y centrar las miras en el cambio de mentalidad necesario respecto al valor añadido previsto del nuevo enfoque, la planificación plurianual y la aplicación práctica de COMPASS;

d) Complementar la herramienta COMPASS con funciones de presentación de informes mejoradas a partir de las necesidades de los usuarios que se hayan detectado;

e) Examinar cuidadosamente las interdependencias de los próximos proyectos del programa de transformación institucional y las fechas de entrada en funcionamiento previstas para evitar gastos adicionales e innecesarios de integración y reajuste, e informar a sus órganos rectores sobre la eficacia en función del costo en caso de nuevos retrasos y cambios;

f) Garantizar el cumplimiento de las exigencias del Comité de Contratos de que se presente documentación justificativa inicial y completa en los casos de prórroga de acuerdos marco cuyo contenido o duración esté desfasado cuando se adquieran servicios adicionales sin someterlos a licitación;

Presupuesto y finanzas

g) Incorporar una solicitud de confirmación explícita al informe de cierre de ejercicio por la que se pida a las oficinas encargadas de las asociaciones con el sector privado que realizan actividades de recaudación de fondos en el ámbito local que confirmen a la División de Relaciones Exteriores si existen o no acuerdos y promesas de contribuciones con los donantes firmados a nivel local;

h) Actualizar sus directrices de gestión del riesgo financiero y especificar en ellas la forma en que evalúa, supervisa y mitiga los riesgos de crédito, de liquidez y de mercado;

i) Diseñar más indicadores clave del desempeño automatizados que se puedan calcular objetivamente sobre la base de los datos registrados en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y que complementen la información utilizada para generar la declaración de control interno;

Gestión de los asociados en la ejecución

j) Reforzar el vínculo entre el examen de la ejecución y la liberación de los pagos de cuotas adicionales y activar la función de documentación del examen en la solución informática que se implantará próximamente;

k) Examinar la naturaleza de los acuerdos con los asociados en la ejecución para detectar los que no encajen en la categoría de gastos de los asociados en la ejecución;

Asistencia en efectivo a los beneficiarios

l) Ampliar sus directrices respecto al diseño de la presencia sobre el terreno añadiendo referencias y parámetros recomendados para determinar la dotación mínima de personal necesaria de los programas de intervenciones en efectivo;

Gestión de los recursos humanos

m) Establecer una estrategia general a efectos de la planificación de la fuerza de trabajo e indicar en ella cómo se pueden evaluar las tendencias;

n) Estudiar la posibilidad de establecer indicadores del desempeño que sirvan de muestra y que se puedan utilizar a efectos de seguimiento y adaptar a las necesidades de personal de cada operación.

Recomendaciones anteriores

Al 30 de mayo de 2022, de las 80 recomendaciones formuladas para 2020 y ejercicios anteriores, 43 (el 54 %) se habían aplicado, 23 (el 29 %) continuaban en vías de aplicación y 13 (el 16 %) no se habían aplicado o habían quedado superadas por los acontecimientos (véase el anexo). La Junta acoge con beneplácito los progresos generales realizados en la aplicación de las recomendaciones de ejercicios anteriores.

Cifras clave	
9.250 millones de dólares	Presupuesto final basado en una evaluación de las necesidades globales
5.250 millones de dólares	Ingresos declarados (incluyen 1.770 millones de dólares para ejercicios futuros)
4.690 millones de dólares	Gastos efectuados en 2021
94,7 millones	Personas de interés para el ACNUR
18.881 personas	Fuerza de trabajo mundial del ACNUR (incluidos 4.785 miembros del personal asociado)
135	Países y territorios en los que opera, con oficinas en 523 ubicaciones

A. Mandato, alcance y metodología

1. En 2021, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) brindó protección y asistencia a unos 94 millones de personas desplazadas por la fuerza dentro o fuera de sus países de origen. El ACNUR es una organización descentralizada en la que más de 18.800 miembros del personal trabajan en 523 oficinas situadas en 135 países y territorios. Su mandato abarca la prestación de apoyo en situaciones prolongadas y a largo plazo, y la respuesta a emergencias humanitarias. El año 2021 se ha caracterizado por prolongados desplazamientos y nuevas crisis en las que se ha respondido a 40 nuevas emergencias en 29 países. En el Afganistán había 24 millones de personas necesitadas de asistencia, más 5,7 millones de afganos en cinco países vecinos, y las comunidades de acogida. El conflicto en el norte de Etiopía puso en fuga a millones de personas en busca de seguridad dentro del país y a casi 60.000 que huyeron al Sudán. El ACNUR facilitó el despliegue de personal de seguridad en numerosas misiones de emergencia, especialmente en la República Democrática del Congo, Etiopía, el Sudán y la región del Sahel.

2. El ACNUR se financia casi exclusivamente con contribuciones voluntarias, que ascendieron a 5.190 millones de dólares, de un total de 5.250 millones de dólares de ingresos. Los ingresos contabilizados procedentes de acuerdos con los donantes incluían 1.770 millones de dólares vinculados a ejercicios futuros, y el gasto total en 2021 fue de 4.690 millones de dólares.

3. La Junta ha auditado los estados financieros del ACNUR y ha examinado sus actividades correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021, de conformidad con lo dispuesto en la resolución 74 (I) de la Asamblea General, de 1946. La auditoría se llevó a cabo 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 con las Normas Internacionales de Auditoría. Estas últimas exigen que la Junta cumpla una serie de requisitos éticos y planifique y lleve a cabo la auditoría de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas.

4. La auditoría se llevó a cabo, ante todo, para que la Junta pudiera determinar si los estados financieros del ACNUR presentan fielmente su situación financiera al 31 de diciembre de 2021 y su ejecución financiera y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas

Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Para ello, se evaluó si los gastos registrados en los estados financieros se habían efectuado con los fines aprobados por los órganos rectores y si los ingresos y los gastos estaban debidamente clasificados y registrados de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2013/4 y ST/SGB/2013/4/Amend.1) y el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados (A/AC.96/503/Rev.10). La auditoría incluyó un examen general de los sistemas financieros y los controles internos, así como una verificación por muestreo de los registros contables y otros comprobantes de las transacciones, en la medida en que la Junta lo consideró necesario para formarse una opinión acerca de los estados financieros.

5. La Junta examinó también las operaciones del ACNUR con arreglo al párrafo 7.5 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas, que permite a la Junta formular observaciones acerca de la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, la fiscalización financiera interna y, en general, la administración y gestión de las operaciones. La Junta ha hecho comentarios, entre otras cosas, sobre las finanzas; las iniciativas de reforma, incluida la reforma de descentralización y regionalización; el nuevo enfoque de gestión basada en los resultados y el programa de transformación institucional; la asistencia en efectivo a los beneficiarios; la gestión de los asociados en la ejecución; y la gestión de los recursos humanos.

6. En el transcurso de la auditoría, la Junta visitó la sede del ACNUR en Ginebra y las oficinas en Budapest, y examinó por medios virtuales las oficinas multipaís de Italia y Suecia. La oficina multipaís de Suecia se encarga de los países nórdicos y bálticos (a saber, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Islandia, Letonia, Lituania, Noruega y Suecia,). La Junta siguió trabajando en colaboración con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para ofrecer una cobertura coordinada. El presente informe comprende cuestiones que, a juicio de la Junta, se deben señalar a la atención de la Asamblea General, y el informe de la Junta se ha comentado con la administración del ACNUR, cuyas opiniones se han hecho constar de la manera oportuna.

B. Constataciones y recomendaciones

1. Recomendaciones anteriores

7. La Junta observó que, de las 80 recomendaciones pendientes hasta el ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2020, 43 recomendaciones (el 54 %) se habían aplicado, 23 recomendaciones (el 29 %) se consideraban en vías de aplicación y 14 (el 17 %) habían sido superadas por los acontecimientos. En el cuadro II.1 y en el anexo del presente capítulo figura información detallada sobre el estado de la aplicación de las 80 recomendaciones.

Cuadro II.1
Estado de la aplicación de las recomendaciones anteriores

Ejercicio	*Total*	*Aplicadas totalmente*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
2017	2	2	–	–	–
2018	7	2	2	1	2
2019	27	10	11	–	6

Ejercicio	*Total*	*Aplicadas totalmente*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
2020	44	29	10	–	5
Total	**80**	**43**	**23**	**1**	**13**
Porcentaje	100	54	29	1	16

8. De las 23 recomendaciones en vías de aplicación, 10 corresponden a 2020, 11 a 2019 y 2 a 2018. La Junta observa que se sigue avanzando en la aplicación de las recomendaciones pendientes y acoge con beneplácito el progreso general alcanzado en la aplicación y archivo de las recomendaciones de ejercicios anteriores. Algunas recomendaciones en vías de aplicación se refieren a proyectos e iniciativas que aún se están poniendo en marcha o elaborando, como la implantación de la versión revisada del sistema de gestión basada en los resultados y de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

2. Sinopsis de la situación financiera

9. En 2021, los activos netos ascendieron un 13,8 % y alcanzaron la cifra de 2.820 millones de dólares. Las reservas y los saldos de los fondos acumulados ascendieron a 3.360 millones de dólares (2020: 3.080 millones de dólares) e incluían efectivo e inversiones por valor de 1.840 millones de dólares (2020: 1.660 millones de dólares).

10. En general, los principales indicadores financieros siguen mostrando un grado de pujanza comparable. En su informe financiero, la administración del ACNUR indica que la liquidez refleja el efecto positivo de la inclusión de acuerdos con los donantes por valor de 1.770 millones de dólares para ejercicios futuros (véase el cap. IV, párr. 26). El análisis realizado por la Junta de los principales coeficientes financieros demuestra que el ACNUR cubre todas sus obligaciones (véase el cuadro II.2).

Cuadro II.2
Análisis de los coeficientes

Descripción de los coeficientes	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020*	*31 de diciembre de 2019*	*31 de diciembre de 2018*	*31 de diciembre de 2017*
Coeficiente de liquidez general[a] (activos corrientes : pasivos corrientes)	8,0	9,0	7,9	9,5	9,9
Total del activo : total del pasivo[b]	2,6	2,6	2,7	3,4	3,0
Coeficiente de caja[c] (efectivo + inversiones : pasivos corrientes)	4,2	4,3	3,7	4,0	4,3
Coeficiente de liquidez inmediata[d] (efectivo + inversiones + cuentas por cobrar a corto plazo : pasivos corrientes)	6,7	7,6	6,7	8,1	8,4

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

[a] Un coeficiente alto indica que la entidad es capaz de liquidar sus pasivos a corto plazo.
[b] Un coeficiente alto es un buen indicador de solvencia.
[c] El coeficiente de caja es un indicador de la liquidez de una entidad. Sirve para medir la cantidad de efectivo, equivalentes de efectivo y fondos invertidos que hay en los activos corrientes para cubrir los pasivos corrientes.
[d] El coeficiente de liquidez inmediata es una valoración más prudente que el de liquidez general porque no incluye las existencias ni otros activos corrientes, que son más difíciles de convertir en efectivo. Un coeficiente más alto indica una situación financiera más líquida a corto plazo.

11. En 2021, los ingresos totales aumentaron en 362,6 millones de dólares. Las contribuciones voluntarias representaron el 98,7 % de los ingresos totales del ACNUR (2020: 98,7 %). Las contribuciones voluntarias aumentaron un 7,4 %, y ascendieron a 5.187,2 millones de dólares (2020: 4.827,8 millones de dólares).

12. Los gastos (excluidas las ganancias o pérdidas por diferencias cambiarias) aumentaron ligeramente en 259,9 millones (un 5,9 %) y ascendieron a 4.692,4 millones de dólares (2020: 4.432,5 millones de dólares). Los resultados por diferencias cambiarias disminuyeron 192,6 millones de dólares, hasta representar pérdidas cambiarias por valor de 97,4 millones de dólares (2020: ganancias por diferencias cambiarias de 95,2 millones de dólares), lo que arrojó un superávit de 464,5 millones de dólares, frente a un superávit de 554,4 millones de dólares en 2020.

13. Los principales aumentos del gasto correspondieron a suministros y bienes fungibles para los beneficiarios (93,2 millones de dólares), sueldos y prestaciones de los empleados (92,8 millones de dólares), servicios por contrata (43,1 millones de dólares) y equipo y suministros (39,9 millones de dólares). Al mismo tiempo, los gastos de asistencia en efectivo a los beneficiarios disminuyeron en 34,5 millones de dólares. El aumento en suministros y bienes fungibles para los beneficiarios se debió a los efectos de la pandemia de COVID-19, que redundaron en una mayor distribución de equipo médico, productos de higiene y artículos de protección personal. El aumento en sueldos y prestaciones de los empleados se debió principalmente al crecimiento del número de empleados, a las subidas salariales y a costos superiores de las pensiones y el seguro médico posterior a la separación del servicio. Este aumento se compensó con una disminución de las vacaciones anuales acumuladas. El aumento en servicios por contrata se da principalmente en el ámbito de los servicios profesionales (11,7 millones de dólares), los servicios de desarrollo de programas informáticos (10,9 millones de dólares), los contratos de construcción (9,2 millones de dólares) y los costos de transporte (6,2 millones de dólares). El equipo y los suministros aumentaron principalmente por la compra de equipos informáticos (24,1 millones de dólares) y las tarifas más elevadas de las licencias de programas informáticos (8,3 millones de dólares).

14. Al igual que en ejercicios anteriores, alrededor del 70 % de las contribuciones voluntarias procedían de un número limitado de grandes donantes. Uno de esos donantes representaba el 36 % del total de ingresos en concepto de contribuciones al 31 de diciembre de 2021.

15. Casi el 80 % de las contribuciones al ACNUR se asignan a fines específicos (véase el cuadro II.3). En 2021, la proporción de contribuciones estrictamente asignadas para fines específicos disminuyó significativamente (12 puntos porcentuales) y, al mismo tiempo, la proporción de contribuciones de uso general aumentó de manera importante (10 puntos porcentuales). Las contribuciones para fines específicos restringen la capacidad de la administración para asignar los recursos con flexibilidad y atender la demanda en todas las esferas de actividad. Los principales donantes del ACNUR siguieron siendo los Gobiernos y las organizaciones intergubernamentales.

Cuadro II.3
Contribuciones monetarias, por tipo de asignación, en 2021 y 2020
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

Tipo de asignación	*2021*	*2020*	*2021 (porcentaje)*	*2020 (porcentaje)*
Para fines específicos	2 250	2 237	45	47
Asignación estricta[a]	777	1 257	15	27
Asignación flexible[b]	953	719	19	15
Para fines generales	1 068	532	21	11
Total, contribuciones monetarias	**5 049**	**4 745**	**100**	**100**

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

[a] Las contribuciones asignadas de manera estricta sólo pueden utilizarse para un proyecto concreto o están restringidas tanto geográfica como temáticamente.
[b] Las contribuciones asignadas de manera flexible pueden utilizarse únicamente para una región geográfica o un objetivo estratégico determinados.

3. Iniciativas de reforma

Descentralización y regionalización

16. En 2016, el Alto Comisionado puso en marcha un examen de la sede y encargó un diagnóstico y una evaluación de alto nivel que llevaría a cabo una empresa consultora externa. En esencia, los consultores externos llegaron a la conclusión de que en la sede se operaba de manera lenta y burocrática, y había una sobrecarga de procesos, iniciativas y estructuras. A partir de esta evaluación, el ACNUR emprendió una trayectoria más amplia de transformación, también conocida como el proceso de transformación o cambio.

17. El proceso, que se intensificó en 2018, abarcaba principalmente en ese momento las líneas de trabajo correspondientes a la descentralización y la regionalización, la renovación de la gestión basada en los resultados, la gestión de las personas y los recursos humanos, la digitalización de datos y la gestión de los riesgos institucionales. En 2020, el ACNUR puso en marcha el programa de transformación institucional. Este programa implica la transformación de los procesos institucionales y la implantación de nuevas herramientas, principalmente de gestión basada en los resultados, gestión de los recursos humanos, datos y digitalización y procesos y sistemas institucionales en general.

18. En cuanto a la descentralización y la regionalización, la Junta se centró en los principales objetivos de la reforma, a saber:

a) Fomentar la eficacia de las operaciones en los países sobre el terreno;

a) Mejorar la rapidez y la capacidad de respuesta en la prestación de servicios acercando el personal y la autoridad en materia de adopción de decisiones a las operaciones sobre el terreno y las personas de interés;

b) Permitir a los representantes en los países y sus equipos tomar decisiones más rápidas sobre el terreno;

c) Simplificar los procesos de adopción de decisiones y hacerlos más eficaces.

i) Evaluación de la reforma

19. La Junta formuló comentarios sobre el proceso de descentralización y regionalización en su informe de auditoría correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019 y recomendó, entre otras cosas, que el ACNUR midiera, vigilara y evaluara los resultados previstos y los costos de la descentralización y la regionalización (A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 168).

20. Con respecto a esta recomendación, el ACNUR declaró que tenía previsto evaluar la reforma en 2023, cuando llevara más tiempo en vigor y se pudiera, por lo tanto, hacer una evaluación más significativa. El ACNUR también declaró que había encargado a la OSSI un informe de asesoramiento en materia de gestión como medida para hacer balance provisional. El informe del servicio de auditoría interna se finalizó en octubre de 2021 y se facilitó a la Junta

21. El ACNUR declaró que las medidas fundamentales de la reforma en materia de descentralización y regionalización se habían concluido en 2021, e informó a la Junta de que se seguían consolidando las nuevas estructuras y ajustando progresivamente las relaciones de trabajo entre las operaciones en los países y la sede del ACNUR, lo que conllevaba un proceso sistemático de consultas entre las divisiones de la sede y las oficinas regionales, consultas y asesoramiento a través de un grupo de referencia activo sobre el terreno y la revisión y actualización de las funciones, las facultades y las responsabilidades. El ACNUR afirmó que estaba elaborando un marco actualizado, denominado “Nuestra Transformación”, que se encontraba en la fase de validación final. El Alto Comisionado había encargado al Director para el Cambio que desarrollase esta iniciativa de gestión y difusión del proceso de transformación. Según el ACNUR, la iniciativa vertebraba todas las actuaciones relacionadas con la transformación en un plan detallado y permitía a la administración del ACNUR supervisar y orientar el avance. El nuevo Director para el Cambio presentó la iniciativa al Comité de la Administración Superior el 30 de mayo de 2022 como paso previo a la validación, aprobación y puesta en marcha en julio de 2022.

22. La Junta tomó nota de la iniciativa que se acababa de poner en marcha. Sin embargo, cuando formuló la recomendación mencionada, su objetivo era que se implantase un marco de resultados o beneficios con indicadores para hacer el seguimiento de los resultados y los costos de la reforma. En opinión de la Junta, a tal efecto se habría tenido que definir una base para evaluar los cambios en las prácticas, la cultura y el comportamiento en la organización y que rendir cuentas al respecto. A la Junta le habría interesado una evaluación integrada que se efectuase sobre la marcha y hubiese podido influir en el proceso de cambio, más que una mera evaluación posterior a los hechos. El ACNUR declaró que una evaluación del proceso realizada sobre la marcha no era su opción para hacer el seguimiento de la aplicación y que se habían creado indicadores para medir diferentes aspectos de la reforma, por ejemplo, el cambio en materia de facultades. La Junta opina que los indicadores constituyen el primer paso para hacer un seguimiento del proceso, sin embargo, en la actualidad no disponen de ningún tipo de interpretación, ni de una interrelación clara con los objetivos previstos o de criterios de ponderación. La Junta observó que el ACNUR no aplicaba un enfoque sistemático al seguimiento y la evaluación no sólo del proceso, sino tampoco del efecto de la reforma en el conjunto de la organización.

23. El examen consultivo del servicio de auditoría interna confirmó que el ACNUR aún estaba creando indicadores para medir el resultado de los procesos de cambio. Concordando con la Junta, los auditores internos concluyeron que el ACNUR se había centrado en medir el proceso de reforma, sin medir suficientemente su efecto previsto. La auditoría interna confirmó las constataciones de la Junta de que no se habían fijado objetivos para cotejarlos con los indicadores ni vínculos con etapas que figurasen enumeradas en una hoja de ruta del proceso.

24. En cuanto al análisis de los costos de la reforma, la Junta había comentado que la evaluación tendría que incluir un análisis de la relación costo-beneficio que demostrase que se podían medir perfectamente los beneficios reales y tangibles y que estos compensaban los costos. El ACNUR declaró que se había hecho un seguimiento de los costos en paneles especialmente diseñados donde se comparaban las cifras y las plazas del presupuesto administrativo y de personal antes y después de la reforma. La comparación cubría las oficinas regionales antes y después de la transición y también todas las plataformas regionales afectadas por la reforma, pero no la sede. En opinión de la Junta, los costos de la sede son importantes para medir el objetivo de disponer de una estructura ágil y menos burocrática en dicha sede. En 2021, el ACNUR solicitó el archivo de la recomendación relativa a los resultados del informe consultivo de auditoría interna. La Junta constató que el informe consultivo contenía comentarios sustanciales sobre la rentabilidad de la reforma, que cuestionaba, entre otras cosas, la eficacia de las plazas de reciente creación y destacadas, y que se aconsejaba al ACNUR que las revisara y ajustara. El ACNUR comentó que durante los planes y estrategias en curso para el período 2023-2024 se estaba centrando en las plazas destacadas de la sede a las oficinas regionales, en particular en el examen crítico del valor añadido que aportaban las plazas y, en algunos casos, de las relaciones jerárquicas para velar por la coherencia administrativa.

25. En su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, la Junta también recomendó que el ACNUR examinase la capacidad de las oficinas en los países como primera línea de defensa y estudiase opciones eficaces en función de los costos para subsanar posibles carencias (*ibid*., párr. 150). Respecto a esta recomendación, el ACNUR declaró que, en su estructura regionalizada, la función de las oficinas regionales era supervisar la capacidad de las oficinas en los países y que se las había dotado de capacidad adicional en 2021 para ayudarlas a desempeñar esa función. El ACNUR afirmó que el refuerzo de la capacidad de las operaciones en los países era un proceso llevado a cabo diligentemente por diversas vías en la organización que comenzaba con la planificación y la presupuestación basadas en las necesidades y continuaba con una evaluación sistemática efectuada por las oficinas, pero señaló que también dependía de la disponibilidad y las prioridades de la financiación para que se pudiesen hacer realmente los cambios necesarios.

26. La Junta considera que el refuerzo de la capacidad de las operaciones en los países y el establecimiento de una presencia sobre el terreno dotada de mayores facultades eran los elementos principales de la reforma. El informe consultivo de la auditoría interna confirmó que seguía faltando una evaluación de las necesidades para detectar las carencias esenciales a nivel de los países. El ACNUR comentó que la metodología de planificación estratégica de la fuerza de trabajo que había puesto en marcha la División de Recursos Humanos en 2021 ayudaba a las operaciones piloto no solo a detectar carencias en la dotación de personal, sino también a buscar soluciones parciales mediante el examen minucioso y el replanteamiento de las necesidades de personal. El ACNUR declaró que la División tenía previsto ampliar el uso de esta metodología a todas las operaciones bajo la dirección de las oficinas regionales, con el apoyo que necesitasen de la División. También destacó que las oficinas regionales tenían la responsabilidad de replantear las prioridades de recursos dentro de la región para responder a las carencias más urgentes de personal en las operaciones en los países. La Junta considera que es importante que el ACNUR lleve a cabo ese examen general de la capacidad de las oficinas en los países y utilice la información y el análisis a fin de calibrar el éxito de la reforma y de preparar la organización para introducir correcciones y ajustes.

27. **La Junta recomienda que el ACNUR haga un seguimiento del efecto y los costos de la reforma en materia de descentralización y regionalización llevando a cabo una evaluación general para determinar si se han alcanzado los resultados**

previstos en las decisiones del marco de 2019 sobre descentralización y regionalización.

28. **La Junta recomienda que el ACNUR supervise estrechamente la aplicación de la metodología de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y su efecto en el refuerzo de las presencias en los países teniendo en cuenta los objetivos previstos de la reforma en materia de descentralización y regionalización.**

29. El ACNUR aceptó las recomendaciones.

ii) Marco de funciones, facultades y responsabilidades

30. Ya en una etapa temprana de planificación del proceso de regionalización y descentralización, el ACNUR había observado que era necesario definir más claramente las funciones, las facultades y las responsabilidades a todos los niveles para lograr el cambio previsto. En octubre de 2019, el ACNUR publicó tres documentos en los que se establecían las funciones, facultades y responsabilidades de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones. La Junta constató que esos documentos no bastaban para definir las funciones, facultades y responsabilidades de toda la organización de manera integral. La Junta, entre otras cosas, formuló las siguientes recomendaciones:

a) Priorizar y armonizar la redefinición de las funciones y responsabilidades de las oficinas regionales y las entidades de la sede (A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 74);

b) Asegurar que las responsabilidades, autoridad y relaciones jerárquicas de los administradores en las nuevas estructuras regionales y de la sede estén adecuadamente coordinadas (A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 64).

31. En respuesta a estas recomendaciones, el ACNUR declaró que un examen de las funciones, facultades y responsabilidades de próxima aparición que estaba a punto de concluirse trataría el tema de la claridad de las funciones y las responsabilidades. Se estaban desarrollando funciones, facultades y responsabilidades concretas para las operaciones en los países, las oficinas regionales y cada división y entidad de la sede. El ACNUR también declaró que en las futuras directrices oficiales se incluiría información concreta sobre las funciones.

32. En la edición de julio de 2018 del manual de estructura orgánica del ACNUR (actualizado por última vez en marzo de 2019) se afirmaba que el ACNUR estaba viviendo un período de cambio sustancial y, en potencia, transformador y que estaba volviendo a examinar y replanteándose los conceptos fundamentales de la descentralización, la regionalización, la asignación de recursos y la rendición de cuentas. El ACNUR también indicó que la próxima actualización del manual, o del documento que lo sucediese en otro formato, incorporaría los cambios que se estaban debatiendo y considerando. A fecha de mayo de 2022 no se ha publicado dicha actualización.

33. En abril de 2022, la Junta recibió 16 proyectos de documentos distintos sobre las funciones, facultades y responsabilidades de las divisiones y entidades de la sede, así como de las oficinas en los países y regionales. Esos documentos aún no se han hecho públicos de manera oficial. La Junta también recibió un documento en el que se describía el nuevo modelo de tres líneas frente al modelo desfasado de las tres líneas de defensa. Según el documento, este podría servir como guía complementaria para diseñar y aclarar los acuerdos de gestión y supervisión de riesgos en un país, una región, una división o una entidad. La Junta sostiene que los documentos son útiles para entender los antecedentes y el cambio de enfoque que representa el nuevo modelo respecto al antiguo, pero carecen de instrucciones prácticas y vinculantes y no están institucionalizados.

34. Las buenas prácticas de otras organizaciones internacionales apuntan a la necesidad de dotarse de un marco de rendición de cuentas integral que presente los principios generales, los conceptos y las líneas jerárquicas y los objetivos de institucionalizar los mecanismos de rendición de cuentas e informar y facultar al personal y los sistemas técnicos subyacentes. La claridad respecto a las responsabilidades y la delegación de autoridad, la transparencia y una cultura de la rendición de cuentas son requisitos fundamentales para que un marco eficaz de rendición de cuentas pase de la teoría a la práctica. La publicación de un documento de políticas en un sitio web dedicado a tal fin mejora la transparencia de la organización de cara a su personal y al público interesado e impone una cultura de la rendición de cuentas.

35. En vista del proyecto de renovación de la gestión basada en los resultados que está en curso, la Junta desea destacar las correlaciones entre un marco de rendición de cuentas y la gestión basada en los resultados. En su informe de 2006 sobre la gestión basada en los resultados (JIU/REP/2006/6 y JIU/REP/2006/6/Corr.1), la Dependencia Común de Inspección concluía que otra de las principales deficiencias metodológicas en la aplicación de la gestión basada en los resultados era que los objetivos fijados en la cúspide de la organización no estaban vinculados a los establecidos en los niveles inferiores. La Dependencia Común de Inspección decía que había que velar por la coherencia, desde el objetivo de más alto nivel hasta los de los planes de trabajo de cada funcionario, ya que, en caso contrario no podía haber rendición de cuentas personal. El ACNUR comentó que la coherencia entre los resultados institucionales y los resultados locales se obtenía vinculando los resultados de los países con el marco global de resultados. También señaló que las facultades y las responsabilidades para lograr resultados en los países que se ajustasen a las directrices mundiales recaían en los representantes en los países y que, para productos específicos, había gestores de resultados. El ACNUR afirmó que, de este modo, había coherencia entre el ámbito global y local y había rendición de cuentas.

36. La Junta constató que el ACNUR estaba a punto de concluir el paso final de la unificación de diversos documentos en un marco global de rendición de cuentas. En los últimos 18 meses, el ACNUR había revisado los proyectos de documentos sobre las funciones, facultades y responsabilidades correspondientes a las oficinas en los países y las oficinas regionales que se había publicado en 2019 y habían creado determinados documentos para divisiones y entidades de la sede, pero aún no los había aglutinado en un documento general. En un marco global se deben articular los principios generales, interrelacionar las distintas jerarquías de funciones, facultades y responsabilidades de las oficinas en los países, las regiones y la sede, y tratar de institucionalizar los mecanismos de rendición de cuentas en toda la organización. El marco deber servir de orientación y facultar al personal y a los sistemas técnicos subyacentes para ejercer en la práctica las autoridades delegadas. Al dar el último paso, el ACNUR debe asegurarse de que el nuevo sistema de gestión basada en los resultados sea coherente y se concrete en sentido descendente en planes de trabajo individuales que se ajusten al marco de rendición de cuentas.

37. **La Junta recomienda que el ACNUR sintetice los documentos existentes en un marco oficial de rendición de cuentas que defina las funciones, facultades y responsabilidades en la organización de modo que sean de obligado cumplimiento e incluya las líneas jerárquicas y las facultades**.

38. El ACNUR aceptó la recomendación.

iii) Informes consultivos en el contexto de la descentralización y la regionalización

39. La Junta observó de manera general que el ACNUR había encargado mayor número de informes consultivos al servicio de auditoría interna en los últimos seis

años. Los informes consultivos no se publican y la aplicación de las recomendaciones que contienen solo se controla internamente entre los directivos superiores de un modo que no trasciende a la comunidad encargada de las funciones de supervisión. Al responder a las recomendaciones de la Junta, el ACNUR aludía más a menudo a este tipo de informes consultivos. En relación con los informes consultivos, la Junta observó que se producía un retraso en la aplicación de las recomendaciones.

40. Por ejemplo, el servicio de auditoría interna había señalado seis esferas de mejora en su informe consultivo de mayo de 2018. Las esferas de mejora guardaban relación, entre otros aspectos, con la difusión del modelo de las tres líneas de defensa, la actualización del manual de estructura orgánica y la institucionalización de las líneas jerárquicas funcionales. En su informe de 2019 la Junta había recomendado que el ACNUR utilizase una hoja de ruta para la ejecución de actividades que incluyese hitos a fin de dirigir y orientar de manera transparente todas las próximas etapas del proceso de descentralización y regionalización y que la usase como base para la medición de los logros (A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 118). En junio de 2020, durante su labor de auditoría, la Junta observó que, en principio, se había aprobado un proyecto de hoja de ruta, pero que no se habían cumplido los plazos ni las medidas indicados y que la tarea principal de armonizar las divisiones de la sede no se había incluido en la hoja de ruta (A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 70). El servicio de auditoría interna había respaldado esta recomendación en su último informe consultivo. En mayo de 2022, el ACNUR solicitó el archivo de la recomendación porque muchos aspectos de la hoja de ruta habían quedado ahora superados por los acontecimientos, en particular la ejecución del programa de transformación institucional, lo cual tuvo una repercusión significativa en la organización, en particular en la sede.

41. En el contexto de la descentralización y la regionalización, la Junta constató que las recomendaciones del servicio de auditoría interna y de la Junta seguían en vías de ejecución entre 2 y 4 años. Las recomendaciones referidas respectivamente a los elementos básicos de la reforma y su aplicación hubieran impulsado la reforma considerablemente.

42. La Dependencia Común de Inspección constató que el seguimiento de las recomendaciones de los órganos de supervisión y de las auditorías y evaluaciones internas era una parte crucial de los marcos de rendición de cuentas. Si las recomendaciones no aplicaban, había que ofrecer una justificación clara. En 2022, el ACNUR había implantado una herramienta automatizada de seguimiento general de las recomendaciones de los auditores internos y externos, los servicios de evaluación y la Dependencia Común de Inspección. Esta sofisticada herramienta ofrecerá, entre otras cosas, un panorama general de la marcha y los porcentajes de aplicación y permitirá filtrar los datos por operación en el país y región.

43. La Junta observó un retraso en la aplicación de recomendaciones cruciales de auditoría relativas al proceso de descentralización y regionalización. Las recomendaciones de las auditorías internas y externas podrían haberse visto como una oportunidad para apoyar los procesos de reforma.

44. **La Junta recomienda que el ACNUR fomente la supervisión y un seguimiento transparente de las recomendaciones de los informes consultivos, entre otras cosas, incorporándolas también a las herramientas de seguimiento interno existentes**.

45. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que, en adelante, recogería las recomendaciones de los informes consultivos de auditoría interna en su herramienta de seguimiento interno.

Gestión basada en los resultados

46. Durante varios años, las partes interesadas, los donantes y los comités de supervisión habían solicitado al ACNUR que facilitase más información sobre sus resultados y sobre el efecto que tenían. En 2016, en el marco de las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y del pacto mundial sobre los refugiados, el ACNUR comenzó a examinar con más detalle la forma en que informaba sobre la repercusión de su labor a nivel mundial.

47. El anterior sistema de gestión basada en los resultados, FOCUS, que estuvo en funcionamiento entre 2010 y 2021, contaba con más de 600 productos fijos y más de 700 indicadores de productos predeterminados y se consideraba demasiado complicado y anticuado. Por ello, y en consulta con los donantes, se puso en marcha la revisión del sistema de gestión basada en los resultados, en consonancia también con las recomendaciones de los informes de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas y de un análisis sobre el modo en que las agencias del sistema estaban midiendo los resultados. En 2017, el ACNUR optó por un nuevo enfoque de su gestión basada en los resultados, lo cual representa un paso importante para la Oficina y era una transformación sumamente necesaria, según aseguraron los Estados miembros del Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

48. La nueva estructura de resultados y las esferas de resultados globales se crearon en 2018 y 2019. El nuevo enfoque supuso un giro de atención, de los productos y las actividades a los resultados (impacto y resultados), ofrecía flexibilidad para preparar las declaraciones de resultados en los países e introdujo la planificación plurianual en consonancia con el pacto mundial sobre los refugiados. El equipo ejecutivo superior aprobó la nueva estructura en julio de 2019.

49. En enero de 2021 se cumplió la fecha de entrada en servicio de COMPASS. Se trata de una solución informática basada en la nube que se ha desarrollado para llevar a cabo los procesos de planificación, presupuestación, seguimiento y presentación de informes utilizando el nuevo enfoque de gestión basada en los resultados. De una manera más detallada, las principales características y los elementos clave de COMPASS se centran en la introducción de los siguientes aspectos:

a) Un ciclo de planificación estratégica plurianual, determinado por las operaciones, que permite una visión estratégica a mediano y largo plazo y se basa en un análisis exhaustivo de la situación de los desplazados, los apátridas y las comunidades de acogida;

b) Un marco de resultados definido por las operaciones que permite aglutinar a escala mundial y regional los resultados, medidos mediante esferas de resultados globales y un conjunto de indicadores básicos;

c) Una estructura y un proceso presupuestario basado en el ciclo de planificación plurianual y el marco global de resultados, en el que la presentación de los programas y el presupuesto al órgano rector se estructura por esferas de resultados (impacto y resultado) sobre una base anual;

d) Un programa informático de gestión basada en los resultados con funciones de planificación, presupuestación, seguimiento de los resultados y presentación de informes que está a disposición de las operaciones, las oficinas y las divisiones y entidades de la sede para presentar estrategias plurianuales o provisionales.

50. En enero de 2021, el ACNUR publicó el nuevo marco global de resultados. Se sustituyeron las antiguas categorías de metas y objetivos, y el nuevo marco

comprende ahora 4 esferas de impacto, 16 esferas de resultados y 5 esferas habilitadoras. La creación de esferas globales de impacto y de resultados tiene por objeto concretar el mandato de ACNUR en términos programáticos, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el pacto mundial sobre refugiados. Las cuatro esferas de impacto son las siguientes:

a) La creación de un entorno de protección favorable;

b) La efectividad de los derechos fundamentales en entornos seguros;

c) El empoderamiento de las comunidades y la consecución de la igualdad de género;

d) La búsqueda de soluciones.

51. El nuevo sistema de presentación global de informes del ACNUR se basa ahora en esferas de impacto y de resultados y en resultados medidos mediante indicadores básicos, que son obligatorios a nivel institucional y están concebidos para permitir la agregación. Además, las operaciones en los países tienen libertad para crear y utilizar indicadores de productos adecuados al contexto, que no se agregan globalmente. El nuevo enfoque prevé la planificación, la gestión y la presentación de resultados concretos y cambios positivos en la vida de las personas desplazadas a la fuerza y apátridas. Por consiguiente, la ejecución del ciclo programático se estructura ahora en tres fases: la fase de planificación, de consecución y de presentación.

52. El objetivo que persigue el ACNUR con el nuevo enfoque es lograr una cadena de resultados simplificada y contextualizada y un marco global de resultados que permita que estos se midan con transparencia. El ACNUR tiene intención de simplificar sus procesos institucionales, reducir la burocracia, ahorrar tiempo y recursos y cambiar el modo en que gestiona sus operaciones. Su meta es contar con un sistema que le permita adoptar decisiones con base empírica, responsabilizarse de los resultados y cumplir los objetivos, e informar sobre la protección y los resultados que se han ofrecido.

i) Enfoque de auditoría de la Junta

53. En enero y febrero de 2022, cuando la Junta llevó a cabo su labor de auditoría, las operaciones, las oficinas y las divisiones y entidades de la sede del ACNUR habían tenido sus primeras experiencias con el nuevo marco de resultados y la herramienta COMPASS. Para el ejercicio presupuestario 2022, las operaciones sobre el terreno habían presentado sus primeras estrategias provisionales y plurianuales en COMPASS, y el Comité Ejecutivo había aprobado el presupuesto del programa en octubre de 2021. En otras palabras, el presupuesto detallado se había introducido en COMPASS y la fase de planificación se había completado. Las operaciones habían entrado en la fase de consecución, en la que utilizarían la herramienta para añadir datos de ejecución al marco de resultados y completar los indicadores y el plan de seguimiento y evaluación. La Junta era bien consciente de que el ACNUR no había entrado en la fase de demostración y reconoce que las observaciones se refieren al primer año de aplicación, en el que cabe esperar ciertas dificultades iniciales.

54. La Junta se sirvió de cuestionarios, entrevistas y debates con el ACNUR y los asociados en la ejecución para analizar las consecuencias prácticas del nuevo enfoque a nivel de dos oficinas multipaís y de la oficina regional correspondiente. La Junta mantuvo entrevistas con la División de Planificación Estratégica y Resultados de la sede. La sede también organizó una presentación de la herramienta COMPASS para mostrar la apariencia que tiene el sistema y explicar los elementos clave de la herramienta.

55. Una de las dos oficinas multipaís que visitó la Junta preparó una estrategia provisional (un año) por una reestructuración que se estaba llevando a cabo en la oficina. La otra oficina preparó una estrategia plurianual (cinco años). Por lo tanto, la Junta disponía de la comparación entre la estrategia provisional y la plurianual. La Junta reconoce que la labor de las oficinas multipaís es solo una parte de las operaciones del ACNUR. El tamaño y la naturaleza de los planes y las estrategias no son representativos del grueso de la labor del ACNUR y las observaciones no siempre se pueden generalizar a todas las operaciones, dado que las muestras de trabajo no son representativas. La Junta buscó principalmente respuesta a las siguientes cuestiones de auditoría: a) en qué medida representaba ya el nuevo enfoque una diferencia (práctica) respecto al anterior; b) si el sistema ofrecía la misma calidad de información a los usuarios que el anterior; c) si se habían simplificado los procesos; d) si el sistema era fácil de usar; y e) si había tenido una repercusión estratégica en la planificación de las operaciones.

ii) Nuevo enfoque de la gestión basada en los resultados: ventajas comparativas de la implantación de COMPASS

56. En el nuevo enfoque, la planificación estratégica comprende varios pasos y su objetivo es ofrecer una visión estratégica de los resultados y la medición de los avances. Los pasos son el análisis de la situación, la dirección estratégica, el marco de resultados, el plan de seguimiento y evaluación, y el plan de recursos y gestión. El marco de resultados, que es uno de los aspectos principales, comprende las declaraciones del impacto, las declaraciones de los resultados que contribuyen a la declaración primaria del impacto y las declaraciones de los productos que a su vez contribuyen a esas declaraciones de los resultados. Las declaraciones de los productos se asocian a las necesidades presupuestarias de los distintos pilares y situaciones. El plan de recursos y gestión deberá presentar una imagen realista, aplicable y defendible de la evolución prevista de las necesidades de recursos a lo largo del desarrollo de la estrategia de una operación, y comprenderá los siguientes elementos: los importes presupuestarios, la presencia de la operación sobre el terreno, la estructura de la oficina, las explicaciones de la administración para justificar las necesidades de recursos y la estructura de la oficina, y los ajustes necesarios.

57. Las declaraciones de resultados antes mencionadas se vinculan a las esferas generales de impacto y resultados del ACNUR que figuran en el marco global de resultados. Hay varios indicadores asignados a las esferas de impacto y resultados. Todos esos elementos forman en conjunto la estrategia de las operaciones en los países y las divisiones y entidades de la sede del ACNUR.

58. Con la herramienta anterior, FOCUS, las operaciones en los países utilizaban “planes de las operaciones en los países” para estructurar sus metas y objetivos en descripciones y ofrecer un resumen de sus metas estratégicas, objetivos y logros previstos, de los presupuestos asignados a metas y objetivos, y de la estructura de la oficina en un contexto operativo dado.

59. La Junta comparó las estrategias de COMPASS de las dos oficinas multipaís con sus planes de las operaciones en los países precedentes en FOCUS. También examinó dos documentos adicionales de las dos oficinas. Antes de las nuevas estrategias de COMPASS, la primera oficina contaba con una estrategia plurianual de protección y soluciones para el período 2018-2022 de múltiples asociados, mientras que la otra oficina tenía establecidas prioridades estratégicas para el período 2021-2024. La Junta observó que la redacción de los planes de las operaciones en los países y las estrategias de COMPASS era idéntica en cierta medida. Los capítulos de COMPASS sobre el análisis de la situación, las tendencias de la población, la protección y las

soluciones se habían estructurado de manera muy similar a los capítulos anteriores de FOCUS.

60. La Junta comparó los planes de recursos y de gestión de COMPASS con la información correspondiente en FOCUS y observó que dichos planes sólo presentaban las cifras del presupuesto basado en las necesidades para la duración de la estrategia. En los planes revisados no se incluían explicaciones descriptivas y la información proporcionada incluso se había reducido respecto a la de FOCUS.

61. Al comparar los documentos de estrategia anteriores y las nuevas estrategias de COMPASS, la Junta también reconoció secciones en las que el texto era idéntico. La primera oficina informó a la Junta de que las metas y los objetivos estratégicos precedentes habían tenido un peso decisivo en la creación de la nueva estrategia. La Junta preguntó si las estrategias en los países habían cambiado a partir del nuevo análisis de la situación y si las operaciones habían realineado sus objetivos, en comparación con la planificación de FOCUS. En el contexto de las dos operaciones en los países visitadas, solo se observó un pequeño número de cambios y, básicamente, la antigua estrategia seguía siendo válida y se mantenía. Por lo tanto, la Junta observó que no cabía esperar grandes diferencias en el análisis de la situación y las direcciones estratégicas en todos los casos respecto a la planificación anterior en FOCUS. El ACNUR comentó que actualmente estaba realizando un análisis similar con una muestra más representativa, de diez estudios de casos, que podía arrojar resultados más concluyentes.

62. La Junta observó que se habían añadido algunos capítulos a las estrategias: por ejemplo, las nuevas estrategias contenían capítulos sobre la gestión de los riesgos, la teoría del cambio, la contribución y las prioridades del ACNUR, y las contribuciones de los asociados a determinadas declaraciones de los resultados. La Junta consideró que se trataba de una mejora que ofrecía la oportunidad de tratar más a fondo los aspectos estratégicos en las estrategias de los países. En particular la evaluación de los riesgos y la teoría del cambio podían ayudar a las operaciones a plantearse cómo avanzar estratégicamente de los problemas detectados a una visión centrada en las soluciones. Sin embargo, en los dos casos examinados la Junta observó que apenas se utilizaban los nuevos elementos y que, a menudo, en los capítulos sólo indicaba “no se ofrece descripción”. Por ejemplo, cuando se les preguntó cómo entendían el nuevo elemento relativo a la teoría del cambio, una de las operaciones en los países a la que se le pidió que presentase la teoría del cambio ni siquiera sabía que este capítulo estaba en blanco en su estrategia. Las operaciones no tenían claro el sentido general de la teoría del cambio en el nuevo marco de resultados.

63. Un elemento nuevo fundamental del enfoque basado en los resultados es la orientación hacia un ciclo de programación estratégica plurianual. El nuevo enfoque dotará a las operaciones en los países de flexibilidad para desarrollar planes estratégicos adecuados al contexto y les permitirá realizar esa labor con una perspectiva plurianual.

64. La Junta comparó la estrategia plurianual de la primera oficina en el país con la estrategia provisional de la otra y observó que el contenido de ambas estrategias era similar y que las descripciones de la estrategia plurianual no eran más detalladas que las de la estrategia provisional. Aparte de la presentación del presupuesto, no se proporcionaba ningún tipo de información de mayor alcance. En particular, la estrategia plurianual no ofrecía pormenores sobre cómo pretendía alcanzar la operación en el país sus resultados desglosados a lo largo de los próximos cinco años. Si bien las cifras del presupuesto estaban divididas por año, este no era el caso de los objetivos estratégicos y no había hitos que marcasen objetivos secundarios que se tuviesen que alcanzar en un momento dado durante el desarrollo de la estrategia ni

medios de ejecución. Tampoco había descripciones que vinculasen los resultados previstos y el presupuesto.

65. Aunque observó que este era el primer ciclo de planificación con el nuevo enfoque, la Junta concluyó que la información de las estrategias plurianuales se podía seguir ampliando y enriqueciendo en los próximos ciclos de planificación, en particular en el ámbito del análisis estratégico, la creación de direcciones estratégicas y el desarrollo del marco de resultados. Aunque el ciclo plurianual era un aspecto esencial del nuevo enfoque, la Junta observó que las operaciones aún no estaban centradas en visiones y estrategias plurianuales. El cambio de mentalidad de un plan plurianual a una estrategia plurianual aún no se ha producido, en opinión de la Junta, debido tal vez a que el presupuesto se seguía preparando para un ciclo anual, los donantes solían comprometerse solo por un año y los planes de ejecución anuales cubrían un ejercicio.

66. Otro elemento clave para lograr una reorientación estratégica fueron los contactos organizados con las partes interesadas, como las personas de interés, los donantes, los asociados, los Gobiernos y otros agentes humanitarios, para definir y aplicar la visión estratégica. Este elemento permitirá que los recursos se prioricen para destinarlos a las esferas de mayor interés, mayor especialización y donde se puedan obtener los mejores resultados.

67. La Junta analizó las estrategias de las dos oficinas en los países desde la perspectiva de la inclusión y las aportaciones de las partes interesadas. La estrategia de la primera oficina en el país ofrecía información sobre las partes interesadas, como los asociados en la ejecución, mientras que la estrategia de la otra operación solo ofrecía escasa información al respecto. La Junta preguntó a las oficinas en los países cómo habían involucrado a las partes interesadas en la fase de planificación. En el contexto de la situación de la COVID-19, una operación declaró que no había podido organizar grandes acontecimientos y que tales consultas se consideraban complejas y consumían mucho tiempo, aunque tenían intención de realizarlas en el futuro. La otra operación afirmó que se habían celebrado reuniones en línea de carácter participativo con las personas de interés y los principales asociados. La Junta encontró una información bastante limitada en las estrategias de ambas oficinas en los países sobre las contribuciones de las partes interesadas y de los asociados para lograr el cambio previsto en la vida de las personas de interés.

68. Desde el punto de vista de la Junta, la herramienta COMPASS podría facilitar una incorporación más adecuada de las partes interesadas y las personas de interés. Por ejemplo, la herramienta podría exigir a los usuarios que ofreciesen determinadas aportaciones de las partes interesadas. Contar con información detallada sobre la colaboración, la especialización y la experiencia de las partes interesadas y su aportación a los resultados es crucial para cumplir los objetivos del nuevo enfoque.

69. El nuevo enfoque acarreó importantes cambios técnicos en las aplicaciones de Gestión de Sistemas, Recursos y Personal (MSRP). Por ejemplo, hubo que ajustar la estructura gráfica de MSRP a la de COMPASS, se introdujo un nuevo sistema de codificación del marco de resultados y hubo que reconfigurar los acuerdos con los asociados en la ejecución. Fue necesario sustituir el anterior concepto de metas, objetivos e indicadores del desempeño por los nuevos indicadores y esferas de impacto, resultados y productos, y esos cambios se tuvieron que comunicar a los asociados en la ejecución.

70. Desde el punto de vista del procedimiento, la Junta constató que el calendario de implantación y el uso casi inmediato y en tiempo real del programa informático supusieron un reto para el personal afectado. El conocimiento de los programas informáticos y su uso efectivo tuvieron que producirse de forma simultánea. La nueva

herramienta se introdujo parcialmente a principios de 2021 y la capacitación tanto sobre el nuevo enfoque como sobre la propia herramienta se impartió en paralelo. El personal de las operaciones tuvo que aprender a marchas forzadas para entender mejor las funciones del programa informático antes de introducir los primeros datos reales.

71. El personal consideraba que las actividades de capacitación consumían mucho tiempo y que el material de formación no estaba bien organizado y era demasiado amplio. La primera operación en el país declaró que la capacitación era a menudo demasiado detallada, que se abarcaba un contenido excesivo en un tiempo demasiado breve y que un manual de varios cientos de páginas resultaba abrumador. La Junta observó que en la intranet del ACNUR había 54 enlaces a material de capacitación en la sección del COMPASS. Por ejemplo, la División de Planificación Estratégica y Resultados había publicado, entre otros recursos, la guía de COMPASS sobre metadatos de los indicadores básicos, de 164 páginas, y la guía sobre la gestión de indicadores, de 40 páginas. La oficina regional declaró que, durante este primer año, se habían visto en dificultades para prestar apoyo a las actividades sobre el terreno y entregar al mismo tiempo revisiones y aportaciones al proceso presupuestario, y que habían dispuesto de muy poco tiempo para adoptar la nueva herramienta.

72. Los principales elementos del nuevo enfoque eran la planificación plurianual, un marco de resultados modificado y un mayor hincapié en las partes interesadas y las personas de interés. A partir de los documentos examinados y las entrevistas realizadas, la Junta concluye que el nuevo enfoque y la reorientación estratégica aún no se han dado a conocer de una forma que permita su aplicación y adopción por las operaciones nacionales. La Junta considera que hay que dar mayor difusión a la reorientación prevista e insistir en las diferencias del nuevo enfoque. En su opinión, aún no se ha producido el cambio de mentalidad en cuanto al significado de la nueva orientación, en particular en lo que atañe a la perspectiva plurianual y al cambio en el enfoque de la gestión basada en los resultados. El ACNUR declaró que estaba previsto que la plena implantación del nuevo enfoque se desarrollase a lo largo de cuatro años (2021 a 2024) y que el cambio de mentalidad se produjese gradualmente.

73. La Junta sostiene que los usuarios debían haber estado más involucrados y se tenía que haber contado más con ellos desde el principio de la implantación, y aconseja al ACNUR que, a partir de las lecciones aprendidas en 2021, preste más atención a las inquietudes y aportaciones de los usuarios para seguir mejorando la herramienta. La Junta considera que el material de capacitación se tiene que reorganizar, reducir y centrar en los aspectos más importantes.

74. **La Junta recomienda que el ACNUR readapte sus directrices en materia de gestión basada en los resultados para lograr la reorientación prevista de la planificación estratégica y centrar las miras en el cambio de mentalidad necesario respecto al valor añadido previsto del nuevo enfoque, la planificación plurianual y la aplicación práctica de COMPASS**.

75. El ACNUR se mostró de acuerdo con esta recomendación y afirmó que el logro de la transformación total prevista con COMPASS, entre otras cosas la orientación hacia una planificación estratégica plurianual, se había concebido como un proceso de varios años que ya había empezado. Estaban en marcha los planes de implantación escalonada y el ACNUR ya había introducido varias mejoras para simplificar las orientaciones en 2022, perfeccionar los procesos y el enfoque, y seguir ayudando a las operaciones en los países a reforzar la calidad de sus planes, entre otras cosas, mejorando la capacitación.

iii) Funciones de presentación de informes y cuestiones técnicas

76. Los usuarios acceden en línea a la aplicación informática del nuevo marco de resultados, que ofrece varias pantallas y campos para introducir datos, algunos de ellos de redacción libre y otros con menús desplegables para guiar la introducción de datos.

77. La Junta solicitó cualquier tipo de informe que pudiera generar el sistema para ver la información que se había introducido. Las operaciones en los países y la oficina regional declararon que las funciones de presentación de informes de la herramienta eran limitadas y que los usuarios extraían la información dato por dato y creaban sus propios informes.

78. El ACNUR comenzó a desarrollar los correspondientes informes en la herramienta de inteligencia institucional. Los informes que estarán disponibles en esa herramienta aún están en fase de desarrollo. Los usuarios consideraban que las funciones de presentación de informes de COMPASS eran bastante limitadas. Todos los informes que contienen datos brutos que no se podían ejecutar en COMPASS por las limitaciones técnicas se canalizaban a través de la herramienta de inteligencia institucional, para lo que se necesita capacitación adicional. Al comparar las funciones de presentación de informes con las del sistema FOCUS, la otra operación en el país señaló que esas funciones de COMPASS aún estaban en fase de desarrollo. La oficina regional coincidió en que las funciones de presentación de informes prácticamente eran inexistentes en COMPASS y la información se tenía que copiar en registros fuera de línea para que la oficina pudiese desempeñar sus tareas. En esencia, la Junta llegó a la conclusión de que los informes ofrecidos hasta la fecha no cumplían las expectativas de los usuarios, que se veían obligados a crear por su cuenta soluciones a la medida.

79. La Junta revisó los informes de la estrategia generados a partir de COMPASS. En particular, en la sección relacionada con la cadena de resultados, los informes no estaban suficientemente cumplimentados y se encontraba frecuentemente la indicación “no dispone de descripción”. La Junta considera que el sistema puede ayudar a los usuarios a aportar la información necesaria para comprender la estrategia. Si no se introduce la información obligatoria, el sistema debería impedir que se siga avanzando. El ACNUR comentó que había estado trabajando para mejorar todo el informe de la estrategia una vez que finalizó la labor de auditoría de la Junta.

80. En cuanto a las pantallas en las que se introducen los datos, las dos operaciones en los países declararon que creaban las descripciones fuera de línea y del programa informático y las copiaban posteriormente en el sistema. El sistema no guiaba a los usuarios de un paso a otro. Los usuarios valoraron positivamente que se hubiese eliminado la limitación de caracteres de FOCUS, no obstante, el funcionamiento del sistema les parecía bastante lento en algunas ocasiones. Aunque varios usuarios podían trabajar al mismo tiempo en una estrategia en línea, el resto no podía ver de inmediato la información que había introducido cada uno de ellos.

81. En cuanto a las funciones técnicas de la herramienta informática, las operaciones en los países dijeron que la aplicación informática no proporcionaba suficiente orientación y no facilitaba la introducción de datos en el sistema, y creían que esa falta de orientación se debía a que la herramienta ofrecía la máxima flexibilidad. Sin embargo, el personal afectado mencionó que se apreciaría que el programa informático encaminase al usuario de un modo lógico y le facilitase la tarea y que tuviese integrados más controles de plausibilidad. Con frecuencia, los usuarios consideraban que hacía falta introducir una y otra vez los mismos datos en las distintas pantallas y que no se aprovechaba la capacidad de la herramienta para facilitar esa tarea. Por ejemplo, los usuarios entrevistados señalaron que el número de personas de

interés no se propagaba automáticamente a lo largo de las cadenas de resultados y que las funciones de procesamiento del sistema eran bastante limitadas.

82. La Junta preguntó por la capacidad para rastrear los registros del sistema. El presupuesto de una de las operaciones se había actualizado debido a la financiación adicional. Tras aprobarse el aumento presupuestario, la operación tuvo que ajustar las cifras del presupuesto fuera de línea e introducirlas posteriormente en COMPASS. La Junta observó que, al introducir un ajuste presupuestario, el presupuesto anterior queda sobrescrito y deja de ser visible. La herramienta COMPASS no almacena el historial del presupuesto.

83. La Junta considera que el manejo y la facilidad de uso del programa COMPASS no han alcanzado todavía su nivel óptimo. En particular, existe margen de mejora en lo que respecta a las funciones de presentación de informes, la orientación lógica, las funciones en cascada del sistema y la necesidad constante de mantener registros separados fuera de línea.

84. Disponer de informes completos y transparentes es un requisito mínimo de cualquier sistema a efectos de rendición de cuentas y supervisión. Resulta crucial que se mantenga el rastro de auditoría de la información introducida. Tampoco es posible hacer análisis comparativos ni cotejar datos entre operaciones si cada una de ellas depende de informes particulares, adaptados por los propios usuarios. La Junta cree que el ACNUR debe esforzarse por seguir desarrollando el potencial y la capacidad de la aplicación informática para garantizar un uso óptimo.

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

86. El ACNUR aceptó esta recomendación y declaró que la herramienta de inteligencia institucional que acompaña a COMPASS (Power BI) tenía capacidades de presentación de informes más avanzadas y permitía analizar los datos de COMPASS tanto globalmente como en detalle y crear informes en línea adaptados a necesidades concretas. El ACNUR observa además que las funciones de presentación de informes se encuentran en proceso de desarrollo para el ciclo de presentación de informes de 2022, en la fase de demostración. Se han adoptado diversas medidas y se espera que las funciones estén disponibles a principios de 2023.

87. **La Junta recomienda que el ACNUR siga mejorando la herramienta COMPASS en cuanto a su facilidad de uso, sus funciones y su capacidad operacional**.

88. El ACNUR acepta esta recomendación y desea señalar que muchos de los comentarios y conclusiones relativos a las funciones ya se han atendido en la fase de planificación correspondiente a 2023, que tuvo lugar en 2022. En lo que respecta a COMPASS, la encuesta mundial sobre las lecciones aprendidas y los talleres celebrados en 2021 permitieron captar las opiniones de los usuarios finales y señalar esferas de mejora centradas principalmente en el rendimiento, la estabilidad, la experiencia del usuario y las funciones de presentación de informes. El ACNUR confirmó que, debido a ello, ya se habían introducido muchos avances y mejoras en 2022, tanto para la fase de consecución de 2022 como para la fase de planificación de 2023.

iv) Planes de seguimiento y evaluación

89. Los planes de seguimiento y evaluación constituyen una parte fundamental del ciclo de aplicación de la gestión basada en los resultados. En el plan, las operaciones definen el modo y el momento en que controlarán y evaluarán los resultados descritos

en su estrategia. Los indicadores del marco de resultados constituyen el eje del plan. Ya durante la fase de planificación, se pide a las operaciones que perfeccionen el método que piensan utilizar para medir el impacto y los resultados a largo plazo y se les exige que realicen un seguimiento de los resultados en la práctica a lo largo del siguiente año. Las operaciones deberían garantizar que las actividades prioritarias del plan de seguimiento y evaluación estén claramente descritas y que los costos indicados para actividades de seguimiento se incluyan en sus presupuestos detallados. Según se indica en la sección 5.6 de la instrucción administrativa del ACNUR titulada "Consecución de resultados en COMPAS: planificación de la puesta en marcha para 2022" (UNHCR/AI/2021/8), el perfeccionamiento de los planes de seguimiento y evaluación debe formar parte de la estrategia aprobada y concluirse antes del 31 de diciembre. Una parte crucial y decisiva de los planes de seguimiento y evaluación son los medios de verificación, que cubren las fuentes de datos adicionales, las actividades del plan de seguimiento y evaluación, la frecuencia de la recogida de datos y las responsabilidades al respecto, y el establecimiento del modo en que se hará el seguimiento de los indicadores.

90. En cuanto a los planes de seguimiento y evaluación, la Junta observó que las operaciones en el país visitadas estaban ultimando sus indicadores y planes de seguimiento y evaluación. Aún no se había llegado a la fase de demostración. No obstante, la Junta esperaba que los planes estuvieran terminados y formaran parte de las estrategias presentadas para su aprobación.

91. La Junta considera que todas las medidas relativas al modo en que se supervisará y evaluará el progreso de la ejecución tienen que estar claramente estipuladas y darse a conocer debidamente desde el principio del ejercicio presupuestario para reajustar la ejecución en caso necesario. La Junta comprobó que las estrategias de ambas operaciones en los países se habían aprobado sin planes de seguimiento y evaluación. En ambas operaciones se retrasó la preparación de esos planes y solo se facilitaron hojas de cálculo en las que figuraban las prioridades de seguimiento y evaluación y los medios de verificación. Una de las oficinas facilitó también los cálculos del costo del plan de seguimiento y evaluación.

92. Durante las entrevistas, la Junta observó cierto grado de incertidumbre en el conocimiento de los planes de seguimiento y evaluación. Por ejemplo, la Junta preguntó a las operaciones en los países cómo se habían establecido las prioridades a este respecto. Una de las oficinas respondió que, en cierto modo, los indicadores marcaban las pautas de esa labor, pero que el contexto no estaba completamente claro. Cuando se preguntó por las fuentes de las cifras utilizadas como base de referencia en el plan de seguimiento y evaluación, la otra operación declaró que la procedencia de las cifras no estaba clara. La Junta considera que la labor general de difusión del plan de seguimiento y evaluación aún estaba en fase de desarrollo.

93. Durante las entrevistas, la Junta observó que las operaciones en los países no disponían de una función para supervisar el progreso continuado de la ejecución. COMPASS está disponible para introducir los indicadores trimestralmente, como muy pronto. Las operaciones en los países crearon hojas de cálculo independientes fuera de línea para tener una visión más actualizada de la marcha actual de la aplicación.

94. La Junta preguntó a las operaciones en los países cómo supervisaban la utilización de los fondos para fines específicos en COMPASS. Una de las operaciones en los países declaró que no había ninguna opción de seguimiento para este tipo de financiación en COMPASS, y que el seguimiento se hacía fuera de la herramienta a través del sistema de planificación de los recursos institucionales y de los informes de los donantes. El ACNUR declaró que este hecho obedecía a la decisión de invertir en un sistema de seguimiento más completo en Cloud ERP y Synergy, en vez de en una solución en COMPASS.

95. Además, la Junta observó que el plan de seguimiento y evaluación solo cubría la ejecución que se efectuaba a través de asociados. Las operaciones dijeron que tenían la intención de controlar la ejecución directa por separado fuera del sistema. El ACNUR declaró que se trataba de un malentendido de las operaciones y que el plan de seguimiento y evaluación no estaba vinculado a una modalidad de ejecución determinada.

96. La Junta considera que el seguimiento y la evaluación son funciones operacionales esenciales y decisivas para ofrecer datos fidedignos sobre la obtención de resultados. La Junta observó cierta incertidumbre en la fase inicial de los planes de seguimiento y evaluación, pese a que se mencionaban en la instrucción administrativa, y le preocupa, en particular, que el concepto del seguimiento no se haya dado a conocer a los usuarios de forma generalizada y clara. Además, la Junta observó que no se hacía suficiente hincapié en la importancia que tenía el aspecto del cálculo de costos. El seguimiento y la evaluación consumen recursos y deben ser eficaces en función del costo. En resumen, la Junta considera que solo si los principios subyacentes y los resultados previstos se dan a conocer debidamente y se entienden de forma sistemática en toda la organización se puede conseguir la cultura y la concienciación necesarias.

97. **La Junta recomienda que el ACNUR mejore la comunicación y refuerce las capacidades relacionadas con el concepto de seguimiento y evaluación en el marco del nuevo enfoque de gestión basada en los resultados y garantice la coherencia en toda la organización.**

98. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que ya había comenzado a aplicarla para reforzar la capacidad de seguimiento y evaluación, entre otras cosas trabajando en la simplificación del contenido al respecto del futuro manual del programa, ofreciendo seminarios web de capacitación sobre la ejecución del seguimiento en mayo de 2022 y ampliando la comunidad de prácticas de seguimiento, que acogía a colegas de las operaciones sobre el terreno, las oficinas regionales y las divisiones y entidades de la sede, a fin de proporcionar una plataforma de fácil acceso para el intercambio de buenas prácticas y recursos útiles.

99. La Junta revisó el indicador “número de personas de interés que reciben transferencias en efectivo” con más detalle como parte de su examen de la muestra de transacciones en efectivo. Esa información se recoge como parte de la ejecución del programa en la aplicación programática a tal efecto, CashAssist, el sistema de registro global por perfiles (proGres) y otras herramientas. En lo que respecta a la asistencia en especie, ese tipo de datos detallados sobre, por ejemplo, el número de refugios o la asistencia médica prestada, está disponible en las correspondientes aplicaciones, como la herramienta de distribución a nivel mundial. En la actualidad el ACNUR se encuentra en el proceso de implantación de una herramienta de seguimiento de los asociados, el Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS), que facilitará el control financiero y de los resultados de las actividades de los asociados en la ejecución. Esta herramienta también incluirá indicadores del desempeño.

100. La Junta considera que las aplicaciones sectoriales, como CashAssist y PROMS, deberían estar interconectadas con COMPASS para garantizar que los datos se recojan de manera sistemática y se haga el seguimiento de indicadores idénticos. Se podría simplificar la presentación de informes utilizando la información sectorial disponible. Los datos de las transferencias en efectivo y otros datos disponibles deberían incorporarse de forma directa y sistemática a través de las interfaces entre COMPASS y otros sistemas, como CashAssist y PROMS.

101. **La Junta recomienda que el ACNUR simplifique la medición de los resultados de los programas interconectando la información sectorial disponible en otros sistemas, como CashAssist y PROMS, para que se incorpore a COMPASS, la nueva herramienta de gestión basada en los resultados.**

102. El ACNUR aceptó esta recomendación y declaró que había empezado a aplicarla.

v) Agregación de indicadores e información de los resultados del programa

103. El ACNUR ha decidido facultar a las operaciones para definir sus propios productos, resultados e impacto. Se trata de una delegación de autoridad en las operaciones esencial que se encuadra en la transformación para fomentar la rendición de cuentas en las operaciones en los países y dotarlas de mayores competencias. La delegación de autoridad permite que las operaciones tengan libertad para seleccionar los indicadores que consideren más convenientes a fin de medir el progreso.

104. Mediante el nuevo enfoque el ACNUR pretendía mejorar la agregación global de los indicadores y la presentación de informes sobre los resultados de los programas, en particular en lo que respecta al impacto y los resultados, vinculados a las asignaciones financieras y la ejecución. Todas las operaciones del ACNUR tienen que implantar las esferas de impacto globales y sus indicadores si realizan actividades en esas esferas. Si una esfera de impacto o el correspondiente indicador no es aplicable a una operación, esta tendrá que indicarlo.

105. Uno de los objetivos del nuevo enfoque de la gestión basada en los resultados era mejorar la información sobre los resultados de los programas vinculados a las asignaciones financieras y la ejecución. La Junta observó que, con el enfoque actual, los resultados de los programas se asignan a las esferas de impacto y resultados y no a actividades. El ACNUR declaró que las actividades y los presupuestos eran diferentes y que se captaban en el ámbito de los países en forma de productos. Dado que variaban en función del contexto, las actividades y los presupuestos no se agregaban. El ACNUR declaró que sería engañoso asignar un presupuesto a un indicador, ya que no sería representativo de las actividades.

106. El seguimiento y la evaluación tienen una larga tradición en el ACNUR. En la antigua herramienta FOCUS, el ACNUR utilizaba los informes de los indicadores alcanzados para medir y controlar la aplicación de determinados indicadores. La Junta comparó el valor informativo de los informes sobre los indicadores alcanzados y los nuevos planes de seguimiento y evaluación, y constató que el número de indicadores se había reducido considerablemente. La primera operación en los países utilizaba principalmente indicadores básicos de los resultados y el impacto, mientras que la otra operación no utilizaba ningún indicador básico de impacto, dado que, según dijo, no se prestaban para reflejar su labor y su estrategia, y había optado por indicadores definidos por el usuario. La operación también declaró que los indicadores básicos de impacto disponibles se habían creado pensando en operaciones grandes y de emergencia, mientras que, en su propio caso, su estructura era más bien pequeña y su actividad se centraba principalmente en el ámbito de la promoción. La Junta considera que podría ser necesario reducir los requisitos de las operaciones a pequeña escala o puramente dedicadas a la promoción.

107. La Junta observó que, en los casos en los que las operaciones no elegían un indicador de impacto básico, sus presupuestos se seguían agregando en las esferas de impacto seleccionadas. Si una operación no utilizaba los indicadores de impacto básicos, sino indicadores definidos por el usuario y de buenas prácticas, era más difícil medir su contribución a esa esfera de impacto con el actual enfoque de presentación de informes de resultados globales.

108. Hay 16 esferas de resultados con 38 indicadores de resultados básicos que las operaciones pueden seleccionar atendiendo a sus prioridades operacionales. Esos indicadores son obligatorios para todas las operaciones que participan en las correspondientes esferas. Si los indicadores básicos no bastan para medir las actividades de las operaciones, estas pueden elegir de un conjunto de indicadores de buenas prácticas o crear indicadores propios definidos por el usuario. Los indicadores de buenas prácticas son indicadores normalizados seleccionados por las divisiones técnicas, ampliamente aceptados y utilizados, y se ha demostrado que son factibles, mensurables y útiles para que las operaciones capten datos significativos. Los indicadores definidos por el usuario son adecuados para medir los resultados propios de la operación a efectos de las declaraciones de impacto, resultados y productos, y son específicos del contexto del país o la región. Estos indicadores de buenas prácticas o definidos por el usuario no se agregan actualmente, dado que no se pueden comparar.

109. La agregación de indicadores pierde sentido si las operaciones tienden a elegir varios indicadores de buenas prácticas o definidos por el usuario, además de los indicadores básicos. Dado que los indicadores definidos por el usuario y de buenas prácticas no se agregan, esta información no se puede utilizar a escala institucional. El ACNUR debería controlar de cerca la aplicación excesiva de indicadores definidos por el usuario y de buenas prácticas. Además, debería determinar los indicadores de buenas prácticas más frecuentemente seleccionados en las operaciones y decidir si es posible agregarlos.

110. No se han desarrollado indicadores básicos en lo que respecta a los productos. A ese nivel, las operaciones pueden utilizar los indicadores de buenas prácticas o desarrollar indicadores propios definidos por el usuario. La Junta se pregunta si sería conveniente que se agregasen esos indicadores, al menos en el ámbito regional o del contexto operativo.

111. **La Junta recomienda que el ACNUR conceda prioridad al uso de los indicadores básicos de impacto y de resultados y aliente el uso adecuado de los indicadores de buenas prácticas y definidos por el usuario para garantizar que la información sea coherente y se pueda agregar.**

112. **La Junta recomienda que el ACNUR siga examinando y supervisando la selección y el uso de indicadores de productos con miras a estudiar la posibilidad de crear un subconjunto de indicadores de productos pertinentes a efectos de agregación y presentación de informes.**

113. El ACNUR se mostró de acuerdo con las recomendaciones y declaró que actualmente estaba revisando el uso de indicadores de buenas prácticas y definidos por los usuarios para entender cómo se había utilizado esa flexibilidad, que era un requisito esencial solicitado por las operaciones sobre el terreno, y para estudiar las posibilidades de agregar un pequeño conjunto de indicadores de productos, lo que contribuiría a las iniciativas de fomento de la simplificación de procesos en el futuro.

vi) Comparabilidad de los indicadores

114. La Junta examinó un ejemplo de los indicadores de resultados básicos correspondientes a la esfera de resultados “bienestar y necesidades básicas”, centrándose en si las operaciones en los países eran capaces de ajustar sus resultados a las esferas de resultados globales pertinentes con arreglo a la orientación actualizada de COMPASS sobre la gestión de indicadores y si los indicadores de resultados descritos permitían hacer una presentación de resultados globales adecuada.

115. La Junta ha analizado la capacidad a efectos de comparación y agregación de datos de los indicadores de resultados básicos “Proporción de personas de interés que

reciben transferencias en efectivo o asistencia en especie” y “Proporción de personas de interés que dependen principalmente de combustibles y tecnologías limpias (para cocinar)”. Según la orientación de COMPASS, el ACNUR informa en 2022 sobre la proporción de personas afectadas que reciben transferencias en efectivo o asistencia en especie, no sobre el número real de personas que recibieron asistencia. El concepto de “necesitadas” para determinar el número total de personas necesitadas de asistencia en la operación y calcular el indicador de resultados se define individualmente para cada contexto. Según esa orientación, el ACNUR no disponía de datos para el segundo indicador de resultados básicos (Proporción de personas de interés que dependen principalmente de combustibles y tecnologías limpias (para cocinar)), por lo que estaba preparando un módulo normalizado de la encuesta de los hogares para este indicador.

116. La Junta considera que el número de personas que reciben transferencias en efectivo o asistencia en especie se podría agregar, pero el indicador seleccionado por el ACNUR, que mide el porcentaje de personas necesitadas que han recibido asistencia, no es comparable y no permite hacer una presentación de resultados globales adecuada. Un elemento clave del nuevo enfoque de gestión basada en los resultados es la presentación de información armonizada y global. En opinión de la Junta, el uso de un indicador de resultados básico adecuado al contexto menoscaba ese elemento clave. Además, la Junta considera que el segundo indicador “Proporción de personas de interés que dependen principalmente de combustibles y tecnologías limpias (para cocinar)” no puede medirse en 2022 por falta de los datos de referencia que las operaciones en los países tendrían que haber recopilado a principios de año utilizando un módulo normalizado de la encuesta de los hogares.

117. **La Junta recomienda que el ACNUR examine cuidadosamente la comparabilidad de los indicadores destinados a presentaciones globales y garantice la disponibilidad de datos de referencia.**

118. El ACNUR aceptó la recomendación, pero señaló que la disponibilidad de los datos variaba según las operaciones dependiendo de diversos factores. Según declaró, algunas operaciones realizaban encuestas de los hogares y otras participaban en encuestas interinstitucionales o gubernamentales. Como parte de la fase de demostración, el ACNUR estaba revisando la disponibilidad de datos de referencia para los indicadores básicos en el entendimiento de que, aunque los indicadores básicos tenían una metodología definida, cada operación estipulaba los medios de verificación en el plan de seguimiento y evaluación.

Programa de transformación institucional

119. A principios de 2020 el ACNUR puso en marcha el programa de transformación institucional, iniciativa que tenía por objetivo resolver los principales problemas institucionales e introducir nuevas formas de trabajo. El ACNUR quiere servirse de las herramientas modernas y la tecnología en la nube para habilitar una serie de procesos. El programa de transformación institucional se encuadra en la estrategia general de transformación del ACNUR.

120. El programa de transformación institucional, de alcance plurianual, conllevará una transformación de los procesos institucionales y la implantación de nuevas herramientas sobre el terreno y en la sede. El ACNUR ha establecido los siguientes pilares para la transformación que se acometerá mediante el programa: la gestión basada en los resultados, la gestión de las personas y los recursos humanos, los datos y la digitalización, y los procesos y sistemas institucionales.

121. El ACNUR estableció los siguientes objetivos principales para el programa de transformación institucional:

a) Modernizar los sistemas y transformar los métodos de trabajo simplificando y normalizando los procesos institucionales;

b) Promover una adopción adecuada de las novedades institucionales mediante una gestión eficaz del cambio;

c) Ofrecer modalidades de autoservicio centradas en el usuario a través de múltiples canales;

d) Mejorar la toma de decisiones y los informes mediante el acceso a información fiable.

122. De cara al programa de transformación empresarial, el ACNUR tiene previsto sustituir la mayoría de las aplicaciones informáticas que utilizaba anteriormente e introducir nuevas soluciones informáticas. A continuación figuran los seis proyectos nuevos más importantes, cuya marcha se comenta en los párrafos siguientes:

a) COMPASS;

b) Digital HR;

c) Cloud ERP;

d) PROMS;

e) Link;

f) Sinergy.

123. En enero de 2019 el ACNUR puso en marcha el proyecto de “renovación de la gestión basada en los resultados”, que tenía por objeto dotar a la organización de un marco actualizado de gestión basada en los resultados. La aplicación informática en la materia que se desarrolló en ese proyecto se conoce como COMPASS, solución basada en la nube de planificación, preparación de presupuestos, seguimiento y presentación de informes que aplica el nuevo enfoque de gestión basada en los resultados. La aplicación informática entró en servicio en enero de 2021.

124. En noviembre de 2020, como parte del proyecto Digital HR, el ACNUR comenzó a armonizar sus requisitos institucionales de gestión de recursos humanos y nómina en una aplicación informática de recursos humanos, con miras a utilizar la solución basada en la nube para la gestión de recursos humanos y nómina a partir de marzo de 2022. En abril de 2022, el ACNUR retrasó la puesta en marcha de la aplicación de recursos humanos hasta octubre de 2022.

125. En junio de 2020, el ACNUR inició el proyecto Cloud ERP en el ámbito presupuestario, de las contribuciones, financiero y de la gestión de la cadena de suministro. El ACNUR declaró que el objetivo del proyecto era introducir nuevas formas de trabajo para mejorar su capacidad, y que su intención era sustituir el actual sistema de gestión financiera y de la cadena de suministros por la nueva aplicación Cloud ERP de gestión financiera, gestión de las contribuciones y gestión de la cadena de suministros en 2023.

126. En octubre de 2020, el ACNUR puso en marcha el proyecto del Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS), que está concebido para complementar otras herramientas utilizadas en la gestión de los procesos relacionados con los proyectos de los asociados, como COMPASS, Cloud ERP, el Portal de Socios de las Naciones Unidas y otras herramientas especializadas (como las centradas en la salud y la protección). PROMS está diseñado para mejorar la gestión y la supervisión en todas las fases de ejecución del proyecto, a saber:

a) Selección de los asociados;

b) Preparación del proyecto;

c) Ejecución, seguimiento y presentación de informes;

d) Cierre y archivo del proyecto.

127. En abril de 2021 se puso en marcha el proyecto Link para acometer las actividades de integración en el programa de transformación institucional. El proyecto Link está diseñado para garantizar que los sistemas y herramientas del programa de transformación institucional funcionen conjuntamente de manera impecable. El ACNUR presupuestó 8,5 millones de dólares para el proyecto Link. Una de las principales tareas del nuevo proyecto es conectar COMPASS con Cloud-ERP y la aplicación de gestión de personas y recursos humanos para intercambiar datos, así como con PROMS y Synergy para satisfacer las necesidades de datos.

128. En septiembre de 2021 el ACNUR puso en marcha el proyecto Synergy, que forma parte del programa de transformación institucional. El proyecto tiene por objetivo examinar y mejorar los procesos y métodos de trabajo existentes en las distintas esferas institucionales responsables de gestionar la colaboración y las relaciones externas, con miras a gestionar toda la información y los datos al respecto, por ejemplo, de donantes públicos, no gubernamentales, intergubernamentales y privados, en un repositorio central basado en la nube.

i) Actividades de integración y reajuste en el programa de transformación institucional

129. En abril de 2022 el ACNUR reconoció que las decisiones de diseño adoptadas en otros proyectos del programa de transformación institucional requerirían ajustes de la solución COMPASS y puso en marcha el proyecto de reajuste de la solución. El alcance de los cambios y de las actividades de integración se conocerá durante la fase de diseño y compilación de los otros proyectos, que tendría lugar en 2022 y 2023. El ACNUR declaró que era imposible hacer una evaluación definitiva de los cambios necesarios en COMPASS durante la fase de diseño de los demás proyectos. Ya en marzo de 2022, el comité directivo del proyecto había decidido que algunos componentes informáticos previamente encuadrados en el proyecto de renovación de la gestión basada en los resultados se transfiriesen al nuevo proyecto de reajuste de COMPASS. El acta de la reunión del comité directivo del proyecto de fecha 23 de marzo de 2022 reveló también que los planes de transición y sus implicaciones en materia de migración al nuevo sistema no estaban claros y que ello representaba un riesgo para el proyecto de reajuste de COMPASS.

130. El ACNUR declaró que COMPASS era la primera aplicación del programa de transformación empresarial que se conectaría a otras aplicaciones informáticas a través de la plataforma de servicios en la nube Azure. En 2021 el ACNUR creó interfaces de programación de aplicaciones para conectar COMPASS con Azure Cloud como parte de la estrategia de entorno multinube. El desarrollo de las integraciones iniciales costó 2,5 millones de dólares. Mientras tanto, el ACNUR ha elegido un proveedor de servicios en la nube diferente, que proporcionará la plataforma de integración para el entorno del programa de transformación institucional, lo que significa que COMPASS se conectará en el futuro con otras aplicaciones de software a través de la nueva plataforma en la nube.

131. En abril de 2022 el ACNUR informó internamente de que las sumas invertidas o comprometidas en el programa de transformación institucional ascendían a 63,3 millones de dólares, de un presupuesto de 96,8 millones de dólares. El ACNUR también informó de que actualmente, de la financiación de 96,8 millones de dólares presupuestada, había 80,6 millones de dólares asignados. Por lo tanto, aún no se habían asignado 16,3 millones de dólares de la financiación destinada al programa de transformación institucional. En un principio, el ACNUR había presupuestado

17,5 millones de dólares para el proyecto de renovación de la gestión basada en los resultados y, en abril de 2022, indicó que las necesidades totales de financiación para el proyecto serían de 13,3 millones de dólares. La reducción se basó en las cifras reales correspondientes a 2021 y en la disminución de la duración del proyecto, de 6 a 3 meses, en 2022. El ACNUR informó de que disponía de 2,7 millones de dólares de financiación restante de ejercicios anteriores.

132. En el cuadro II.4 se muestran desglosados el gasto y el presupuesto de los proyectos del programa de transformación institucional a fecha de abril de 2022.

Cuadro II.4
Gastos y presupuesto del programa de transformación institucional
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Proyecto	*2019 (gastos)*	*2020 (gastos)*	*2021 (gastos)*	*2022 (presupuesto)*	*2023 (presupuesto)*	*Total*
Proyecto de renovación de la GBR (COMPASS)	950	6 680	5 000	693	–	13 323
Proyecto de reajuste del sistema MSRP para la GBR	–	163	1 120	270	–	1 553
Gestión del cambio y de la gobernanza de los programas	–	675	1 980	2 556	771	5 982
Link	–	–	2 812	3 994	1 657	8 463
Reajuste de COMPASS	–	–	–	3 073	2 049	5 122
Digital HR	–	2 891	8 608	2 103	–	13 602
Cloud ERP	–	63	12 267	17 957	7 025	37 312
PROMS	–	–	2 165	3 000	606	5 771
Synergy	–	–	1 303	3 073	1 316	5 692
Subtotal	**950**	**10 472**	**35 255**	**36 719**	**13 424**	**96 820**
Presupuesto restante de ejercicios anteriores						2 661
Total	**950**	**10 472**	**35 255**	**36 719**	**13 424**	**99 481**

Fuente: ACNUR.
Abreviaciones: ERP = planificación de los recursos institucionales, RH = recursos humanos, MSRP = Gestión de Sistemas, Recursos y Personal, PROMS = Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos, y GBR = gestión basada en los resultados.

133. El ACNUR declaró en abril de 2022 que había gastado 10,7 millones de dólares hasta la fecha en el desarrollo, la integración y la interconexión de aplicaciones informáticas en el marco de los proyectos de renovación de la gestión basada en los resultados, reajuste del sistema MSRP y Link, y que actualmente tenía 5,0 millones de dólares presupuestados para 2022. Además, tenía 5,1 millones de dólares presupuestados para el proyecto de reajuste de COMPASS.

134. En un documento sobre el examen de la gestión del proyecto del programa de transformación institucional de fecha 28 de abril de 2022, el ACNUR señalaba riesgos relacionados con el presupuesto, el calendario y las dependencias, entre otros, la posibilidad de que se produjeran cambios en el calendario de los proyectos Digital HR, Cloud ERP y PROMS. El ACNUR determinó que había que analizar las

necesidades de recursos bajo la dirección de la Oficina de Gestión de Programas para unificar las necesidades de recursos de todo el programa, descubrir posibles solapamientos y facilitar la mejora de la planificación. Por consiguiente, el ACNUR cambió el indicador de la situación general del programa de transformación institucional del verde al amarillo, lo que indica una evolución negativa. En cuanto a la situación del calendario de los proyectos Digital HR, Cloud ERP y PROMS, el indicador se cambió del amarillo al rojo, lo que indica que plantea preocupaciones importantes. En vista de los retrasos previstos, la Junta solicitó la documentación del análisis llevado a cabo que mostraba que el calendario del proyecto seguía siendo eficaz en función del costo. Los documentos facilitados por el ACNUR muestran datos detallados del proceso de algunos de los proyectos individuales del programa de transformación institucional. En el momento en que se efectuó la auditoría no se disponía de un análisis general de las interdependencias entre los proyectos informáticos del programa de transformación institucional y sus posibles consecuencias presupuestarias.

135. El examen de la gestión del programa confirmó la opinión de la Junta de que el gran número de proyectos informáticos y sus interdependencias suponían un gran reto para el ACNUR. Las interdependencias entre los proyectos del programa de transformación institucional, en particular la armonización de los procesos y las decisiones relacionadas con la dependencia entre plataformas, podían retrasar considerablemente la debida conclusión del programa en su conjunto si se producían retrasos en la toma de decisiones o estas no se coordinaban con otros procesos afectados. Además, existe el riesgo de que se supere el presupuesto previsto inicialmente por el ACNUR por los costos adicionales de integración o reajuste. Por lo tanto, hay que revisar la secuencia prevista de fechas de entrada en funcionamiento desde la perspectiva de los costos de integración que se puedan evitar y las interdependencias dentro del programa de transformación institucional.

136. **La Junta recomienda que el ACNUR examine cuidadosamente las interdependencias de los próximos proyectos del programa de transformación institucional y las fechas de entrada en funcionamiento previstas para evitar gastos adicionales e innecesarios de integración y reajuste, y que informe a sus órganos rectores sobre la eficacia en función del costo en caso de nuevos retrasos y cambios.**

137. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que la organización revisaba regularmente la ejecución presupuestaria del programa y sus distintos elementos. El ACNUR declaró que se habían examinado atentamente las fechas de entrada en funcionamiento y las interdependencias entre los sistemas.

ii) Política contable para los activos intangibles asociados al programa de transformación institucional

138. Las políticas contables son los principios, las bases, las convenciones, las normas y las prácticas en la materia que aplica una entidad para elaborar y presentar sus estados financieros. Las IPSAS exigen que la administración desarrolle políticas contables para garantizar que los estados financieros proporcionen información fiable y presenten fielmente la situación financiera, los resultados y los flujos de efectivo de la entidad, así como para garantizar que los estados financieros sean completos y se basen en criterios prudentes en todos los aspectos importantes.

139. Una entidad seleccionará y aplicará sus políticas contables de forma coherente para transacciones y demás actividades y condiciones similares. Se aplican las mismas políticas contables dentro de cada período y de un período a otro, a menos que las IPSAS exijan un cambio de política contable o que los estados financieros proporcionen una información fiable y más relevante.

140. Las nuevas tecnologías del ACNUR basadas en la nube, que forman parte del programa de transformación institucional, suponen la transformación de procesos institucionales completos y afectan al entorno de las tecnologías de la información y las comunicaciones y a las aplicaciones informáticas del ACNUR. Las nuevas aplicaciones informáticas operan con transacciones y condiciones que difieren en gran medida de las utilizadas anteriormente. El ACNUR presenta sus activos intangibles y los gastos relacionados con los programas informáticos en sus estados financieros. El programa de transformación institucional cuenta actualmente con un presupuesto de unos 100 millones de dólares para un período de cinco años. La información sobre el programa reviste interés para los lectores de los estados financieros. La última política del ACNUR sobre activos intangibles data de diciembre de 2011 y no menciona las tecnologías en la nube. Las tecnologías en la nube que utiliza el ACNUR son complejas por su enfoque centrado en la excelencia y la diversidad de flujos de trabajo y proveedores implicados.

141. En octubre de 2021 la Junta preguntó al ACNUR si se estaba preparando una nueva política. En marzo de 2022 el ACNUR declaró, en respuesta a una observación de los auditores, que se encontraba en el proceso de implantación de una política y que había creado un árbol de decisiones para que resultase más fácil ver los casos en los que podría ser necesaria la capitalización. La Junta considera que un árbol de decisiones es una buena herramienta para visualizar los resultados de los debates monográficos sobre cuestiones que requieren un juicio contable y remiten a decisiones estipuladas en otra parte de la política. Sin embargo, un árbol de decisiones no puede sustituir a la política propiamente dicha.

142. Dado el volumen, la complejidad y el calendario del programa, la Junta considera que el ACNUR tendría que haber actualizado al comienzo del programa su política y sus orientaciones sobre la contabilidad de los costos relacionados con las tecnologías en la nube. Para que la contabilidad y el control de costos sean fiables tiene que haber principios contables claros, orientaciones sobre cómo aplicarlos e identificadores que permitan la conciliación, como identificadores de partidas y centros de costos u otros de tipo similar.

143. El ACNUR debería establecer una posición clara sobre las partidas que admiten cierto margen de decisión y juicio contable. En opinión de la Junta, en una política contable general, el ACNUR debería tratar como mínimo los criterios para determinar en qué casos:

a) La adaptación de los programas informáticos subyacentes crearía un activo intangible;

b) Los contratos con proveedores externos (no relacionados con el proveedor de servicios de software) se contabilizarían como gastos, se reconocerían como activo prepagado o se capitalizarían, dependiendo de los servicios concretos que se prestasen;

c) Los servicios de configuración y adaptación se tratarían como efectos separados o no (por ser indisociables del derecho del cliente a recibir acceso a la aplicación informática del proveedor) y se reconocerían como un gasto cuando el proveedor proporcionase acceso a la aplicación informática durante el plazo del contrato;

d) La integración de las aplicaciones de computación en nube con el programa informático existente o las mejoras o modificaciones del programa informático heredado que se mantiene en la actualidad (por ejemplo, módulos puente o interfaces de programación de aplicaciones) darían lugar a un activo intangible;

e) El ensayo de las aplicaciones de computación en la nube se contabilizaría como gasto o se tendría que capitalizar debido a los componentes de software controlado;

f) La adquisición de material de capacitación, cursos de aprendizaje electrónico y manuales de usuario se ajustaría a los requisitos de los activos intangibles.

144. El ACNUR respondió que la contabilidad de las transacciones financieras del programa de transformación institucional se regía por las disposiciones y cláusulas que figuraban en diversas políticas y documentos orientativos del ACNUR y que los costos del programa se revisaban como parte de los procedimientos de cierre de ejercicio. En resumen, conforme a los documentos orientativos, el costo de desarrollo de programas informáticos como servicio en la nube se contabilizaba como gasto en el momento en que dicho gasto se producía cuando los sistemas implantados no reunían los criterios para ser considerados activos controlados.

145. Sobre la base de las deliberaciones mantenidas durante la auditoría, el ACNUR amplió la información que figura en las notas de los estados financieros de 2021 en un párrafo separado sobre "el *software* como servicio". El ACNUR también declaró que evaluaría los requisitos de capitalización en lo que respecta a las mejoras de los sistemas heredados desarrolladas en el programa de transformación institucional, así como la posibilidad de capitalizar cualquier solución de integración de sistemas controlados que se desarrollase como parte del programa.

146. **La Junta recomienda que el ACNUR establezca una política contable y orientaciones de carácter general sobre el tratamiento contable de sus transacciones relativas a las tecnologías basadas en la nube y el programa de transformación institucional en las que se consideren los criterios antes mencionados.**

147. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación y señaló que se encontraba en el proceso de implantación de la política.

iii) Contabilidad del programa de transformación institucional

148. A falta de principios rectores sobre los juicios y tratamientos contables del programa de transformación institucional y de una política contable sobre las tecnologías basadas en la nube, la Junta emprendió un análisis exhaustivo de las transacciones que pudieran estar relacionadas. Esta labor también se llevó a cabo para obtener garantías de auditoría sobre la correcta capitalización de costos y el reconocimiento de gastos en el período correcto.

149. La Junta seleccionó muestras de varias cuentas de gastos que pudieran tener correlaciones con el programa de transformación institucional. La Junta planteó preguntas sobre la capitalización necesaria de los honorarios del integrador de sistemas, por importe de 2,2 millones de dólares. En una primera ronda de respuestas, el ACNUR declaró que esta labor consistía en definir los procesos de las actividades, realizar la configuración del sistema y enviar el trabajo de integración a otros sistemas a través de los servicios de integración basados en la nube del proveedor de aplicaciones informáticas. El ACNUR declaró que esa labor entrañaba gastos de aplicaciones informáticas como servicio en plataformas no controladas en la nube y que la capitalización no era el tratamiento adecuado. En una segunda ronda, el ACNUR declaró que el código era de su propiedad. Teniendo en cuenta esta información y a falta de una política, la Junta se pregunta si en ese caso se tendría que haber considerado la capitalización.

150. Además, la Junta planteó preguntas sobre los servicios de integración del sistema de gestión basada en los resultados. Con arreglo al contrato de implantación de COMPASS, un proveedor externo debía encargarse del desarrollo y de las pruebas de las unidades y la integración, preparar breves fichas de instrucciones y mejorarlas, entregar el producto para ponerlo a prueba en entornos no productivos y coordinar seguidamente la migración a otros entornos, incluidas las instancias de producción y capacitación. El acuerdo marco al respecto tiene un umbral máximo de 7,7 millones de dólares. Según el acuerdo, el ACNUR es propietario y titular de todos los derechos e intereses (incluidos los derechos de propiedad intelectual) sobre los programas informáticos adaptados u otros entregables adaptados. En la primera ronda de respuestas el ACNUR declaró que los servicios eran *software* como servicio en plataformas no controladas en la nube y que la capitalización no era el tratamiento adecuado. A partir de los documentos facilitados, la Junta no pudo verificar el contenido exacto y el calendario de los servicios prestados y facturados en 2021. El ACNUR declaró posteriormente que la capa de integración provisional estaba bajo su control, pero que no podía reutilizarla en ningún otro sistema en la nube, y que se consideraría la capitalización de la capa de integración subsiguiente en la presentación de los estados financieros de 2022.

151. En otro caso, la Junta cuestionó la necesidad de capitalizar los servicios de un proveedor de *software* relacionados con el marco de integración e interoperabilidad de la gestión basada en los resultados. Con arreglo al acuerdo, el proveedor debía encargarse del desarrollo de la arquitectura de las tecnologías en la nube, el desarrollo posterior de la capa de integración de datos de gestión basada en los resultados en la plataforma de integración que conecta diversos sistemas de tecnología de la información del ACNUR indicados, como las aplicaciones de información institucional financiera, el MSRP y otros sistemas, y el posterior desarrollo y asistencia técnica de los productos informáticos. Los servicios también incluían la tarea de escribir el código de la nueva aplicación web de sincronización unidireccional de los registros de código de respuesta rápida.

152. En la primera ronda, el ACNUR declaró que parte de las órdenes de compra en cuestión se refería a los costos de *software* como servicio en una plataforma en la nube no controlada, y que la capitalización no era el tratamiento adecuado. Posteriormente, el ACNUR declaró que la capa de integración estaba bajo su control y que se consideraría la capitalización en la presentación de los estados financieros de 2022.

153. El ACNUR declaró que otras partes de esos servicios correspondían a la compilación y el desarrollo de las integraciones de COMPASS con PeopleSoft, herramienta que se iba a retirar del servicio, por lo que ese costo no aportaría al sistema un valor que continuase más allá de un año y, por lo tanto, no estaba capitalizado. El ACNUR confirmó en la segunda ronda que era propietario del código compilado para esta integración, que no se podría reutilizar si se cambiaba de plataforma en la nube. Si el ACNUR optase por otro proveedor de servicios en la nube, tendría que recompilar el proceso de integración utilizando las funciones y las herramientas ofrecidas por el nuevo proveedor.

154. La Junta considera que sigue habiendo muchas incertidumbres sobre el diseño de la arquitectura final de la nube y la estructura definitiva de las capas de integración. Mientras no se hayan fijado las fechas de desactivación del sistema MSRP y su módulo de recursos humanos, la Junta sostiene que los sistemas están activos y en funcionamiento y que el ACNUR es responsable de su explotación y control, por lo que habría que reconocerlos como activos intangibles de conformidad con las IPSAS. La Junta no pudo sopesar los hechos y las circunstancias en los que se basó el ACNUR para decidir no capitalizar determinados servicios de desarrollo de programas

informáticos, especialmente, dada la falta de un documento normativo u orientativo estructurado.

155. La Junta examinó el panel de control del sistema de información institucional del ACNUR, que contiene nueve páginas para gastos y presupuesto relacionadas con los siguientes aspectos:

a) Resumen del programa de transformación institucional;

b) Oficina de Gestión del Programa para el programa de transformación institucional;

c) COMPASS (renovación de la GBR);

d) Reajuste del sistema de MSRP;

e) Digital HR;

f) Cloud ERP;

g) PROMS;

h) Link;

i) Sinergy.

156. Aunque el ACNUR puso en marcha el nuevo proyecto de reajuste de COMPASS en abril de 2022, no había incluido la información presupuestaria y los gastos correspondientes bajo la etiqueta correcta en su panel de control en mayo de 2022.

157. La Junta observó discrepancias en las cifras declaradas en el panel de control. Al 5 de mayo de 2022, las páginas del panel enumeradas en los apartados b) a i) del párrafo 155 sumaban en total 65,8 millones de dólares correspondientes a 17 centros de costos, mientras que el informe resumido (párr. 155 a)) mostraba un importe total de 68,6 millones de dólares correspondientes a 16 centros de costos. El centro de costos identificado como “96603 – DSPR RBM Project Global”, que formaba parte de la página relativa a COMPASS (renovación de la GBR) del panel, no se había incorporado al informe resumido en ese momento. El ACNUR declaró un importe de 1,1 millones de dólares correspondiente a este centro de costos. Según dijo, el centro de costos se había reasignado para registrar los gastos del nuevo proyecto de reajuste de COMPASS. La Junta seguía sin tener clara la diferencia restante, de 1,7 millones de dólares.

158. Para 2021, el ACNUR informó de gastos por valor de 26,3 millones de dólares en la página de resumen del programa de transformación institucional de su panel de control. Por otra parte, el ACNUR facilitó a la Junta un archivo en el que figuraban gastos por valor de 35,4 millones de dólares para 2021 y declaró que en esa cifra se combinaban gastos y fondos comprometidos (cifras reales en el informe sobre el programa). La Junta considera que las cifras resultan difíciles de conciliar para un observador externo independiente en un tiempo razonable.

159. El examen de las muestras y del panel de control del programa de transformación institucional reveló que la visión general del contenido relativo a los gastos del programa de transformación institucional no era intuitiva para un observador externo en el tiempo y del modo adecuado.

160. El ACNUR se mostró de acuerdo en la importancia de la supervisión y el control de los costos y declaró que había adoptado una serie de medidas durante el último ejercicio para garantizar que se dispusiese de los procesos y recursos suficientes. El ACNUR había cedido un oficial de finanzas especializado al programa de transformación institucional a partir de mediados de septiembre de 2021. La Junta acoge con satisfacción esas medidas, pero considera que se han tomado en una fase

avanzada del programa. La Junta observó que el ACNUR no utilizaba identificadores únicos a efectos de reconocimiento y verificación de los costos relacionados con el programa de transformación institucional desde el inicio del programa. También observó que, en las muestras examinadas, además de varios centros de costos, se habían utilizado tres identificadores de partida distintos para órdenes de compra relacionadas con el programa. La utilización y aplicación sistemática de identificadores únicos desde el inicio del programa habría favorecido que los costos del programa de transformación institucional se controlasen de manera prudente.

161. **La Junta recomienda que el ACNUR mejore y refuerce el control de costos sobre los gastos del programa de transformación institucional velando por que haya instrucciones y criterios claros sobre el uso de identificadores únicos en el sistema de planificación de los recursos institucionales.**

162. **La Junta recomienda que el ACNUR revise sus gastos del programa de transformación institucional en consonancia con la política y las orientaciones recientemente establecidas y se asegure de que las partidas que se ajusten a la definición de activo intangible se capitalicen en los futuros ciclos contables.**

163. El ACNUR se mostró de acuerdo con las recomendaciones y declaró que disponía de mecanismos para hacer un seguimiento y una supervisión adecuados de todos los costos relacionados con el programa por centro de costos y proyecto, y que los identificadores de las partidas no eran el medio para identificar los costes de forma exclusiva. En opinión del ACNUR, los identificadores de las partidas se habían utilizado correctamente. No obstante, el ACNUR coincidió en la importancia de utilizar los identificadores de las partidas de forma coherente y correcta y seguirá velando por que así se haga.

iv) Proceso de adquisiciones del programa de transformación institucional

164. Para el suministro de tecnologías en la nube, el ACNUR contrató a un conocido proveedor de servicios de tecnología de la información. La relación contractual se basa en un contrato marco que entró en vigor en 2014 cuya duración es de cinco años. En el acuerdo primario se establecían las condiciones generales de la relación contractual y se regulaba el uso de los productos y servicios que el ACNUR podía encargar al proveedor de servicios de tecnología de la información. En el contrato marco se enumeran una serie de productos y servicios ofrecidos por el proveedor sin especificar los entregables. El contrato marco establecía que los entregables se indicaban en la documentación del pedido, los llamados “planes de entrega”, en el contrato marco. Un día antes de la entrada en vigor del acuerdo marco, el ACNUR ya había encargado el servicio de consultoría y asistencia al cliente de nivel avanzado mediante la firma del primer plan de entrega.

165. En 2017 el ACNUR encargó servicios en la nube y prorrogó los servicios que se debían adjudicar con arreglo al contrato marco a diez años, hasta noviembre de 2024. Además, el límite máximo del acuerdo marco se aumentó en 33.227.000 dólares, de la suma inicial de 3.721.000 dólares a 36.948.000 dólares, tras una solicitud de la División de Gestión Financiera y Administrativa y la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones del ACNUR.

166. El Comité de Contratos de la sede del ACNUR trató con las dos divisiones antes mencionadas el paso del ACNUR a los nuevos servicios en la nube y el aumento del límite máximo del contrato marco. El Comité observó que el nuevo componente en la nube entrañaba un compromiso plurianual por parte del ACNUR que podría rebasar la fecha de vencimiento del acuerdo marco original. El Servicio de Gestión de Suministros del ACNUR declaró que el acuerdo marco no afectaba a la emisión de la

orden de compra de los nuevos servicios en la nube, por importe de 17,8 millones de dólares.

167. El Servicio de Gestión de Suministros explicó que la estructura jurídica general del acuerdo marco seguiría siendo la misma, sin perjuicio de los derechos de rescisión, y que estaba previsto prorrogarlo tras su vencimiento en noviembre de 2024, a menos que las partes acordaran otra cosa. La documentación de los pedidos o las órdenes de compra derivadas de un contrato marco seguían siendo válidas hasta que se efectuase la entrega final, aun en el caso de que el contrato marco hubiese vencido entretanto. Si se prorrogase el acuerdo marco, el Comité de Contratos tendría que examinarlo de nuevo o habría que volver a presentárselo. El Servicio destacó que el acuerdo marco permitía al ACNUR facilitar su paso de una solución de planificación de los recursos institucionales basada en las instalaciones a una solución basada en la nube, ya que se podían seguir adquiriendo otros productos debido al hecho de que el programa de transformación institucional había contado desde un principio con el respaldo de la cúpula directiva del ACNUR. Así pues, el Comité aprobó la solicitud el 9 de febrero de 2021 y autorizó el aumento del límite máximo previsto en el contrato para el suministro de servicios en la nube.

168. El 24 de febrero de 2021 el ACNUR encargó servicios en la nube por importe de 17,8 millones de dólares, y, en julio de 2021, aumentó la provisión de ese importe a 18,5 millones de dólares al añadir un nuevo servicio de “integraciones”.

169. Seis meses más tarde, en agosto de 2021, la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones pidió al Comité de Contratos que aumentara el límite máximo del acuerdo marco en otros 9,6 millones de dólares, con lo que el límite máximo pasaría de 36.948.000 dólares a 46.554.813 dólares. La División declaró que, una vez que se había iniciado la ejecución del proyecto de Cloud ERP y Digital HR, se necesitaban dos módulos más, uno de supervisión, seguimiento y presentación de informes sobre el proyecto y el otro para la tramitación de las solicitudes de seguro médico. El costo de los módulos comprendía la instalación y las licencias por un período de cinco años. Dado el ámbito especializado de aplicación de ambos módulos, el Comité pidió a la División que confirmara que los nuevos módulos se ajustaban a la lógica de la solución normalizada en la nube. El importe de los servicios en la nube se incrementó en 2,4 millones de dólares más, hasta un total de 20,9 millones.

170. De conformidad con la política de adquisiciones del ACNUR (UNHCR/HCP/2021/01), los acuerdos marcos se suscribirán para la entrega de bienes o servicios determinados en condiciones claramente definidas. La Junta observó que las condiciones generales del contrato marco original de 2014 ofrecían muchas posibilidades de encargar servicios en sentido amplio, pero no se mencionaban las condiciones concretas para solicitar servicios en la nube. El ACNUR declaró que el proceso en cuestión y los servicios exactos se negociaban con arreglo al contrato marco original cuando se determinaban las necesidades reales.

171. Con las modificaciones de diverso tipo introducidas al añadir servicios adicionales, el límite máximo del contrato marco pasó de 3,7 millones de dólares a 46,6 millones de dólares. Un importe contractual más de 12 veces superior a su importe original podría considerarse un indicio de que el contrato ha cambiado sustancialmente. La Junta tuvo dificultades para reunir información general sobre la documentación en la que se había basado el proceso de adopción de decisiones. El propio Comité tuvo que solicitar justificantes adicionales a las divisiones afectadas en varias reuniones.

172. El ACNUR debería estudiar opciones para que haya más claridad en el proceso de adopción de decisiones del Comité en los casos en que el contenido o la duración de los acuerdos marco se amplíe de forma significativa, se produzcan repercusiones

fundamentales para el conjunto de la organización o las actividades se salgan de lo habitual.

173. **La Junta recomienda que el ACNUR garantice el cumplimiento de las exigencias del Comité de Contratos de que se presente documentación justificativa inicial y completa en los casos de prórroga de acuerdos marco cuyo contenido o duración esté desfasado cuando se adquieran servicios adicionales sin someterlos a licitación.**

174. El ACNUR se mostró de acuerdo con la recomendación y confirmó que se habían establecido requisitos de justificación en esos casos. Además, declaró que su práctica era no prorrogar los acuerdos marco más allá de cinco años, pero que en las situaciones en que la prórroga estaba justificada, como en los casos de monopolio, los acuerdos marco solían renovarse sistemáticamente.

4. Presupuesto y finanzas

Procesos de inventario

175. En su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020, a partir de una serie de constataciones, la Junta reiteró su recomendación de que el ACNUR aplicara medidas adicionales para garantizar el funcionamiento de los controles clave en el proceso de inventario y recomendó que el ACNUR tuviese en cuenta las medidas en el diseño del nuevo sistema de planificación de recursos institucionales (A/76/5/Add.6., cap. II, párr. 132). El ACNUR aceptó la recomendación.

176. En 2021, el ACNUR distribuyó existencias por valor de 354,1 millones de dólares, frente a 269,8 millones de dólares en 2020. El aumento de 84,3 millones de dólares se debió principalmente a los suministros médicos e higiénicos y a las prendas de vestir. La Junta revisó los procesos relacionados basándose en pruebas por muestreo y seleccionó varias muestras de las categorías de activos “inventario disponible”, de “resultados de inventario” y de la categoría de gastos “suministros y artículos fungibles para los beneficiarios” a fin de obtener pruebas sobre si había mejorado la tramitación del inventario y de los suministros y artículos fungibles.

i) Gestión de almacenes y recuento de existencias

177. De acuerdo con los procedimientos operativos estándar para la gestión de almacenes e inventario, cada operación en los países deberá haber hecho una verificación física completa de sus inventarios al menos una vez al año al cierre del ejercicio. Los resultados del balance se comunican a la División de Emergencia, Seguridad y Suministros, que resume los resultados declarados en un panel codificado con los colores del semáforo. Basándose en los parámetros de puntualidad de la presentación y calidad de los informes y exhaustividad de los recuentos de inventario, cada una de las dependencias institucionales encargada de los almacenes recibe una calificación que oscila entre un mínimo de cero y un máximo de diez, y aquellas que obtienen una calificación de cero a tres aparecen marcadas en rojo. Sobre la base de los resultados de las actividades de verificación del ejercicio anterior y las limitaciones operacionales, la División decide el alcance de las actividades de verificación del ejercicio en curso. A los almacenes cuyo rendimiento no es adecuado se les pide que realicen todas las actividades de verificación.

178. La Junta descubrió que, en los últimos cuatro años, entre el 13 % y el 16 % de las dependencias institucionales encargadas de los almacenes habían recibido la calificación equivalente al rojo cada año. En 2021, 41 de las 298 dependencias institucionales encargadas de almacenes (el 14 %) recibieron esa calificación, y de

estas 41 dependencias, 28 (casi el 70%) la habían obtenido repetidamente en los últimos cuatro años.

179. La Junta examinó una muestra de tres dependencias institucionales encargadas de los almacenes que estaban calificadas en rojo, lo que indica que las actividades de verificación física realizadas por el ACNUR habían revelado discrepancias entre la cantidad real y la que figuraba en el sistema. La División declaró que, durante cada actividad de verificación, compartía la lista de dependencias institucionales de bajo rendimiento con los oficiales regionales de suministros para que se coordinaran con las operaciones en los países y estableciesen y aplicasen medidas correctivas. Sin embargo, la Junta observó que esas actividades no habían redundado en una mejora de la gestión de almacenes. Asimismo, en el examen de la muestra la Junta encontró los siguientes ejemplos:

a) En un caso, la cantidad registrada de artículos disponibles no concordaba con la cantidad real. Según los registros del sistema, había 644.986 artículos disponibles, mientras que la cantidad real era de 364.070 artículos. Por lo tanto, las existencias disponibles estaban sobrevaloradas en 402.907 dólares al 30 de septiembre de 2021. El recuento físico de las existencias a finales de septiembre no reveló esta discrepancia ni se ajustó en consonancia;

b) En otro caso, la cantidad de existencias disponibles estaba ligeramente sobrevalorada. El ACNUR declaró que ello se debía al retraso del proceso de "recogida y envío" en el sistema de planificación de los recursos institucionales. Pese a las pequeñas discrepancias, a la vista de los procesos, la Junta sostiene que los recuentos de existencias físicas deben dar lugar a que se corrijan las cantidades reales.

180. La Junta valora positivamente el mantenimiento y la mejora del panel basado en los colores del semáforo a lo largo de los años. Sin embargo, en su opinión, el ACNUR debería aprovechar más la evaluación para fomentar la buena organización y el funcionamiento de la gestión de almacenes y mejorar el rendimiento de los almacenes que no obtienen buenos resultados.

181. **La Junta recomienda que el ACNUR mejore sus procesos centralizados de almacén incorporando un procedimiento normalizado para cursar a instancias superiores los casos en que se califique repetidamente a los almacenes en rojo por su gestión general de almacenes.**

182. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que se estaban adoptando medidas a fin de implantar diversos mecanismos para cursar a instancias superiores los casos de los países que aparecían señalados en los paneles.

ii) Identificadores de los artículos del inventario

183. Como parte de la revisión de la categoría de gastos de "equipos y suministros", la Junta observó que había artículos que se tendrían que haber registrado como inventario y contabilizado como gastos en el momento de su distribución a los beneficiarios y que, por el contrario, se habían contabilizado de inmediato como gastos en el momento de la adquisición. En 2020, el ACNUR adquirió 21.500 tabletas para distribuirlas a estudiantes refugiados. Hasta su distribución, las tabletas se guardaron en un almacén del ACNUR. Las existencias se infravaloraron en 3,7 millones de dólares y las tabletas se contabilizaron como gastos de inmediato. En 2021, cuando la Junta detectó el error e informó al ACNUR al respecto, la entidad accedió a corregirlo eligiendo el identificador de artículo correcto. Un identificador de artículo es un número único creado para cada artículo que se pueda adquirir a partir de un catálogo. Cada identificador de artículo se asigna a un grupo de artículos determinado. Este error no se había corregido hasta el cierre del ejercicio. Dado que la adquisición se inició en 2020, a la Junta le preocupa que no existan controles para

detectar los identificadores de artículos incorrectos que afectan a la presentación de las existencias físicas.

184. La Junta detectó otro error contable relacionado con la adquisición de 1.661 aparatos portátiles de iluminación solar para el hogar que está previsto distribuir entre las personas de interés. La selección de un identificador de artículo incorrecto hizo que los aparatos de iluminación portátil se clasificasen como generadores. Debido a ello, los gastos correspondientes se asignaron a la categoría de equipos y suministros y no a la de existencias, en la que el reconocimiento del gasto se produce en el momento de la distribución. Del volumen total adquirido, se distribuyeron 1.324 artículos a los beneficiarios hasta el cierre del ejercicio. En lo que respecta a los 337 artículos no distribuidos, se tendría que haber capitalizado un importe de 202.200 dólares como inventario disponible, que se incluyó en el cuadro de diferencias de auditoría sin ajuste.

185. En 2021, el ACNUR adquirió 19 videolaringoscopios y 40 monitores fisiológicos, además de cuatro estaciones centrales de control. El equipo de monitorización fisiológica se entregó directamente a un hospital. Los artículos comprendidos en ambas adquisiciones se contabilizaron en primer lugar en la categoría de suministros y bienes fungibles para los beneficiarios. El grupo de artículos asignado a los laringoscopios los clasificaba como existencias, mientras que los equipos de monitorización fisiológica tenían un identificador de artículo de la categoría de gastos de suministros y artículos fungibles. Los laringoscopios se transfirieron posteriormente a una cuenta de compensación y finalmente se capitalizaron. El equipo de monitorización fisiológica se registró como gasto. La Junta consideró que ambas adquisiciones debían haberse tratado de la misma manera como existencias. La diferencia de tratamiento respecto al grupo de artículos no era coherente.

186. La Junta constató que el ACNUR utilizaba un identificador de artículo genérico para adquirir dos tipos diferentes de artículos de inventario pertenecientes a la misma categoría de equipo médico: el ACNUR adquirió máquinas móviles de presión negativa y equipos de fibrobroncoscopia mediante una única orden de compra y utilizó el mismo identificador de artículo para ambos, cuando los costos por unidad de ambos artículos difieren considerablemente. Debido al método de “primera entrada, primera salida” que se aplica a la distribución de inventario, el sistema emitió automáticamente los artículos en el orden de recepción, sin que existiera la posibilidad de seleccionar manualmente el artículo distribuido realmente; en otras palabras: si el artículo más caro se recibía primero, pero se distribuía después, el valor del inventario disponible y los gastos de distribución del inventario eran inexactos debido a la configuración por defecto del sistema.

187. El ACNUR adquirió utilizando un identificador de artículo idéntico 2.300 artículos de diversos materiales de construcción cuyo costo oscilaba entre 0,92 dólares y 1.102,64 dólares. Cuando 2.070 de esos 2.300 artículos se transfirieron de un almacén del ACNUR a otro, la aplicación del método de “primera entrada, primera salida” produjo una sobreestimación del valor de los artículos transferidos. El ACNUR introdujo en el sistema un ajuste de 2,2 millones de dólares de los valores incorrectos. No obstante, dichos valores incorrectos afectaron a la información declarada en el cuadro 6.5 de las notas a los estados financieros de 2021, donde el importe correspondiente al rubro “otros suministros y artículos fungibles distribuidos” debería haber sido inferior y el correspondiente a “otros cambios en el inventario (no distribuido aún)” debería haber sido superior en la misma cuantía.

188. En las muestras examinadas, aunque la cantidad de artículos distribuidos era exacta, el valor de los artículos disponibles y los gastos de distribución eran inexactos en aproximadamente 6,1 millones de dólares.

189. La Junta sostiene que la combinación de identificadores genéricos de artículos y el método de “primera entrada, primera salida” plantea un riesgo sistémico de que se produzcan inexactitudes en el cálculo del precio del inventario y el reconocimiento de gastos. Por lo tanto, el ACNUR debe asegurarse de que se elijan identificadores de artículo únicos para los artículos de inventario pertenecientes a la misma categoría que tienen características distintas.

190. **La Junta recomienda que el ACNUR mejore el catálogo de artículos de las operaciones y les permita seleccionar los identificadores de artículo adecuados para los diferentes tipos de existencias a fin de reflejar el valor exacto del inventario disponible y de los gastos de distribución.**

191. El ACNUR aceptó la recomendación y afirmó que le daría respuesta configurando su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube de manera que se armonizase la clasificación de los artículos que presentaban diferencias de cierta importancia y se redujese al mínimo el uso de artículos genéricos. El ACNUR declaró que, como medida provisional hasta la puesta en marcha del nuevo sistema, emitiría una comunicación oficial interna para pedir a los responsables de las adquisiciones que seleccionasen los identificadores de artículos correctos.

iii) Transferencia de la propiedad

192. En su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018, la Junta recomendó que el ACNUR estableciese un proceso contable y una orientación coherentes para los artículos que se adquirían con el fin de transferir su propiedad directamente (A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 50). El ACNUR aceptó la recomendación y, con miras a atenderla, mejoró sus sistemas para permitir el seguimiento de los activos de propiedades, planta y equipo, los artículos con seguimiento por número de serie, las existencias y los artículos fungibles que se adquirían con el fin de transferir su propiedad. Teniendo en cuenta las mejoras de los procesos y la información adicional presentada, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.

193. Durante el examen por muestreo realizado en 2021, la Junta volvió a encontrar incoherencias e irregularidades en el proceso de transferencia de la propiedad, como la falta de documentación de las transferencias, la infravaloración de las existencias, la sobrevaloración de los activos de propiedades, planta y equipo, y gastos inexactos en las categorías de amortización de activos tangibles; equipos y suministros; y suministros y artículos fungibles para los beneficiarios.

194. En varios casos, el ACNUR no pudo facilitar los acuerdos de transferencia de la propiedad emitidos a su debido tiempo. Algunos artículos se transfirieron por completo sin un acuerdo de transferencia válido, o el acuerdo de transferencia de la propiedad se emitió *a posteriori*. Además, el tratamiento de los artículos era incoherente en cuanto a su clasificación como propiedades, planta y equipo, existencias, amortizaciones de activos tangibles y gastos de distribución. De forma más detallada, la Junta constató lo siguiente:

a) El ACNUR adquirió 375 computadoras personales de sobremesa cuyo precio total de compra fue de 176.130 dólares y entregó los artículos a un asociado para que los distribuyese a escuelas públicas. En el momento en que se efectuó la auditoría no se habían ultimado los correspondientes documentos de transferencia de la propiedad por problemas administrativos y logísticos con las autoridades;

b) El ACNUR adquirió 1.500 tabletas por valor de 589.500 dólares para entregarlas a una agencia de colocación. El acuerdo de transferencia de la propiedad firmado correspondiente se presentó a la Junta un año después de que se hubiesen

reconocido los gastos. Atendiendo a las preferencias de la agencia, se había firmado junto con el de otros equipos que se le entregaron posteriormente de forma adicional;

c) En 2020 se adquirieron 99 respiradores para unidades de cuidados intensivos que se transferirían directamente a hospitales. Cincuenta de esos artículos se han amortizado desde 2020 y los 49 restantes no se han amortizado. Todos los artículos fueron transferidos a diversos hospitales en 2021 y declarados como propiedades, planta y equipo al 31 de diciembre de 2020, con un valor contable neto de 3,0 millones de dólares, algunos de ellos con un valor amortizado y otros con el costo de adquisición original. La Junta concluyó que la declaración como propiedades, planta y equipo era incorrecta y que se tenían que haber registrado como existencias. También consideró incoherente que la mitad de los artículos se tratasen como amortizables y la otra mitad como no amortizables;

d) El ACNUR adaptó cinco vehículos como ambulancias y las asignó para que se transfiriese directamente su propiedad. Los artículos se transfirieron al Gobierno de una operación en los países, se pusieron en servicio, se capitalizaron como propiedades, planta y equipo y se amortizaron. La Junta constató que los artículos ya no estaban disponibles y seguían consignados erróneamente en el registro de activos con un valor contable neto de 157.208 dólares. No se disponía de un documento de transferencia de la propiedad, tan solo de una expresión de interés;

e) El ACNUR adquirió 1.945 computadoras personales de sobremesa por un valor aproximado de 1,5 millones de dólares para distribuirlas directamente a 114 escuelas públicas. El ACNUR presentó una carta de entendimiento como justificante de la entrega de los equipos a las escuelas. El ACNUR decidió en este caso que no era necesario el modelo ordinario de transferencia de propiedad. En la carta no se indicaba explícitamente si se había transferido la propiedad de las computadoras;

f) Se entregaros seis servidores cuyo precio total de adquisición fue de 0,9 millones de dólares al ministerio del interior de otro país. Tampoco en este caso pudo el ACNUR presentar un acuerdo oficial de transferencia de la propiedad, sino que, en su lugar, presentó un acuerdo “mediante un canje de cartas” y un borrador en blanco de un acuerdo de transferencia de la propiedad. El ACNUR comentó que el canje de cartas servía como acuerdo de transferencia de la propiedad en este caso.

195. Los activos cuya propiedad está previsto transferir desde un principio o que, por su propia naturaleza, no están destinados en ningún caso al servicio del ACNUR no cumplen la definición de propiedades, planta y equipo de las IPSAS. Por ejemplo, el uso de ambulancias o ventiladores no entra en el ámbito de competencias del ACNUR. Está claro que esos artículos se van a transferir a los asociados que tienen las competencias y la experiencia pertinente. Por lo tanto, la Junta considera que la solución ideal no es consignarlos en el registro de propiedades, planta y equipo del ACNUR e iniciar la amortización.

196. Estos artículos se ajustan a la definición de existencias. Tendría que haber un enfoque coherente para registrar los artículos en el sistema de planificación de los recursos institucionales, junto con la debida documentación de transferencia de la propiedad. El ACNUR respondió que tenía previsto incorporar una solución en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales para establecer un enfoque coherente de esos casos. Además, declaró que los activos que se mantenían con miras a transferir su propiedad se habían reclasificado de la categoría de propiedades, planta y equipo a la de existencias, como parte del proceso de cierre de ejercicio. La Junta acoge con satisfacción esta reclasificación a efectos contables y destaca la importancia de contar con una solución automatizada y sistemática en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

197. **La Junta recomienda que el ACNUR emita una directriz institucional de carácter oficial para aclarar el tratamiento contable de los artículos cuya propiedad está previsto transferir desde un principio y los tipos de documentos que se consideran suficientes y necesarios para justificar la transferencia de la propiedad en diversas situaciones.**

198. El ACNUR se mostró de acuerdo con la recomendación y declaró que, en las instrucciones sobre la transferencia de la propiedad, aclararía los tipos alternativos de documentación exigida para justificar la transferencia de la propiedad, como el canje de cartas y las cartas de entendimiento.

Equipo de tecnología de la información y las comunicaciones

199. La Junta seleccionó muestras de equipos y suministros y solicitó el registro de los artículos con seguimiento por número de serie de la categoría de equipos informáticos, como computadoras portátiles y componentes de red.

200. De conformidad con el manual de gestión financiera, el ACNUR consigna los artículos individuales para uso propio durante más de un ejercicio cuyo costo de adquisición es inferior a 10.000 dólares en el registro de artículos con seguimiento por número de serie. Los artículos se contabilizan como gasto cuando se "consumen". Hay que aplicar un código de barras a los artículos con seguimiento por número de serie en el momento de su adquisición y registrarlos en el sistema MSRP, y los registros de MSRP se deben mantener actualizados. El ACNUR declaró que el código de barras era la prueba definitiva de control y propiedad de los artículos.

201. La Junta revisó la categoría de equipos informáticos en el archivo de verificación que se le facilitó de artículos con seguimiento por número de serie. La categoría de gastos de equipos informáticos aumentó en 24,1 millones de dólares en 2021, debido principalmente a la compra de equipos informáticos en la sede y tres operaciones sobre el terreno. El examen mostró que el ACNUR almacenaba una cantidad importante de computadoras y componentes de red adquiridos, valorados en 8,5 millones de dólares, y que esas computadoras y componentes de red no estaban en uso (su situación era "recibido (no en servicio)").

202. La Junta observó que había un gran número de artículos guardado en los almacenes de los proveedores. No obstante, los artículos estaban incluidos en el archivo de verificación y contabilizados como gastos. En cuanto a la transferencia de la propiedad, el ACNUR declaró que había acordado con los proveedores que etiquetarían los artículos con códigos de barras proporcionados y verificados por el ACNUR. La entrega virtual debía concluirse una vez que los proveedores hubieran confirmado que el proceso de etiquetado estaba completo y hubieran facilitado al ACNUR el número de serie de cada artículo y su correspondiente código de barras. La Junta pidió fotos de los códigos de barras de dos de esos artículos, que no se le proporcionaron. También observó que el archivo de verificación facilitado no estaba actualizado al 25 de marzo de 2022. El ACNUR aclaró que los retrasos en la actualización de los registros se debían a cuestiones técnicas relacionadas con el acceso de partes externas al sistema MSRP. No obstante, los registros se actualizaban progresivamente con anotaciones que introducía un funcionario, a la espera de que se resolvieran los problemas técnicos.

203. La Junta evaluó el archivo de verificación actualizado y observó que el ACNUR seguía teniendo almacenada una cantidad importante de computadoras y componentes de red adquiridos, valorados en 2,6 millones de dólares, con los proveedores, y otras computadoras y componentes de red adquiridos, valorados en 2,2 millones de dólares, en diversos puntos de almacenamiento. Esas computadoras y componentes de red no estaban en uso (su situación era "recibido (no en servicio)"). El ACNUR proporcionó

justificantes del envío de los equipos que indicaban que, a fecha de 3 de mayo de 2022, 248 computadoras y accesorios seguían depositados en las instalaciones del proveedor a la espera de la aprobación de aduanas para su envío a lugares de destino sobre el terreno. Además, la Junta observó que el ACNUR había declarado la situación de un número importante de computadoras y componentes de red, valorados en 8,3 millones de dólares, como "en tránsito" en el archivo de verificación actualizado. Todos esos artículos se adquirieron en 2021.

204. En opinión de la Junta, una importante cantidad de computadoras y componentes de red adquiridos, valorados en 13,1 millones de dólares, que figuraban como activos "en tránsito" y "recibidos (no en servicio)" todavía no estaban a disposición de los usuarios, según el archivo de verificación actualizado. El ACNUR declaró que las operaciones sobre el terreno eran responsables de actualizar la situación del equipo que recibían, y que el equipo podía estar ya en uso, pero que la oficina responsable no había actualizado oportunamente la situación en el sistema MSRP. La Junta considera que el paradero de esos artículos no estaba claro y que el seguimiento iba con retraso.

205. Además, la Junta constató que una parte importante de las computadoras y los equipos de red llevaban almacenados hasta 15 meses y aún no se había distribuido a los usuarios ni a las operaciones en los países. Asimismo, la Junta encontró en el archivo de verificación 1.031 computadoras por valor de 1,8 millones de dólares que figuraban como activos "en tránsito" o "recibidos (no en servicio)" y 737 computadoras por valor de 1,0 millones de dólares que el ACNUR adquirió en 2020 e incluso en fechas tan tempranas como 2019.

206. La Junta considera que las computadoras y los componentes de red deben adquirirse y entregarse en el más breve plazo posible. En opinión de la Junta, en el ACNUR hace falta un proceso basado en la demanda que permita la conciliación. La Junta considera que, por una parte, este enfoque podría dar lugar a que el ACNUR comprometa innecesariamente recursos presupuestarios que se necesitan con mayor urgencia en otros lugares. Por otra parte, observa que existe el riesgo de que las computadoras y los componentes de red almacenados queden obsoletos o anticuados o se dañen durante el almacenamiento.

207. La Junta se pregunta si el tratamiento contable se ajustaba a los principios de las IPSAS. El reconocimiento del gasto y el registro como artículo con seguimiento por número de serie implica que dicho equipo se ha entregado al ACNUR y está disponible para su uso. Sin embargo, en los casos mencionados, los artículos no estaban disponibles para su uso y permanecían en un punto de almacenamiento o en tránsito durante un tiempo considerable. Dado que el ACNUR está implantando un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que sustituirá al sistema MSRP, la Junta considera que los mecanismos para los artículos con seguimiento por número de serie se pueden mejorar en el nuevo sistema.

208. **La Junta recomienda que el ACNUR mejore sus mecanismos de seguimiento de los grandes pedidos de artículos de tecnología de la información con seguimiento por número de serie en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y refuerce el cumplimiento de la política sobre esos artículos por las operaciones sobre el terreno.**

209. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que, en particular en el caso que nos ocupa, se había adquirido un gran número de equipos en respuesta a las necesidades de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19. El impacto de la pandemia en la cadena de suministro mundial y las restricciones impuestas por varios países contribuyeron a que se produjeran retrasos para recibir los artículos de los fabricantes y distribuirlos a los distintos lugares sobre el terreno. También era

limitado el personal que podía recibirlos allí, a causa de la modalidad de trabajo a distancia. El ACNUR declaró que aprovecharía la implantación de una función mejorada de rastreo de los artículos con seguimiento por número de serie en el nuevo sistema Cloud ERP para revisar la instrucción administrativa sobre dichos artículos y perfeccionarla de cara a futuros pedidos de gran volumen.

Capitalización de aplicaciones informáticas

210. En 2020, la vida útil de los tres activos intangibles se redujo hasta el 31 de diciembre de 2021 (en el caso de la fase 1 del proyecto de actualización de los recursos humanos y la nómina en el sistema MSRP, y del proyecto correspondiente) y hasta el 31 de diciembre de 2022 (en el caso del lote 3 de finanzas en el sistema de MSRP). Según el ACNUR, esta abreviación se basaba en las decisiones que había adoptado anteriormente de implantar nuevos sistemas que los sustituyeran (Digital HR y Cloud ERP) en 2022 y 2023, y se llevaba a cabo para garantizar que no se produjera un deterioro del valor o una baja en libros al final de la vida útil. Al 31 de diciembre de 2020, las tres partidas tenían un valor contable neto de 3,4 millones de dólares.

211. Al cierre del ejercicio 2021, seguían funcionando los módulos de recursos humanos y finanzas del sistema MSRP. La fecha prevista de entrada en servicio de Digital HR, el nuevo software de recursos humanos, y del nuevo sistema Cloud ERP era marzo de 2022 y abril de 2023, respectivamente. Sin embargo, el calendario de Digital HR figuraba en color amarillo, lo que según el ACNUR representa una tendencia negativa en los plazos del proyecto. Por lo tanto, la Junta considera que la situación no era fiable como base para la decisión de reducir la vida útil y aplicar una amortización acelerada. Las fechas de entrada en servicio han sufrido aplazamientos en los últimos meses. La Junta considera que el supuesto utilizado para acortar la vida útil de los tres activos en 2020 debía revisarse al cierre del ejercicio 2021.

212. Actualmente, está previsto que Digital HR entre en servicio a mediados de 2022 y Cloud ERP, a mediados de 2023. A efectos del cálculo de pagos retroactivos a los empleados existentes en el sistema MSRP, el ACNUR mantendrá el módulo de recursos humanos del sistema MSRP en funcionamiento durante 12 meses después de la fecha de entrada en servicio de Digital HR. Los módulos financieros de MSRP se mantendrán en reserva para hacer consultas de datos mientras el ACNUR los necesite. La Junta considera que el antiguo sistema MSRP debe mantenerse como activo intangible y amortizarse a lo largo de su vida útil hasta que sea enajenado o no genere ningún beneficio económico futuro. Partiendo de esa base, la primera fecha estimada de entrada en funcionamiento del nuevo sistema y retirada del antiguo supondría una reducción de los gastos de amortización de al menos 0,6 millones de dólares en los estados financieros de 2021.

213. En 2020, el ACNUR capitalizó el Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), activo intangible desarrollado internamente, en 17,7 millones de dólares. PRIMES es un conjunto de aplicaciones informáticas institucionales de identificación única para la gestión del acceso. En su informe de 2020, la Junta recomendó que el ACNUR se asegurara de que en el futuro los componentes del costo de los activos intangibles se pudieran determinar por separado para que los activos intangibles se pudieran capitalizar por separado (A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 163). El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación

214. En 2021, el ACNUR capitalizó un activo intangible desarrollado internamente llamado Primes 2021 por 4,4 millones de dólares. El ACNUR declaró que tres aplicaciones recién desarrolladas se capitalizaron en el marco de Primes 2021 y que una aplicación no había superado todas las pruebas necesarias al cierre del ejercicio.

Por lo tanto, el ACNUR decidió que la aplicación pasase a la fase de producción en 2022.

215. El ACNUR declaró que la información sobre los componentes individuales del desarrollo de *software* de Primes todavía no era lo suficientemente detallada como para contabilizar por separado todos los activos intangibles relacionados con PRIMES. El ACNUR sigue sin ser capaz de separar los gastos efectuados en cada aplicación. Durante la auditoría de 2021 y a partir de las consultas de la Junta, el ACNUR detectó un importe de 0,8 millones de dólares en costos de desarrollo de *software* no capitalizados de forma errónea.

216. Las IPSAS exigen que los activos intangibles susceptibles de ser separados o escindidos de la entidad y vendidos, cedidos, dados en explotación, arrendados o intercambiados se capitalicen por separado. La Junta considera que el hecho de que se tenga ahora el activo PRIMES (desde 2020) y un nuevo activo, Primes 2021, con aplicaciones diferentes genera confusión y puede inducir a error. Para la Junta, no quedó claro a qué aplicaciones de Primes 2021 correspondían los gastos asociados, por valor de 4,4 millones de dólares. Además, la Junta opina que los gastos de una aplicación se capitalizaron erróneamente en 2021 como activo intangible final en lugar de como productos en curso, ya que la aplicación no había superado todas las pruebas necesarias al cierre del ejercicio y por la decisión del ACNUR de que pasase a la fase de producción en 2022. La Junta considera que el ACNUR debe capitalizar las aplicaciones de PRIMES por separado cuando cumplan los criterios de capitalización.

217. **La Junta reitera su recomendación de que el ACNUR se asegure de que en el futuro los componentes del costo de los activos intangibles se puedan determinar por separado para que los activos intangibles se puedan capitalizar por separado cuando resulte adecuado y factible y en los casos en que lo exijan las IPSAS (A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 163).**

218. El ACNUR aceptó la recomendación.

Ingresos de contribuciones voluntarias

219. El ACNUR regula la aceptación y formalización de las contribuciones voluntarias (en efectivo y en especie) en su instrucción administrativa UNHCR/AI/2021/03, que entró en vigor el 30 de marzo de 2021. La instrucción confirma, en su párrafo 3.2, la función de supervisión de la División de Relaciones Exteriores, en particular del Servicio de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos y el Servicio de Asociaciones con el Sector Privado, en la aceptación y formalización de las contribuciones de los donantes. Con arreglo al párrafo 5.10, todos los acuerdos de contribuciones propuestos deberán ser autorizados por la División antes de la firma. En el párrafo 5.11 se estipula que, cuando las oficinas participen en la negociación de un acuerdo de contribución, dichas oficinas deberán:

a) Ponerse en contacto de inmediato con el coordinador de asuntos relativos a los donantes del Servicio de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos y el Servicio de Asociaciones con el Sector Privado cuando un donante se dirija a ellas o estén manteniendo contactos con un donante para aceptar una posible contribución;

b) Compartir la propuesta del acuerdo de contribución con el Servicio de Relaciones con los Donantes y Movilización de Recursos y el Servicio de Asociaciones con el Sector Privado.

220. En la instrucción administrativa UNHCR/AI/2021/10, relativa al cierre de las cuentas del ACNUR correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de

2021, se ofrecen más instrucciones. De conformidad con el párrafo 4.10.3 de la citada instrucción administrativa, se recuerda a todas las oficinas que deben cumplir lo dispuesto en la instrucción administrativa UNHCR/AI/2021/03. Con arreglo al párrafo 4.10.4, todos los acuerdos de contribuciones en efectivo que se estén negociando se deberán comunicar de inmediato a la División de Relaciones Exteriores.

221. En lo que respecta a los ejercicios 2020 y 2021, el ACNUR detectó de forma retroactiva nueve casos en los que los acuerdos de contribuciones no se registraron a su debido tiempo. Cuatro de esos casos, por importe de 1,1 millones de dólares, se referían a ingresos por contribuciones correspondientes a 2020, pero registrados en 2021 (sobreestimación de los ingresos de 2021). Cinco de esos casos, por importe de 1,1 millones de dólares, se referían a ingresos por contribuciones correspondientes a 2021, pero registrados en 2022 (infravaloración de los ingresos de 2021).

222. Los casos se referían a acuerdos de contribuciones que fueron negociados por varias oficinas exteriores. El ACNUR declaró que los errores en la fecha de cierre se produjeron por los retrasos de la información que llegaba a la División de Relaciones Exteriores procedente de la dependencia de relaciones con los donantes de las oficinas en los países. Al parecer, las oficinas no eran conscientes de la instrucción antes mencionada de informar de inmediato a la División.

223. La Junta opina que, debido a la reforma en materia de regionalización y descentralización, las oficinas en los países participarán más en la obtención de contribuciones voluntarias. La Junta considera que la sede y, en particular la División de Relaciones Exteriores, deben redoblar los esfuerzos para señalar a la atención de las oficinas en los países sus funciones y responsabilidades en el proceso de negociación y aceptación de contribuciones voluntarias. Aunque el efecto neto se compensó casualmente, la Junta desea señalar las deficiencias del procedimiento. En las instrucciones administrativas existentes se estipulan claramente las responsabilidades y las medidas exigidas a las oficinas en los países en lo que respecta al flujo de información sobre las contribuciones de los donantes. Sin embargo, varias oficinas encargadas de las asociaciones con el sector privado a nivel de los países no siguieron las instrucciones. Desde la perspectiva de la Junta, el servicio de relaciones con los donantes, en particular las oficinas encargadas de las asociaciones con el sector privado, no son los principales destinatarios de la instrucción de cierre del ejercicio y podrían no conocer las instrucciones en detalle. Por lo tanto, la Junta considera que el ACNUR debería solicitar al servicio de asociaciones con el sector privado de las oficinas en los países que confirmen de manera adicional que todos los acuerdos o las promesas de contribuciones existentes se han remitido a los respectivos coordinadores de las relaciones con los donantes de conformidad con las normas del ACNUR.

224. **La Junta recomienda que el ACNUR incorpore una solicitud de confirmación explícita al informe de cierre de ejercicio por la que se pida a las oficinas encargadas de las asociaciones con el sector privado que realizan actividades de recaudación de fondos en el ámbito local que confirmen a la División de Relaciones Exteriores si existen o no acuerdos y promesas de contribuciones con los donantes firmados a nivel local.**

225. El ACNUR aceptó la recomendación.

Sueldos y prestaciones de los empleados

226. En 2021, los sueldos y las prestaciones de los empleados ascendieron a 1.260,7 millones de dólares (2020: 1.167,9 millones de dólares). De esta cifra, 689,2 millones de dólares (2020: 637,5 millones de dólares) correspondía a los sueldos. Los suelos y

las prestaciones del personal aumentaron 92,8 millones de dólares (un 7,9 %) y representaban el 26,9 % del gasto total en 2021.

227. La Junta examinó los sueldos y las prestaciones del personal centrándose en los procesos, y complementó su labor con procedimientos de auditoría sustantivos. Las principales conclusiones de la Junta guardan relación con el reconocimiento del gasto salarial en el período contable correcto, al cálculo automatizado de los gastos de nómina retroactivos y el uso en el futuro de controles automatizados en el proceso de nómina.

i) Devengo de la nueva prestación por peligrosidad

228. La prestación por peligrosidad ascendió a 21,4 millones de dólares en 2021 (2020: 17,2 millones de dólares) y supuso el 1,7 % del total de los sueldos y las prestaciones de los empleados. Como parte del examen por muestreo, la Junta encontró casos en los que los empleados tenían derecho a prestaciones por peligrosidad en períodos correspondientes a 2020, pero las cantidades se contabilizaron como gastos y se abonaron en el curso del ejercicio económico 2021.

229. De conformidad con las constataciones de la Junta, el ACNUR estableció una nueva obligación devengada para la prestación por peligrosidad por valor de 2,5 millones de dólares que cubría los casos en los que los empleados tenían derecho a la prestación durante períodos comprendidos en el ejercicio económico, pero no la reclamaban antes del cierre de ejercicio. La Junta acoge con satisfacción el establecimiento de la nueva obligación devengada.

ii) Reconocimiento de gastos en el período contable correcto

230. En lo que respecta a una serie de 20 muestras del libro auxiliar de nóminas, la Junta solicitó los respectivos justificantes de los componentes salariales. La Junta revisó las muestras centrándose en si los diversos componentes salariales se habían considerado en su totalidad en el ejercicio en el que se habían originado o cuando se conoció el asunto.

231. Según exigen las IPSAS, “las transacciones y otros hechos son reconocidos cuando ocurren (y no cuando se efectúa su cobro o su pago en efectivo o su equivalente). Por ello, las transacciones y otros hechos se registran en los libros contables y se reconocen en los estados financieros de los ejercicios con los que guardan relación”. De conformidad con el párrafo 4.4.3 de la guía institucional de las Naciones Unidas para las IPSAS, relativo al principio de la entrega, los pagos a los miembros del personal en caso de traslado se reconocerán como gastos en el período en que se presten los servicios correspondientes, y no cuando se pague el anticipo en efectivo al miembro del personal.

232. La Junta observó varios casos en los que el reconocimiento de los gastos no se reflejaba a su debido tiempo ni en el período contable correcto. En concreto, la Junta constató lo siguiente en 11 de los 20 casos:

a) En cinco casos, el contrato de empleo se rescindió y venció en el ejercicio económico 2020. Sin embargo, todos los pagos relacionados con la rescisión del contrato, como la indemnización por rescisión del nombramiento, el pago en lugar del preaviso, las vacaciones anuales y la prima de repatriación, se contabilizaron como gastos en 2021;

b) En dos casos, los empleados desempeñaron una función de categoría superior durante un período limitado en 2020. Los empleados recibieron sus antiguos sueldos hasta que sus supervisores solicitaron un subsidio por funciones especiales por el adecuado desempeño de la función de categoría superior. El subsidio por

funciones especiales cubre la diferencia entre el sueldo ordinario correspondiente al puesto antiguo y el correspondiente a la función de categoría superior. En ambos casos, ese importe, que abarcaba la duración íntegra de los servicios provisionales, se contabilizó como gasto y se abonó en 2021;

c) En otros dos casos, se registraron pagos retroactivos en 2021 por haberse introducido datos incorrectos en el módulo de recursos humanos del sistema MSRP en ejercicios anteriores que habían dado lugar a una reducción de los pagos a los empleados;

d) En un caso, el empleado entregó los recibos de la matrícula escolar de sus hijos en 2019. Como no bastaba con los recibos, se le pidió que obtuviera facturas detalladas, que no se presentaron hasta marzo de 2021. El ACNUR registró como gasto y reembolsó el importe en mayo de 2021;

e) En otra muestra, un empleado del ACNUR fue cedido por un año al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo como préstamo de personal, por lo que se trasladó a otra ciudad en 2020. El subsidio de alquiler a partir de noviembre de 2020 se contabilizó como gasto y se abonó en junio de 2021.

233. Basándose en las constataciones, la Junta considera que los casos de rescisión de contrato tienden a solaparse con el siguiente ejercicio si el proceso de separación del servicio no se ejecuta a su debido tiempo. La Junta destaca la necesidad de establecer plazos claros para tramitar la separación del servicio: cuanto más rápido se tramite, más fácil será que los gastos se reconozcan en el ejercicio económico correcto. Además, la Junta considera que el ACNUR debe incorporar los subsidios por funciones especiales y los aumentos de sueldo de manera más oportuna a las cuentas de gastos para garantizar que se asignen al ejercicio económico adecuado.

234. **La Junta recomienda que el ACNUR acelere su proceso de separación del servicio para reducir al mínimo el número de casos que se prolongan más allá del cambio de año.**

235. **La Junta recomienda que el ACNUR garantice que se reconozcan oportunamente los subsidios por funciones especiales y los aumentos de sueldo tras el ascenso a categorías superiores de personal en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.**

236. El ACNUR aceptó las recomendaciones y estuvo de acuerdo en que había que mejorar la puntualidad de la presentación de los documentos de rescisión del contrato para garantizar que el proceso de separación del servicio se llevase a cabo y el subsidio por funciones especiales y los ascensos se registrasen de manera oportuna. El ACNUR declaró que aprovecharía los próximos cursos de capacitación sobre Digital HR dirigidos a los colegas de recursos humanos de sus oficinas en todo el mundo para destacar los aspectos en los que se podía mejorar la puntualidad de las medidas relacionadas con los recursos humanos.

iii) Integración de otros gastos de nómina en el libro auxiliar de nóminas

237. Además del libro auxiliar de nóminas del sistema MSRP, el ACNUR asienta muchos gastos de personal en varias cuentas del libro mayor denominadas “otros gastos de nómina”. Para hacer el muestreo correspondiente a otros gastos de nómina, la Junta extrajo una muestra de 20 asientos de diferentes cuentas relativas a la nómina y solicitó el comprobante y demás justificantes. La Junta examinó las muestras centrándose en si los diversos componentes de la nómina se habían considerado en su totalidad en el ejercicio en el que se habían originado o cuando se conoció el asunto. La Junta observó lo siguiente:

a) En un caso, se reasignó al funcionario a un puesto de trabajo en un país diferente en septiembre de 2020 y la incorporación al nuevo puesto se produjo en enero de 2021. El empleado tenía derecho a una prima de traslado que solo se pagó en 2021;

b) En otro caso, el funcionario tenía derecho a percibir las dietas correspondientes a julio y agosto de 2020, pero el gasto no se contabilizó hasta 2021.

238. Los asientos automatizados se prestan menos a error que los manuales: las discrepancias entre el asiento contable y los datos maestros se pueden excluir automáticamente y no es necesaria la evaluación personal del contable, o se requiere en menor grado. La Junta considera que sería preferible que todos los efectos correspondientes a "otros gastos de nómina" que actualmente se asientan manualmente en varias cuentas del libro maestro se integrasen en el nuevo libro auxiliar de nóminas y se automatizasen al máximo. De ese modo, también se podría facilitar la contabilidad en valores devengados al cierre del ejercicio automatizando las obligaciones devengadas en los casos en que no se haya contabilizado ningún gasto por no haberse reclamado ningún reembolso hasta el cierre del ejercicio, pese a que existe el derecho legítimo a solicitarlo.

239. Una vez introducida la automatización, los asientos contables también podrían acelerar los procedimientos contables (durante el cierre mensual) y el tiempo ahorrado podría dedicarse a analizar los gastos y realizar comprobaciones. La disponibilidad de, preferentemente, todos los datos de la nómina en el libro auxiliar facilitaría además la evaluación y el análisis de los datos de la nómina.

240. El ACNUR está efectuando actualmente la migración a un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, lo que ofrece la oportunidad de integrar todos los procedimientos de contabilidad de nóminas en el libro auxiliar y fomentar la automatización de los asientos de nóminas que actualmente se hacen manualmente. Un proceso automatizado contribuiría a mejorar la exactitud y exhaustividad de las obligaciones devengadas al cierre de ejercicio en materia de nóminas.

241. **La Junta recomienda que el ACNUR garantice que el pago de los sueldos se registre en el ejercicio económico correspondiente integrando todos los demás elementos de la nómina en el libro auxiliar global de nóminas del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales para evitar que se introduzcan asientos relacionados con el personal en las cuentas del libro mayor.**

242. El ACNUR aceptó la recomendación.

iv) Cálculo automático de los componentes salariales retroactivos

243. Los cómputos salariales retroactivos son necesarios para ajustar el sueldo al importe adecuado si se producen cambios en la base de cálculo. Este tipo de ajustes se aplica por múltiples razones, por ejemplo, debido a cambios previstos o a circunstancias imprevisibles ocasionadas, entre otras cosas, por errores o retrasos externos. Los casos más frecuentes de cómputos salariales retroactivos son los cambios en las escalas de sueldos de un país, que afectan a un gran número de funcionarios a la vez. Otros ejemplos son la asignación a un nuevo puesto que conlleve un cambio de remuneración (nuevo grado o escalón) y los cambios en otras prestaciones, como el subsidio de alquiler, la prestación por condiciones de vida difíciles y la prestación por servicio en lugares de destino no aptos para familias. Sobre todo en los casos en que un empleado asciende de una plaza de contratación nacional a una de contratación internacional, la concesión de subsidios por funciones especiales puede dar lugar a ajustes salariales retroactivos. Asimismo, los pagos resultantes del proceso de separación del servicio suelen dar lugar a este tipo de ajustes.

244. En los casos en los que se introduce una nueva escala salarial con carácter retroactivo para el personal del Cuadro Orgánico, esta situación desencadena un nuevo cálculo para cada miembro del personal del ACNUR de ese cuadro en todo el mundo, o para el personal de contratación local en el país correspondiente en caso de que se introduzca con carácter retroactivo una escala salarial para el personal nacional del Cuadro Orgánico o de Servicios Generales. En función de la escala salarial, la categoría y el escalón aplicables, los parámetros para recalcular el sueldo pueden experimentar múltiples variaciones (por ejemplo, la tasa del ajuste por lugar de destino) durante el período recalculado, lo que añade aún mayor complejidad al proceso.

245. En 2021 la Junta observó que se produjeron cómputos retroactivos de los sueldos de 24 funcionarios debido a cambios en la moneda de pago. Desde 2010, ha habido 1.774 casos tan solo de cambio de la moneda de la nómina. Dada la complejidad de esos reajustes del cálculo, según se ha explicado, realizarlos manualmente lleva bastante tiempo, se presta a errores y se corre el riesgo de que se produzcan fallos en los pagos.

246. La Junta considera que los cálculos retroactivos son una práctica común en el proceso de contabilidad mensual de los sueldos que se produce con frecuencia y que requiere especial atención por la complejidad que entraña. En opinión de la Junta, el volumen de casos que se tienen que volver a computar supera el límite que se podría manejar manualmente. La Junta considera fundamental que los cómputos retroactivos se sigan realizando de forma automática en el libro auxiliar de nóminas y no de forma manual para evitar esta fuente de errores.

247. **La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que la función automatizada de ajuste retroactivo del cómputo de los sueldos esté también disponible en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales para mitigar el riesgo de errores manuales.**

248. El ACNUR aceptó la recomendación.

v) Controles de la nómina en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales

249. En el pasado, la Junta examinó varios informes manuales y automatizados de recursos humanos y nóminas del sistema MSRP que se ejecutaban periódicamente para detectar incoherencias y errores en los cálculos de nómina. La composición y realización de estos controles se ha ido mejorando a lo largo de los años, en consulta con la Junta, para establecer y mantener un sistema de controles riguroso y eficaz. Informes como los relativos al período ordinario y la fecha final de adscripción, el vencimiento del contrato, o el personal en otras nóminas, por nombrar tan solo tres, se ejecutan y revisan con frecuencia para garantizar la calidad de los datos.

250. En el transcurso del examen por muestreo, la Junta observó dos casos en los que se efectuaron pagos inferiores a los empleados por haberse introducido datos incorrectos en el sistema MSRP en ejercicios anteriores. Sin embargo, esos casos ya se habían detectado a través del mecanismo de control interno antes mencionado. La Junta considera necesario que este sistema de controles, de buen funcionamiento y probada eficacia en la detección de errores, se transfiera al nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

251. Además, para garantizar la buena marcha de la transición al nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, también se considera crucial que el personal encargado de las nóminas reciba apoyo programático suficiente y continuado tras la fecha de entrada en servicio del sistema para garantizar que los procesos

operativos continúen funcionando lo mejor posible, a fin de proteger al ACNUR de posibles daños económicos y conseguir y mantener el respaldo de los empleados.

252. La Junta espera que se obtenga la misma calidad de los controles internos en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y que se garantice un apoyo programático externo permanente tras la fecha de entrada en funcionamiento del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, por ejemplo, mediante un teléfono de asistencia.

vi) Nóminas

253. La Junta observó que en las nóminas (estado de ingresos y deducciones) emitidas por el ACNUR solo se indicaba el mes para el que se había efectuado el cálculo, pero no la fecha exacta en la que el cálculo se había efectuado. Por lo tanto, en los casos en que había varias nóminas del mismo mes por haberse recalculado ajustes (por ejemplo, debido a un cambio de destino o a la concesión de un subsidio por funciones especiales), la evolución cronológica no era evidente.

254. La Junta considera que la fecha de emisión de las nóminas es importante para la transparencia de los cálculos y los ajustes recalculados.

255. **La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que en las nóminas se indique la fecha de emisión para aumentar la transparencia.**

256. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que en la nómina diseñada para el nuevo sistema Cloud ERP aparecería la fecha de emisión.

vii) Información del Manual de Administración y Gestión del Personal

257. En su intranet, el ACNUR ofrece un *Manual de Administración y Gestión del Personal* creado para servir como un texto unificado y de referencia sobre las políticas, los procedimientos y las prácticas del ACNUR en materia de personal basado en el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.

258. La Junta comprobó que el ACNUR había indicado en el *Manual de Administración y Gestión del Personal* porcentajes desfasados de aportaciones al Plan de Seguro Médico. Aunque en 2016 entró en vigor una instrucción administrativa sobre el Plan de Seguro Médico (UNHCR/AI/2016/3), que sustituyó a las disposiciones previas (memorando interno núm. 057/2007 y memorando a las oficinas exteriores núm. 060/2007), el ACNUR no había actualizado el cuadro correspondiente en el Manual. El ACNUR modificó el cuadro a petición de la Junta e incorporó los valores correctos. La Junta aprecia que el ACNUR haya actualizado el cuadro correspondiente del Manual, pero observa que esto sucedió más de seis años después de la entrada en vigor de la nueva disposición y, por añadidura, solo a petición de la Junta.

259. **La Junta recomienda que el ACNUR ofrezca información actualizada en su *Manual de Administración y Gestión del Personal* y en futuros manuales o sistemas.**

260. El ACNUR declaró que, con el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube para la gestión de los recursos humanos (Digital HR), cuya entrada en servicio estaba prevista para el cuarto trimestre de 2022, el Manual de Administración y Gestión del Personal dejaría de existir. A partir de esa fecha, estarán disponibles en Digital HR varios procedimientos operativos estándar y guías prácticas que resumen la nueva política y procesos de recursos humanos y sustituirán al Manual. El ACNUR revisará la instrucción administrativa UNHCR/AI/2016/3 y emitirá una instrucción actualizada a finales de 2022 o principios de 2023.

viii) Prestaciones por hijos a cargo

261. De conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas y con la instrucción administrativa ST/AI/2018/6, relativa a la situación familiar y las prestaciones por familiares a cargo, las solicitudes de las prestaciones por familiares a cargo se presentarán anualmente. Asimismo, los funcionarios son responsables de informar de todo cambio en su situación o en la de los familiares a su cargo que pueda afectar al pago de dichas prestaciones. Por ejemplo, un hijo menor de 18 años o de edad comprendida entre los 18 y los 21 años y que asista a tiempo completo a una universidad o institución equivalente, se considerará un hijo a cargo, siempre que el funcionario se encargue de su sustento de manera principal y continua. De acuerdo con las disposiciones, el funcionario deberá certificar que se encarga de su sustento de manera principal y continua. Esta certificación deberá ir acompañada de documentos probatorios en el caso de que el hijo, por ejemplo, no resida con el funcionario (o con el cónyuge del funcionario) o esté casado.

262. La Junta observó que el ACNUR no solicitaba pruebas para acogerse a las prestaciones por familiar a cargo con carácter anual. Además, el ACNUR declaró que solo solicitaba la certificación de que el funcionario se encargaba del sustento de manera principal y continua en caso de que el hijo residiese en un hogar diferente. Sin embargo, el ACNUR no exigía regularmente información sobre la residencia de los hijos.

263. La Junta opina que el ACNUR debería exigir pruebas para acogerse a las prestaciones por familiar a cargo con carácter anual a fin de evitar que se efectúen pagos excesivos. Siempre hay que solicitar al funcionario la certificación de que se encarga del sustento del hijo de manera principal y continua, según se estipula en las disposiciones, dado que eximirlo del requisito también entraña el riesgo de sobrepagos. Lo mismo se aplica a la declaración del funcionario de que el hijo reside con él (o su cónyuge) y no está casado. La Junta no considera adecuado que se dependa únicamente de la responsabilidad del funcionario de informar sobre cualquier cambio pertinente.

264. El ACNUR decidió poner fin a la revisión anual sistemática de los informes sobre la situación personal de toda la plantilla, ya que representaba una enorme carga de trabajo administrativo y el porcentaje de cambios descubiertos a través de ese proceso en comparación con los comunicados por los miembros del personal no justificaba los costos administrativos asociados. Este cambio se plasmó en las disposiciones del memorando interno y memorando a las oficinas exteriores núm. 21/2011/Corrig.1, relativo a la presentación de solicitudes de prestaciones por familiares a cargo y para informar de cambios en los derechos a percibir la prestación (informe sobre la situación personal). Esta postura se afirmará además en la próxima instrucción administrativa sobre la situación familiar y las prestaciones por familiar a cargo que está previsto publicar en agosto de 2022. Asimismo, cabe señalar que la práctica del ACNUR se ajusta al enfoque estipulado en la instrucción administrativa ST/AI/2018/6, donde se dice que la responsabilidad de informar debidamente sobre cualquier cambio relacionado con la composición familiar también recae en el funcionario

ix) Personal en espera de destino

265. De acuerdo con el memorando interno y memorando a las oficinas exteriores del ACNUR núm. 081/2010, el personal en espera de destino se encuentra en servicio remunerado, pero no trabaja en espera de su futuro destino. A efectos administrativos, se considera que están en situación de licencia especial con sueldo completo, ya que no hay plaza a la que imputar sus sueldos. La licencia especial con sueldo completo se concederá por un período máximo de nueve meses acumulados entre dos asignaciones ordinarias.

266. La Junta solicitó las estadísticas mensuales sobre personal en espera de destino correspondientes a 2021 y observó que el número de funcionarios en esa situación que figuraban en las estadísticas mensuales de personal en espera de destino no coincidía con el de los archivos de la nómina mensual, que muestran el número de miembros de la plantilla al que se paga con cargo al centro de costos separado para el personal en espera de destino. Conforme a estos últimos, el número de personal en esta situación era muy superior. Por ejemplo, para diciembre de 2021 las estadísticas de personal en espera de destino indicaban que había 23 funcionarios en tal situación, mientras que en el archivo de la nómina eran 51 funcionarios y, para noviembre de 2021, en las estadísticas de personal en espera de destino figuraban 26 funcionarios, mientras que en el archivo de nóminas la lista era de 56 funcionarios. En el cuadro II.5 se compara la información de las dos series de datos distintas.

Cuadro II.5
Número de funcionarios en espera de destino según las estadísticas de recursos humanos y el libro auxiliar de nóminas (2021)

(Número de funcionarios)

Número de funcionarios en espera de destino	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*
Informe estadístico	41	28	41	44	41	33	43	51	42	37	26	23
Informe de la nómina	66	63	60	63	61	55	71	69	65	65	56	51
Diferencia	**(25)**	**(35)**	**(19)**	**(19)**	**(20)**	**(22)**	**(28)**	**(18)**	**(23)**	**(28)**	**(30)**	**(28)**

Fuente: División de Recursos Humanos del ACNUR.

267. El ACNUR declaró que el número de funcionarios en espera de destino según las estadísticas mensuales al respecto se obtenía de un informe realizado por la sección de recursos humanos sobre el número potencial de funcionarios que debería considerarse en espera de destino. La lista del personal se clasifica en varios grupos. Solo un grupo, el grupo de personal para el que (desde la perspectiva de los recursos humanos) hay que encontrar soluciones de cara al futuro, se refleja en las estadísticas mensuales de personal en espera de destino.

268. La Junta considera que las estadísticas de personal en espera de destino son engañosas, ya que no muestran a todo el personal al que se paga como tal. La Junta constató que los pagos del sueldo del personal en espera de destino ascendieron a 7,3 millones de dólares en 2021. Este importe comprendía 2,5 millones de dólares en concepto de ajuste por lugar de destino y 0,4 millones de dólares correspondientes a la prestación por condiciones de vida difíciles. En el cuadro II.6 se muestran los pagos mensuales.

Cuadro II.6
Importe de los pagos del sueldo del personal en espera de destino (2021)

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Pagos al personal en espera de destino	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*
Sueldos totales	627	642	572	607	573	528	686	668	640	643	535	550
Parte correspondiente al ajuste por lugar de destino	227	217	194	193	197	196	241	223	216	223	179	151

Pagos al personal en espera de destino	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*
Parte correspondiente a la prestación por condiciones de vida difíciles	38	46	35	32	30	30	35	38	39	30	26	21

Fuente: División de Recursos Humanos del ACNUR.

269. La Junta concluyó que los dos sistemas de información distintos eran engañosos, en particular en lo relativo a la cuestión de los pagos totales efectuados al personal en espera de destino. Tendría que haber una fuente de datos clara para determinar el número de funcionarios en esa situación y los costos asociados a esas plazas. El centro de costos para el personal en espera de destino solo debía aplicarse a los funcionarios que se ajustaba a la definición de esa categoría.

270. Además, la Junta observó que, según el archivo de la nómina, había 124 funcionarios en espera de destino que habían estado registrados con cargo al centro de costos para el personal en esa situación durante más de un mes en 2021. De esos 124 funcionarios, 29 estuvieron registrados como tales de 6 a 12 meses. La Junta considera que disponer de una idea más precisa sobre el personal en cuestión, en aspectos como los relativos a los costos asociados, podría favorecer las iniciativas para reducir el número de funcionarios que se encuentran en esa situación y el tiempo que permanecen en ella. La Junta considera que los datos de la nómina podrían proporcionar información pertinente para el seguimiento de la duración del período que el personal pasa en espera de destino.

271. Además, la Junta observó que, en marzo de 2019, el ACNUR había decidido poner fin al pago de la prestación por condiciones de vida difíciles y de la prestación por servicio en lugares de destino no aptos para familias durante el período de licencia especial con sueldo completo, tanto tras una asignación en lugares de destino de alto riesgo como mientras se estaba en espera de destino, pero revocó la decisión relativa a la prestación por condiciones de vida difíciles en marzo de 2020. El ACNUR consideró que la prestación por condiciones de vida difíciles, a diferencia de la prestación por servicio en lugares de destino no aptos para familias, formaba parte del sueldo ordinario.

272. La Junta considera que hay que regular debidamente las partes del sueldo que se abonarán durante la licencia especial con sueldo completo. En vista de la duración que puede tener ese tipo de licencia, se deben tener en cuenta las obligaciones financieras asociadas y los riesgos para la reputación de la organización.

273. **La Junta recomienda que el ACNUR mejore sus fuentes de datos para informar sobre el personal en espera de destino y utilice los datos válidos del sistema de nóminas como base de la información.**

274. **La Junta recomienda que el ACNUR revise sus disposiciones existentes y la práctica vigente en lo que respecta a las partes del sueldo que se pagan a los funcionarios en licencia especial con sueldo completo.**

275. El ACNUR aceptó las recomendaciones y declaró que tomaría medidas para racionalizar las fuentes de datos y presentaría la información de manera que respondiera a las necesidades de los distintos destinatarios. En cuanto a la segunda recomendación, el ACNUR señaló que esta cuestión se regía por las normas aplicables a los salarios y los derechos durante la licencia especial con sueldo completo.

Gestión global del parque automotor: transferencia de reservas al fondo para actividades autofinanciadas

276. Durante la auditoría de 2019, la Junta examinó las estructuras de la Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor, creada en 2014 para facilitar y agilizar la gestión del parque de vehículos del ACNUR. La Dependencia estaba concebida para funcionar como un fondo autónomo, con recursos financieros previsibles y fiables, y uno de sus cometidos fundamentales era asignar directamente los ingresos de los reembolsos mensuales (programa de alquiler) recibidos de las operaciones. La Junta constató que el proyecto no funcionaba como un fondo y se gestionaba como si fuera un programa. La Junta recomendó que el ACNUR simplificase el proceso presupuestario para la Dependencia y se ajustase a la instrucción según la cual los ingresos generados por el alquiler y las ventas debían ponerse a disposición del fondo autónomo de gestión global del parque automotor (A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 257). El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación.

277. A principios de 2021, el ACNUR estableció un fondo especial separado del Fondo del Programa Anual para contabilizar los ingresos, gastos y activos relacionados con la gestión global del parque automotor en régimen de autofinanciación. El Fondo para Actividades Autofinanciadas recibió una dotación de activos (principalmente vehículos) y obtuvo autorización para efectuar gastos. Los ingresos se asignan automáticamente al fondo. En vista de lo expuesto, la Junta consideró que la recomendación se había aplicado.

278. No obstante, la Junta observó que los activos netos generados por las actividades de autoseguro (como parte del programa de alquiler) durante el funcionamiento del anterior sistema de gestión global del parque automotor permanecían en el Fondo del Programa Anual y no se transferían al nuevo fondo.

279. Según el ACNUR, las reservas relacionadas con los seguros de ejercicios anteriores ascendían a 9,5 millones de dólares y permanecían en el Fondo del Programa Anual. La base de la decisión de mantener esos saldos en el Fondo del Programa Anual no estaba claramente estipulada en una decisión oficial ni había surgido del consejo de planificación y gestión de recursos. La Junta opina que el ACNUR debería adoptar una decisión clara y transparente sobre el motivo por el que las reservas relacionadas con los seguros no se transferirían al nuevo fondo autónomo para el parque automotor. La Junta constató que las actividades del seguro habían producido beneficios desde su inicio, a excepción de un año. En este contexto, la Junta considera que los superávits que se están produciendo podrían ser una razón para reducir las tasas de seguro, lo que podría aumentar la disposición de las operaciones en los países a participar activamente en el programa global del parque automotor.

280. **La Junta recomienda que el ACNUR adopte una decisión clara sobre la transferencia de las reservas del seguro heredadas al Fondo para Actividades Autofinanciadas del parque automotor global y examine la cuantía de las tasas de seguro que aplica el Fondo.**

281. El ACNUR aceptó la recomendación.

Instrumentos financieros: información declarada en las notas y directrices de gestión de riesgos

282. La Junta analizó la información declarada en las notas sobre los instrumentos financieros respecto a los requisitos vigentes de las IPSAS y propuso varias presentaciones adicionales y modificadas. Sobre la base de las constataciones de la Junta, el ACNUR modificó la información declarada en sus notas, en particular haciendo lo siguiente:

a) Añadir un análisis de sensibilidad para mostrar los efectos financieros de las fluctuaciones cambiarias en sus principales partidas de efectivo y equivalentes de efectivo, inversiones, contribuciones por recibir, cuentas por pagar y pasivo devengado, y otros activos y pasivos monetarios denominados en monedas distintas al dólar de los Estados Unidos;

b) Incluir información estructurada en cuadros sobre las calificaciones de riesgo crediticio de sus contribuciones por recibir;

c) Presentar las calificaciones crediticias de los activos de efectivo y equivalentes de efectivo y las inversiones;

d) Indicar las cantidades invertidas en intercambios de divisas y contrato a plazo para hacer frente a los riesgos cambiarios;

e) Ampliar la información declarada sobre ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias para presentar por separado las ganancias y pérdidas realizadas y no realizadas por categorías de activos y pasivos;

f) Presentar el efecto de las variaciones del tipo cambiario en el efectivo y los equivalentes de efectivo en el estado de flujos de efectivo.

283. La Junta valora la modificación de la información declarada en las notas y está convencida de que esa información se puede seguir mejorando mediante la incorporación de más datos sobre el riesgo de liquidez. Las IPSAS exigen un análisis de los vencimientos que muestre los respectivos plazos de liquidación de los pagos de pasivos financieros. En cuanto al riesgo de tipo de interés, el ACNUR no está tratando en la actualidad el riesgo de fluctuación del valor razonable de las inversiones por las variaciones de los tipos de interés del mercado general.

284. Además, la Junta examinó las directrices y los procedimientos vigentes de gestión de efectivo y de riesgos, que datan de 2017, y constató que no incluían la evaluación del entorno de riesgo financiero del ACNUR, ni un análisis estructurado de las principales esferas que requerían medidas de mitigación de riesgos. En las directrices no se trata la exposición al riesgo cambiario, ni se ofrecen explicaciones sobre las medidas adecuadas de mitigación de riesgos. Tampoco se mencionan ni se describen las prácticas vigentes de la Sección de Tesorería empleadas para gestionar el riesgo financiero, como el equilibrio de los flujos de divisas en la cartera, las actividades de cobertura a corto plazo, el cálculo del valor en riesgo o el uso de la herramienta de pronóstico de flujos de efectivo. La Junta considera que hay que actualizar las directrices en consonancia con la estrategia subyacente. Cuando la información declarada en las notas se refiere a la estrategia de gestión del riesgo subyacente, dicha estrategia debería estar adaptada y actualizada. La Junta señaló principalmente los siguientes puntos que se deberían tratar en la estrategia y las directrices de manera más detallada:

a) Cómo utilizar la herramienta de pronóstico de flujos de efectivo y otras medidas de mitigación para gestionar el riesgo financiero;

b) Cómo utilizar el valor en riesgo para gestionar el riesgo cambiario, y si debería utilizarse;

c) El plazo para encargar un análisis del valor en riesgo, y el coeficiente de confianza;

d) Las conclusiones que el ACNUR desea extraer de un análisis del valor en riesgo potencial y una definición de la cuantía aceptable de ganancias o pérdidas cambiarias durante un plazo definido que se consideraría un umbral aceptable;

e) La justificación y el motivo para elegir esos parámetros.

285. Además, el ACNUR debería establecer una posición sobre si las actividades de cobertura serían una opción que se podría considerar para mitigar el riesgo cambiario y en qué momento, o sobre las razones por las que la cobertura natural (la diversificación de la cartera) se considera una medida de mitigación suficiente y dentro de qué límites.

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

287. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación de que actualizase su estrategia y sus directrices de gestión del riesgo financiero.

Declaración de control interno

288. La declaración de control interno, que describe el funcionamiento efectivo de los controles internos en el ACNUR, se publicó por primera vez en formato reducido (sin la participación de las oficinas regionales) en el informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019. Una parte importante se recoge actualmente en un cuestionario de autoevaluación que cumplimentan las partes interesadas en el ACNUR.

289. En 2021 el cuestionario de autoevaluación constaba de 128 preguntas y estaba dividido en tres partes distintas: 55 preguntas basadas en una escala y 4 preguntas de respuesta afirmativa o negativa dirigidas a las operaciones en los países; 14 preguntas basadas en una escala y 1 pregunta de respuesta afirmativa o negativa dirigidas a las oficinas regionales; y 54 preguntas basadas en una escala que se dividían y aplicaban a la división correspondiente. La serie de preguntas solo ha cambiado ligeramente en los tres últimos años para permitir la comparación y observar la evolución de las tendencias a lo largo del período.

290. El cuestionario, en formato de Excel y unificado mediante el uso de funciones de macros de Excel, se creó a partir de la matriz de control de riesgos del ACNUR. Los riesgos enumerados se clasificaron primero en riesgos de prioridad uno y de prioridad dos, y los de prioridad uno se incorporaron al cuestionario. De las 128 preguntas, 123 preguntas se tienen que responder utilizando la escala ofrecida según el grado de cumplimiento evaluado por el propio interesado (fuerte, satisfactorio, moderado o bajo). En caso de que el cumplimiento sea bajo, la entidad correspondiente debe facilitar más información sobre los problemas y las medidas de mitigación y presentar justificantes.

291. La Junta considera que la declaración de control interno es otro tipo de información que no forma parte de los estados financieros auditados y valora que se publique anualmente, ya que proporciona más detalles y perspectivas para calibrar y evaluar el entorno de control en el ACNUR. La Junta anima al ACNUR a seguir mejorando y preparando la declaración de control interno.

292. La Junta considera necesario que el cuestionario se complemente en el futuro con una evaluación objetiva. El ACNUR podría añadir información en forma de indicadores clave de desempeño calculados automáticamente a partir del sistema de planificación de los recursos institucionales. Otras organizaciones equiparables del entorno de las Naciones Unidas ya han aplicado un enfoque similar.

293. El ACNUR está implantando actualmente un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. La Junta considera que el ACNUR debería recoger y utilizar la información disponible en el nuevo sistema o que este pueda generar automáticamente y usarla para fundamentar mejor la declaración de control interno.

El ACNUR debería complementar el cuestionario de autoevaluación con indicadores del desempeño objetivos, calculados automáticamente, y presentar los resultados globales automatizados.

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

295. El ACNUR aceptó la recomendación.

5. Gestión de los asociados en la ejecución

296. El ACNUR lleva a cabo gran parte de sus proyectos por medio de asociados en la ejecución. Los gastos de los asociados en la ejecución descendieron ligeramente, en 11,5 millones de dólares (un 0,8 %) y representaron el 29 % del total del gasto en 2021 (2020: un 31 %). En 2021, los gastos de los asociados en la ejecución ascendieron a 1.380,7 millones de dólares (2020: 1.392,2 millones de dólares). Para cada proyecto, el ACNUR y sus asociados firman un acuerdo de asociación para el proyecto, generalmente de una duración máxima de un año. En 2021, el ACNUR concluyó 1.659 acuerdos con asociados en la ejecución y 83 acuerdos con organismos del sistema de las Naciones Unidas y la Organización Internacional para las Migraciones.

297. Del total de proyectos ejecutados mediante asociaciones en la ejecución, se estima que un valor presupuestario de 1.051,4 millones de dólares se sometió a auditorías independientes realizadas por auditores externos. El ACNUR seleccionó los proyectos basándose en la evaluación de los riesgos de cada uno de ellos y de la organización asociada en la ejecución. Al 30 de junio de 2022, del volumen total de proyectos que requerían un certificado de auditoría, el ACNUR había recibido 644 certificados, equivalentes a una cuantía de 884,5 millones de dólares (un 84 % del valor presupuestario). Por consiguiente, en 2021 se pudo volver a alcanzar un elevado grado de cobertura, al igual que en ejercicios anteriores (2020: un 81 %).

298. En el cuadro II.7 se muestra el grado de la cobertura de verificación externa de los acuerdos con los asociados en la ejecución.

Cuadro II.7
Acuerdos de asociación para proyectos sometidos a un proceso de verificación externa

			Acuerdos sometidos a verificación externa			
Tipo de asociado	*Número total de acuerdos de asociación para proyectos*[a]	*Valor presupuestario total (millones de dólares de los EE. UU.)*	*Número*	*Porcentaje del número total de acuerdos*	*Valor (millones de dólares de los EE. UU.)*	*Porcentaje del valor presupuestario total*
Organizaciones no gubernamentales nacionales	840	521	339	40	407	78
Organizaciones no gubernamentales internacionales	573	630	317	55	516	82
Gobiernos	246	152	120	49	128	84
Total	**1 659**	**1 303**	**776**	**47**	**1 051**	**81**

Fuente: Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución del ACNUR, informe sobre el certificado de auditoría de los proyectos correspondiente a 2021 (30 de junio de 2022).

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

299. En el cuadro II.8 se muestra el número de opiniones de auditoría sin reservas y de opiniones de auditoría con comentarios recibidas en los años 2019 a 2021.

Cuadro II.8
Acuerdos de asociación para proyectos que recibieron opiniones de auditoría con comentarios (2019 a 2021)

	2021[a]		*2020*[b]		*2019*[c]	
Tipo de opinión	*Número*	*Porcentaje*	*Número*	*Porcentaje*	*Número*	*Porcentaje*
Sin reservas	632	98	720	95	645	95
Con comentarios	12	2	35	5	31	5

Fuente: Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución del ACNUR, informe sobre el certificado de auditoría de los proyectos correspondiente a 2021 (30 de junio de 2022).

[a] La información no es exhaustiva, ya que 132 certificados de auditoría siguen pendientes al 30 de junio de 2022.

[b] Situación al 5 de octubre de 2021.

[c] Situación al 5 de octubre de 2020.

Conclusión de los acuerdos de asociación

300. En general, el ACNUR renueva los acuerdos de asociación o contrae uno nuevo anualmente por un período de aplicación de 12 meses. En el apartado 4 de la sección V (“Gastos”) del manual de gestión financiera del ACNUR, se regula la gestión de las transacciones relacionadas con los asociados. Un requisito fundamental es que los jefes de las oficinas garanticen una negociación adecuada y oportuna, así como la preparación y firma de los acuerdos de asociación. De conformidad con su instrucción administrativa sobre la gestión de los acuerdos de asociación financiados por el ACNUR (UNHCR/AI/2017/16), el ACNUR y el asociado correspondiente deberán concluir el acuerdo antes del inicio de la ejecución.

301. El sistema de planificación de recursos empresariales del ACNUR ofrece un módulo de acuerdos de asociación que facilita la gestión de este tipo de instrumento. De conformidad con el párrafo 5.35 de la instrucción administrativa del ACNUR sobre planificación detallada, presupuestación, seguimiento y ejecución para 2021 (UNHCR/AI/2020/11), el acceso al módulo de acuerdos de asociación se inició el 2 de noviembre de 2020, antes que en ejercicios anteriores, para permitir que se presentaran los presupuestos y se redactaran e imprimiesen los acuerdos de asociación. Los modelos de acuerdos de asociación estaban disponibles para su aprobación y firma a fecha de 8 de diciembre de 2020.

302. La Junta constató que 8 de los 15 acuerdos de asociación examinados (más del 50 %) se habían firmado una vez iniciado el período de ejecución, uno de ellos más de tres meses después. El ACNUR ya conocía a todos los asociados que formaban parte de la muestra sometida a control y los había contratado en el pasado.

303. Desde el punto de vista de la Junta, contar con un acuerdo de asociación debidamente firmado es un requisito previo para contraer una relación contractual. El acuerdo de asociación regula los derechos y obligaciones de ambas partes. El ACNUR tiene la obligación de transferir las cuotas y demás recursos acordados y el derecho a recibir los servicios convenidos, mientras que el asociado en la ejecución tiene derecho a recibir el presupuesto y demás recursos acordados y la obligación de prestar los servicios convenidos y de obtener los resultados y productos. El asociado en la ejecución es responsable ante el ACNUR de la utilización eficaz de los recursos. El acuerdo de asociación deja claros cuáles son los resultados que se espera obtener con

arreglo a las condiciones previstas en el acuerdo por los recursos asignados y establece el calendario.

304. Contar con un acuerdo de asociación debidamente firmado es importante, ya que se trata de un documento jurídicamente vinculante y de obligado cumplimiento suscrito entre el ACNUR y el asociado en la ejecución en el que se estipulan los requisitos, las condiciones, las responsabilidades, las obligaciones y los mecanismos de rendición de cuentas de cada una de las partes. Un acuerdo de asociación debidamente firmado sirve de base para que ambas partes tomen medidas o emprendan acciones legales si lo creen necesario. Por lo tanto, la Junta está de acuerdo con el requisito establecido por el ACNUR de que todo acuerdo de asociación debe estar firmado antes de su entrada en vigor. La Junta opina que, en los casos en que el ACNUR conoce al asociado en la ejecución, ya lo ha contratado y no existen otras razones que desaconsejen que se mantenga la relación, no debería haber retrasos para preparar y firmar el contrato a tiempo.

305. Al activar en fecha temprana el módulo de acuerdos de asociación, el ACNUR amplió el plazo para concluir tales acuerdos. Los correspondientes al período de ejecución de 2021 se podían firmar desde principios de diciembre de 2020, lo que supone una ampliación del plazo para concluir acuerdos de asociación. Dado el hecho de que la firma de un acuerdo de asociación resulta crucial, la Junta no puede entender que esos instrumentos se hayan firmado una vez iniciado el período de ejecución en más del 50 % de los casos de la muestra examinada. La Junta opina que el ACNUR debería esforzarse por preparar, negociar y firmar todos los acuerdos de asociación con mayor puntualidad y cumplir así con las normas estipuladas en su manual de gestión financiera.

306. **La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que las operaciones en los países concluyan los acuerdos de asociación antes del inicio del proyecto.**

307. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que seguiría reforzando la capacidad de las operaciones en los países. También reconoció que algunas situaciones daban lugar a que el trabajo se iniciase antes de que los acuerdos de asociación se hubiesen concluido. El ACNUR incluiría en el manual del programa y en el material de orientación conexo sobre la gestión de las asociaciones nuevos procedimientos y mecanismos basados en el riesgo que permitiesen iniciar la asociación en circunstancias especiales mientras las operaciones ultiman los acuerdos para su firma.

Proceso contable de la primera cuota

308. En los apartados 4.2 y 4.3 de la sección V (“Gastos”) del manual de gestión financiera del ACNUR se describe el reconocimiento de los gastos y la primera cuota y las cuentas por pagar a los asociados. Tras la firma del acuerdo de asociación por todas las partes, el ACNUR debe reconocer el pasivo y el gasto correspondiente a la primera cuota, que transferirá en los diez días siguientes a la firma del acuerdo de asociación. Las cuotas asociadas al ejercicio siguiente se anulan mediante asientos manuales efectuados en bloque que generan un pago por anticipado respecto a los gastos.

309. La Junta constató que, en tres de los acuerdos de asociación revisados, el pago al asociado en la ejecución se había efectuado más de diez días después de la firma del acuerdo de asociación por todas las partes. Los acuerdos se firmaron antes del 1 de enero de 2021. El proceso contable vigente, en el que los asientos se introducen manualmente en bloque al cierre del ejercicio, consume mucho tiempo y se presta a errores. Por lo tanto, el ACNUR debería considerar un proceso contable simplificado y automatizado que garantice una contabilidad conforme con las IPSAS y haga que

las intervenciones manuales sean superfluas. Esta medida debería aplicarse con el próximo sistema de planificación de los recursos institucionales.

310. **La Junta recomienda que el ACNUR revise el proceso de contabilidad de los asociados en la ejecución a efectos de automatizarlo y simplificarlo de modo que las intervenciones manuales resulten prácticamente superfluas en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.**

311. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que la automatización prevista de los principales procesos de gestión de las asociaciones en el proyecto PROMS reduciría las intervenciones manuales en la contabilización de las transacciones financieras.

Liberación de cuotas distintas a la primera

312. En su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018, la Junta de Auditores informó sobre el proceso de asignación de cuotas a los asociados. La Junta encontró casos en los que se pagó una cuota aun cuando se había reconocido como gasto una pequeña parte de la precedente. La Junta recomendó que el ACNUR reforzase el vínculo del examen del desempeño y los recursos necesarios con los pagos de cuotas adicionales y documentase debidamente ese examen cuando iniciase el pago de cuotas adicionales manual (A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 262). El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación e introdujo cambios para mejorar las plantillas de los informes financieros de los proyectos en el anexo E de la instrucción administrativa sobre planificación detallada, presupuestación, seguimiento y ejecución para 2021 (UNHCR/AI/2020/11). Sobre la base de las medidas adoptadas, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.

313. La Junta incluyó la cuantía de las cuotas y su número en el examen por muestreo. En el anexo E de la instrucción administrativa UNHCR/AI/2020/11, se establecen los requisitos detallados para determinar el número y la cuantía de las cuotas en el acuerdo de asociación que se indican a continuación: la liberación de las cuotas segunda, tercera y cuarta dependerá de los procedimientos ordinarios, a saber, la cuantía de la cuota debe ser proporcional a la ejecución real del proyecto (que se documentará en los correspondientes informes financieros del proyecto) y el trabajo planificado para el siguiente período de conformidad con el acuerdo. Cuando se solicite una nueva cuota, el ACNUR tendrá en cuenta el importe del saldo no utilizado de la anterior. En caso de que el ACNUR decida liberar la siguiente cuota aun cuando el saldo no utilizado de la precedente sea superior a la sexta parte del presupuesto total (es decir, aproximadamente dos meses de gastos ordinarios del proyecto), se registrará una justificación por escrito en el informe de financiación del proyecto. Al considerar la liberación de esos fondos, la Oficina del ACNUR en el país podrá tener en cuenta la calificación de riesgo del asociado, el progreso logrado en relación con el alcance del proyecto y cualquier previsión de gasto no lineal en el próximo período.

314. El número estimado de cuotas, así como su cuantía, viene determinado por la categoría resultante de la evaluación de control del asociado. Según dicha evaluación, 5 asociados pertenecían a la categoría C, 4 a la categoría B y 5 a la categoría A, y 1 asociado no estaba encuadrado en ninguna categoría. La Junta constató que:

a) En tres acuerdos de asociación examinados, el importe de la (primera) cuota superaba el importe estipulado en la instrucción administrativa;

b) Uno de los asociados en la ejecución no solicitó otra cuota, pero la recibió, no obstante;

c) El saldo restante (no utilizado) de la cuota anterior (la primera, principalmente) era superior al 50 % de esa cuota en cinco acuerdos de asociación examinados;

d) En todas las muestras, los gastos declarados de los asociados y las próximas cuotas se endosaron a medida que se pedían, los gastos se registraron y las cuotas se transfirieron en consonancia.

315. El ACNUR declaró que las desviaciones respecto a la cuantía y el número de las cuotas se debían a problemas de liquidez en entornos políticos y económicos desfavorables. Para garantizar la liquidez y la continuidad, el ACNUR tuvo que desviarse de la cuantía y el número de cuotas fijados en un principio. La modificación del número de cuotas (inicialmente establecido) a causa de la variación de las condiciones de riesgo en los entornos de ejecución del proyecto no requiere una modificación de la asociación. Según el ACNUR, las circunstancias exigían las desviaciones. También declaró que el proceso de solicitud de cuotas se automatizaría en el marco del proyecto PROMS, lo que mejoraría considerablemente el proceso.

316. Los informes de financiación de los proyectos son la base para el reconocimiento de los gastos de los asociados en el estado de resultados del ACNUR y para decidir si se debe transferir la siguiente cuota y en qué cuantía. La Junta constató que el ACNUR no había comparado los saldos restantes no utilizados de las cuotas anteriores ni extraído conclusiones al respecto. La aprobación y la transferencia de la siguiente cuota a medida que la solicita el asociado debería examinarse con mayor celo y más a fondo en los casos en que el saldo restante no utilizado supera el 50 % de la cuota precedente. Desde el punto de vista de la Junta, vincular la transferencia de la siguiente cuota a la sexta parte del presupuesto no resulta adecuado en todos los casos. El ACNUR debería plantearse prestar más atención a los saldos no utilizados y a los activos líquidos (acumulados) que mantienen los asociados. Hay que tener en cuenta los flujos de caja y las necesidades de recursos. Además, una directriz crucial respecto al tratamiento de las transferencias de cuotas no debería figurar en una instrucción administrativa sobre planificación detallada, presupuestación, seguimiento y ejecución para un ejercicio determinado, sino que ese aspecto se debe regular en una instrucción que trate expresamente sobre la gestión de los asociados en la ejecución.

317. A partir de sus constataciones durante el ciclo de auditoría en curso, la Junta sigue observando deficiencias en el proceso de transferencia de las siguientes cuotas a los asociados. La Junta aprecia las medidas adoptadas para aplicar la recomendación formulada en su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018. La Junta considera que aún hay margen para mejorar el proceso general y aplicar medidas adicionales a la referencia a la sexta parte del presupuesto como base para la decisión de transferir las siguientes cuotas.

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

319. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que había mejorado la vinculación entre el examen de la ejecución y la verificación financiera previas a la solicitud de nuevas cuotas. Está previsto que el proceso de solicitud de cuotas se automatice en el proyecto PROMS, lo que mejorará considerablemente la gestión de las asociaciones en este aspecto.

Presentación de los informes financieros de los asociados

320. El manual de gestión financiera del ACNUR ofrece orientaciones generales sobre la gestión de los asociados en la ejecución. Con arreglo al apartado 4.4, relativo a los informes financieros del proyecto, de la sección V (“Gastos”), los asociados en la ejecución deberán presentar informes financieros y de ejecución periódicos para rendir cuentas por el uso de los fondos recibidos y la entrega de los resultados previstos. Las fechas de presentación de los informes están estipuladas en los acuerdos de asociación y el límite habitual para presentar el informe financiero final del asociado es el 15 de febrero del año siguiente.

321. La Junta constató que cinco asociados habían presentado su informe financiero final fuera de plazo. En opinión de la Junta, este informe reviste particular importancia, ya que sirve de base para calcular los saldos no declarados que figuran en el estado de situación financiera. Además, el informe financiero final del asociado es decisivo para determinar si el presupuesto asignado se ha utilizado con arreglo al acuerdo de asociación y en qué cuantía. Por consiguiente, constituye el fundamento de cualquier reclamación que pudiera hacer el ACNUR respecto a fondos no utilizados o utilizados de forma inadmisible. En opinión de la Junta, no es aceptable que la tercera parte de los informes financieros finales de los asociados se haya presentado fuera de plazo. Cuantos más informes se concluyan, más preciso será el importe del saldo no declarado.

322. **La Junta recomienda que el ACNUR utilice las herramientas disponibles para seguir adoptando medidas que mejoren el cumplimiento de sus plazos en lo que respecta a los informes financieros de los asociados.**

323. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que el proceso de presentación de los informes financieros de los asociados se automatizaría en el marco del proyecto PROMS. Se espera que esta automatización mejore el cumplimiento de los requisitos de presentación oportuna y examen de los informes financieros de los asociados.

Cuentas bancarias independientes

324. De conformidad con el manual de gestión financiera del ACNUR, en lo que respecta a las cuentas bancarias para los acuerdos de asociación, los asociados en la ejecución deben depositar todos los fondos recibidos del ACNUR en cuentas identificables por separado y, preferiblemente, que generen intereses. Los asociados en la ejecución pueden utilizar cuentas separadas o mancomunadas, siempre y cuando que la contabilidad de las contribuciones sea transparente, permita rastrear y auditar cada transacción y sea accesible para el ACNUR.

325. La Junta constató que un asociado en la ejecución que se encontraba en un país cuyo sector bancario está bien desarrollado utilizaba una cuenta bancaria común para varios proyectos de múltiples donantes. Las condiciones generales del acuerdo de asociación permitían al asociado utilizar cuentas bancarias mancomunadas. El asociado recibió la suma de 0,9 millones de dólares distribuida en dos cuotas y la depositó en la cuenta mancomunada. El asociado no facilitó los extractos bancarios al ACNUR a efectos de comprobación y conciliación. El ACNUR aconsejó al asociado que conservase toda la documentación necesaria respecto a los pagos, dado que la cuenta bancaria no era una cuenta bancaria independiente. Según el ACNUR, el asociado nunca abrió una cuenta bancaria independiente para este proyecto. El asociado aportó justificantes de los pagos como el talón de los avisos de pago para suplir la documentación que faltaba. A partir de esa información, la operación sobre el terreno del ACNUR en cuestión pudo identificar las transacciones relacionadas con la cuenta bancaria.

326. La Junta opina que los acuerdos de asociación no deben incluir la condición general de que las cuentas bancarias pueden ser separadas o mancomunadas, ya que, como en el caso descrito, ello podría alentar a los asociados a no abrir cuentas bancarias independientes, en vez de ver la condición como un requisito previo. El asociado está domiciliado en un país industrial muy desarrollado que dispone de una amplia infraestructura bancaria. La Junta opina que, en esos casos, el ACNUR no debería aceptar cuentas bancarias mancomunadas. Además, el ACNUR y el asociado llevan tiempo manteniendo una colaboración, por lo que debería estar familiarizado con los requisitos del ACNUR. La Junta también considera inaceptable que el ACNUR no haya recibido los extractos bancarios de un asociado a efectos de conciliación, en particular cuando se le había planteado el tema. La Junta opina que los motivos por los que se dispone de cuentas bancarias mancomunadas en vez de separadas deben figurar en el acuerdo de asociación. Se debe pedir a los asociados que tomen medidas para mantener cuentas bancarias independientes.

327. **La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que no se firme ningún acuerdo de asociación si el asociado no dispone de una cuenta bancaria separada o, en los casos en que se utilizan cuentas mancomunadas, se exija a los asociados que permitan al ACNUR acceder a la información bancaria de la misma manera que se hace con las cuentas bancarias del proyecto independientes y que se puedan identificar las transacciones afectadas en un tiempo razonable.**

328. El ACNUR se mostró de acuerdo con la recomendación e hizo hincapié en que en los acuerdos de asociación se estipula que el uso de cuentas bancarias mancomunadas (en las que la cuenta recibe fondos de fuentes ajenas al ACNUR) es posible en los casos en los que el asociado garantiza que la contabilidad de las contribuciones es transparente, permite rastrear y auditar cada transacción y es accesible para el ACNUR o cualquier otra entidad debidamente autorizada por el ACNUR. Además, el ACNUR mencionó que el caso antes descrito era excepcional y que conocía pocos casos en los que los asociados que utilizaban cuentas bancarias mancomunadas no hubieran querido o podido facilitar en principio acceso a los extractos bancarios de esas cuentas. El ACNUR juzgaba que los riesgos relacionados eran manejables.

329. La Junta se atiene a la recomendación y considera que, aunque el número de casos sea limitado, disponer de una cuenta bancaria separada es de suma importancia para cumplir lo dispuesto en el manual de gestión financiera del ACNUR. Las condiciones excepcionales para el uso de una cuenta bancaria mancomunada exigen que la contabilidad de las contribuciones sea transparente, permita rastrear y auditar cada transacción y sea accesible para el ACNUR. De entrada, el asociado no cumplía esas condiciones. Por lo tanto, el ACNUR debe insistir en que se abran cuentas bancarias separadas en los casos en que el asociado no pueda probar desde un principio que se cumplen las condiciones excepcionales.

Actividades de recaudación de fondos

330. En el artículo 8.3 del reglamento financiero de los fondos voluntarios administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados (A/AC.96/503/Rev.10) se estipula que, siempre que sea posible y apropiado, la ejecución de programas y proyectos se encomendará a entidades asociadas ejecutoras, empresas privadas o expertos a título individual. Conforme al artículo 1.6 o) del reglamento financiero, se entenderá por “asociado en la ejecución” una entidad a la que el ACNUR haya confiado la ejecución de programas y proyectos especificados en un documento firmado, junto con la plena responsabilidad y la obligación de rendir cuentas por el uso eficaz de los recursos y la entrega de productos según se señale en ese documento. La entidad podrá ser un órgano gubernamental, intergubernamental o no

gubernamental, una organización del sistema de las Naciones Unidas u otra organización sin fines de lucro.

331. Entre las muestras examinadas, la Junta se fijó en el caso de un asociado en la ejecución con el que se colaboraba para recaudar fondos en el sector privado y crear conciencia sobre el mandato del ACNUR mediante, por ejemplo, apariciones en los medios sociales y actos públicos. La Junta observó que el asociado en la ejecución no tenía el cometido de prestar apoyo de ningún tipo a las personas de interés en virtud del acuerdo de asociación examinado. La Junta detectó otros ocho asociados activos en el mismo ámbito cuya financiación ascendía a 69 millones de dólares.

332. Los proyectos y programas habituales del ACNUR cubren actividades básicas como ofrecer refugio, distribuir artículos de socorro o abogar por las personas de interés. En general, esas actividades básicas son financiadas por los donantes mediante contribuciones más o menos flexibles que el ACNUR solicita en ocasiones a través de propuestas de proyectos. El ACNUR ejecuta esas actividades directamente o a través de asociados. Atendiendo a la naturaleza de la recaudación de fondos y la creación de conciencia, la Junta opina que esas actividades no se ajustan a los criterios antes mencionados, sino que guardan relación con la publicidad y las relaciones con los donantes, labor que suelen llevar a cabo la División de Relaciones Exteriores y las oficinas regionales. Por lo tanto, la Junta opina que, en el caso examinado, el asociado en la ejecución encaja mejor en la categoría de proveedor de servicios que en la de asociado en la ejecución. Por consiguiente, los gastos efectuados en virtud de ese acuerdo no deberían clasificarse en la categoría de gastos de los asociados en la ejecución, sino que tendrían que declararse en la de “otros gastos: publicidad, comercialización e información pública” u “otros servicios por contrata: publicidad, comercialización e información pública”. La Junta opina que ese es también el caso de los otros ocho asociados que operan en la misma esfera.

333. **La Junta recomienda que el ACNUR examine la naturaleza de los acuerdos con los asociados en la ejecución para detectar los que no encajen en la categoría de gastos de los asociados en la ejecución y los vuelva a clasificar en categorías que se ajusten al contenido de los servicios recibidos.**

334. El ACNUR aceptó la recomendación y ha confirmado que evaluará la contabilidad de los gastos de los distintos tipos de asociados en la ejecución y proveedores una vez que se publique una norma aplicable de las IPSAS que se está elaborando en la actualidad. La Junta confía en que el ACNUR realizará ese examen en el futuro.

6. Asistencia en efectivo a los beneficiarios

335. En 2021, el ACNUR amplió ligeramente el uso de los programas de asistencia en efectivo de 78 a 98 operaciones en los países. A pesar del aumento de los programas, el importe total de la asistencia en efectivo disminuyó en 26,6 millones de dólares (un 3,8 %), hasta 668,5 millones de dólares. La suma destinada a los programas ejecutados directamente fue de 573,2 millones de dólares (2020: 607,7 millones de dólares), mientras que los programas ejecutados a través de los asociados representaron un gasto de 95,3 millones de dólares (2020: 87,4 millones de dólares). En agosto de 2021, el ACNUR transfirió uno de sus mayores programas de asistencia en efectivo (122,2 millones de dólares en 2020) a un Gobierno.

336. La Junta analizó muestras de la asistencia en efectivo prestada por 15 operaciones en los países por un valor total de 74,5 millones de dólares y se entrevistó varias veces con la dependencia de asistencia en efectivo de la sede. Las constataciones principales de la Junta se presentan a continuación.

Nueva política en materia de intervenciones en efectivo para el período 2022-2026

337. En marzo de 2022, el ACNUR publicó una nueva política en materia de intervenciones en efectivo para el período 2022-2026, cuyos objetivos generales son los siguientes:

a) Utilizar un enfoque que prime el uso de efectivo, por el que las operaciones deban dar prioridad a las intervenciones en efectivo sobre la asistencia en especie;

b) Fomentar la identificación de todo el personal con las intervenciones en efectivo, haciendo hincapié en el personal directivo superior, e integrarlas plenamente en las operaciones en los países y las oficinas regionales;

c) Incorporar las intervenciones en efectivo a las estrategias de protección y búsqueda de soluciones, de conformidad con los compromisos del ACNUR en materia de políticas;

d) Colaborar con las partes interesadas en la planificación y ejecución de intervenciones en efectivo.

338. En la nueva política en materia de intervenciones en efectivo, el ACNUR ofrece una descripción de las funciones y responsabilidades de cara a la aplicación efectiva de la política por las operaciones en los países, las oficinas regionales y las entidades de la sede.

339. La Junta acoge con satisfacción la nueva política en materia de intervenciones en efectivo, ya que definir las responsabilidades con transparencia concuerda con las recomendaciones de la Junta en el ámbito de la descentralización y regionalización (A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 66). La nueva política colma el vacío normativo existente en la definición de las responsabilidades de las distintas instancias institucionales en la esfera de las intervenciones en efectivo. La visión y el compromiso del ACNUR, concretados en la nueva política, de seguir fomentando el uso sistemático de las intervenciones en efectivo y potenciando al máximo la calidad y la repercusión de su aplicación coinciden con el enfoque de auditoría de la Junta.

Dependencias de las operaciones en los países encargadas de las intervenciones en efectivo: estructura y dotación de personal

340. Para el examen por muestreo de las intervenciones en efectivo de la auditoría financiera intermedia y final, la Junta preparó una sinopsis del personal dedicado a esas intervenciones al 31 de enero de 2022. De acuerdo con la descripción del puesto, el Oficial de Programas en la esfera de las intervenciones basadas en efectivo es el encargado de supervisar el programa de asistencia en efectivo del ACNUR en las operaciones en los países. El Oficial es responsable de garantizar que la intervención basada en el efectivo se ajuste a la política, las orientaciones técnicas y las instrucciones administrativas en la materia y colabora con los miembros del equipo multifuncional competente.

341. En el cuadro II.9 se muestran las diferentes dotaciones de personal y volúmenes de los programas de intervenciones en efectivo comprendidos en la muestra examinada por la Junta. La Junta no observó una correlación clara entre el volumen de dichos programas y el tamaño de la dotación de personal. Por ejemplo, las operaciones en los países 8, 10, 12 y 14 no han cubierto una plaza de P-3 de contratación internacional, mientras que las operaciones en los países 9, 11, 13 y 15, cuyo volumen de gasto es similar, han cubierto esa plaza.

Cuadro II.9
Dotación de personal y gastos de asistencia en efectivo en 2021

Operación en el país comprendida en la muestra[a]	*Personal asociado*	*Personal nacional*	*Personal internacional (P-3)*	*Personal internacional (P-4)*	*Gastos de asistencia en efectivo (millones de dólares de los Estados Unidos)*
País 1		9	1		119,5
País 2	4	2	1	1	106,4
País 3		3	1		73,6
País 4		8		1	71,8
País 5[b]					64,5
País 6		4	1		34,7
País 7		2	1		25,1
País 8		1			15,7
País 9		1	1		6,8
País 10		1			6,0
País 11	3	1	1		5,9
País 12					2,3
País 13			1		2,0
País 14		1			1,1
País 15			1		1,1

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

[a] Plazas cubiertas de manera efectiva en enero de 2022.

[b] El programa de intervenciones en efectivo se cerró en agosto de 2021.

342. La Junta es consciente de que los programas difieren significativamente en función del contexto operativo y la complejidad. En su opinión, además del volumen del programa, el ACNUR debería tener en cuenta otros parámetros para determinar la dotación de personal adecuada, como, por ejemplo: el grupo destinatario, la ubicación de los beneficiarios (campamento, zona urbana o sobre el terreno), el mecanismo de entrega (por ej., dinero en efectivo entregado en ventanilla o dinero móvil) y la situación de la seguridad en el país. La Junta opina que la evaluación obligatoria de los riesgos podría servir de punto de referencia y parámetro adicional.

343. En el presente párrafo, la Junta utiliza un ejemplo para mostrar parámetros importantes que deberían influir en la dotación de personal. En una de las muestras, la Junta detectó importantes deficiencias financieras e institucionales en la dependencia encargada de las intervenciones en efectivo sobre el terreno. Se suponía que el programa de intervenciones en efectivo se iba a ampliar en la operación en el país en 2021. Sin embargo, la operación en el país declaró que la ampliación no había funcionado. El contexto operativo de esta operación en el país se caracteriza por una tensa situación de la seguridad y por la complejidad del programa, dado que abarca tres grupos de destinatarios: desplazados internos, refugiados y comunidades de acogida en zonas urbanas y rurales. La distribución de efectivo se efectúa mediante un mecanismo de entrega en ventanilla. Especialmente en las ubicaciones sobre el terreno, el ACNUR depende de asociados y del proveedor de servicios financieros, a falta de personal propio. En general, el mecanismo de entrega de efectivo en ventanilla se presta más al fraude que otros mecanismos. En este caso la situación se agravó por la falta de cooperación entre los distintos miembros del personal de un

equipo multifuncional, que solo se constituyó en respuesta a los procedimientos de auditoría de ese ejercicio y tenía atribuciones individuales que cubrían las funciones, las responsabilidades, la composición y las líneas jerárquicas.

344. La Junta preguntó cómo decidían las operaciones en los países la categoría y el número de plazas que habilitaban para ejecutar los programas de intervenciones en efectivo. El ACNUR declaró que había creado un manual para diseñar la presencia sobre el terreno en 2021 cuyo objetivo era ayudar a las operaciones del ACNUR a establecer la estructura de una oficina exterior explicando los diferentes tipos de esta clase de oficinas que tiene el ACNUR. La estructura de la oficina se suele articular en torno a cinco pilares principales y el oficial encargado de las intervenciones en efectivo está asignado a la Sección de Programas.

345. La Junta considera que el manual ofrece un buen panorama general de las estructuras que pueden tener las oficinas. Sin embargo, el diseño y la composición del personal que necesitan las operaciones en los países para implantar de manera responsable programas de intervenciones en efectivo de un tipo determinado no se incluyen en el manual ni se explican en otras directrices institucionales. Por consiguiente, un representante no puede buscar orientación sobre el personal necesario para implantar programas de intervenciones en efectivo de determinado tipo, por ejemplo, que funcionen con un mecanismo de entrega de efectivo en ventanilla en un entorno de refugiados en el que el ACNUR deba dirigir la coordinación del efectivo en el grupo de coordinación entre sectores y grupos temáticos. La Junta considera que el ACNUR carece de criterios sobre la dotación mínima de personal y de referencias y parámetros para la dotación de personal de las dependencias encargadas de las intervenciones en efectivo de distintos tamaños.

346. Según el ACNUR, la coordinación del efectivo es una cuestión de carácter tanto técnico como estratégico que reviste gran importancia para los donantes y los asociados. Por lo tanto, la Junta considera necesario que se ofrezcan directrices detalladas sobre el modo en que deben dotarse de personal y estructurarse las operaciones en los países para llevar a cabo programas de intervenciones en efectivo de distinta complejidad y volumen. La Junta opina que esas directrices sobre la dotación de plantilla ayudarían a las operaciones en los países a implantar o ampliar este tipo de programas y ofrecerían al ACNUR mayor garantía de que las transferencias de efectivo llegasen a las personas de interés y cubriesen sus necesidades.

347. **La Junta recomienda que el ACNUR amplíe sus directrices respecto al diseño de la presencia sobre el terreno añadiendo referencias y parámetros recomendados para determinar la dotación mínima de personal necesaria de los programas de intervenciones en efectivo**.

348. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que la categoría de una plaza se determinaba mediante la evaluación y clasificación de las descripciones de los puestos. También dijo que utilizaba la metodología de la norma general de la Comisión de Administración Pública Internacional a tal efecto.

Estrategias de salida de los programas de intervenciones en efectivo

349. Las estrategias de salida de los programas de intervenciones en efectivo dependen del contexto y pueden ofrecer una serie de respuestas diferentes. La estrategia puede abarcar actividades de reasentamiento, ofertas de medios de subsistencia para las personas de interés, mecanismos de autosuficiencia y actividades de promoción para transformar las políticas y los servicios que afectan a las personas de interés. En los últimos años, el ACNUR ha centrado las estrategias de salida en la coordinación de los programas de intervenciones en efectivo con las redes de seguridad nacionales.

350. El ACNUR cuenta con una hoja de ruta cuatrienal (2022 a 2025) para reforzar su labor en pro de la incorporación de los refugiados, los desplazados internos y otras personas de interés para la Oficina a los sistemas gubernamentales de protección social. En el pacto mundial sobre los refugiados se hace hincapié en el apoyo a los refugiados mediante transferencias en efectivo para satisfacer sus necesidades inmediatas de alimentación y nutrición, sin embargo, desde una perspectiva de las personas de interés a mediano y largo plazo, se destaca la necesidad de la autosuficiencia en materia de seguridad alimentaria y de la incorporación de los refugiados a las redes de seguridad social. Entre otras cosas, a partir de 2021 el ACNUR dispone de un catálogo de herramientas y orientaciones para la asistencia en efectivo en las que se destacan las principales consideraciones que se deben tener en cuenta al coordinar la asistencia humanitaria en efectivo con las redes nacionales de seguridad social en entornos de refugiados.

351. El inventario de las redes nacionales de seguridad social constituye el primer paso para analizar las opciones de coordinación con los programas de intervenciones en efectivo del ACNUR e integración de las personas de interés en las redes locales de seguridad social. Por ello, la Junta solicitó los últimos inventarios de las redes de seguridad social realizados por la sede o las oficinas en los últimos años (2019 a 2022). El ACNUR presentó dos inventarios regionales de las redes de seguridad social para Europa, que abarca 45 países, y para África, que abarca 8 países. La Junta considera que el ACNUR debería hacer un inventario de las redes de servicios sociales en todas las regiones de forma regular para ayudar a las operaciones en los países a cumplir el objetivo de incorporar a los refugiados y otras personas de interés a las redes de seguridad social.

352. El segundo paso consiste en vincular los programas de asistencia en efectivo a las opciones de una estrategia de salida para las personas de interés a fin de crear medios de vida sostenibles. La instrucción administrativa sobre los procedimientos financieros para las intervenciones en efectivo (UNHCR/AI/2017/15) no ofrece orientaciones concretas sobre la vinculación entre los programas de intervenciones en efectivo y las estrategias de salida para las personas de interés. Solo la plantilla de procedimientos operativos estándar del anexo D de la instrucción administrativa contiene un capítulo titulado “Suspensión” dirigido a las operaciones en los países, en el que tienen que describir las circunstancias en las que se suspendería el programa de intervenciones en efectivo y los distintos mecanismos de entrega de asistencia o prestación de servicios que se han estudiado para sustituirlo.

353. Durante el examen por muestreo de la auditoría financiera intermedia y final, la Junta analizó si las operaciones en los países describían supuestos o estrategias de salida de los programas de intervenciones en efectivo en los procedimientos operativos estándar de su país para este tipo de intervenciones o en otras fuentes. De los 15 países examinados, en 5 casos se describían supuestos de salida, en 4 casos se presentaban algunas opciones para este tipo de supuestos sin concretarlos y en 6 casos no se presentaba ninguna idea ni información suficiente sobre los supuestos de salida que se podrían aplicar.

354. Entre los supuestos de salida de las intervenciones en efectivo que se examinaron, la Junta encontró algunos que eran detallados y completos. Por ejemplo, una operación en un país utilizaba puntos clave para describir varias opciones de eliminación progresiva de los programas de intervenciones en efectivo en el procedimiento operativo estándar. Por otro lado, las operaciones en los países no habían adaptado el texto del modelo de procedimiento operativo estándar del capítulo relativo a la suspensión. Por consiguiente, las operaciones de los países no describían las actividades y las medidas de refuerzo para gestionar el proceso de salida de un programa de intervenciones en efectivo, labor que la Junta considera compleja, pero importante para proteger a las personas de interés. El ACNUR comentó que toda asistencia en efectivo debería estar vinculada a marcos normativos, derechos y ofertas reales dirigidas a las personas de interés para crear medios de vida sostenibles. La Junta alienta al ACNUR a documentar esta vinculación de forma más sistemática, por ejemplo, como parte de las estrategias de los países, los procedimientos operativos estándar de asistencia en efectivo o documentos de planificación similares.

355. Apoyar a las personas necesitadas mediante la asistencia en efectivo implica siempre un refuerzo de la dependencia de los benefactores. Dada la destacada función que se atribuye a las soluciones duraderas en el pacto mundial sobre los refugiados, la Junta considera importante que el ACNUR estudie la vinculación adecuada entre la asistencia en efectivo y los medios de vida sostenibles y las soluciones duraderas desde el principio de los programas de intervenciones en efectivo. La Junta considera que hay margen de mejora, en vista de que 6 de los 15 países de la muestra no tenían en cuenta o no consideraban suficientemente las soluciones a mediano y largo plazo para las personas de interés acogidas a los programas de asistencia en efectivo.

356. **La Junta recomienda que el ACNUR haga más hincapié en que se incorporen estrategias de salida documentadas en lo que respecta a la programación de intervenciones en efectivo siempre que sea factible teniendo en cuenta el contexto operacional**.

357. El ACNUR está de acuerdo con la recomendación de que se añada a los procedimientos operativos estándar sobre las intervenciones en efectivo una sección sobre las posibles estrategias de salida, aunque observa que ese tipo de intervenciones solo pueden ser una parte del contexto general en materia de protección y soluciones, por lo que las estrategias de salida deben tener en cuenta la complejidad y las características propias de cada contexto de este tipo.

Traspaso de los programas de intervenciones en efectivo

358. Para las operaciones en los países que centran sus estrategias de salida en la integración de las personas de interés en las redes de seguridad social nacionales, el paso final es el traspaso del programa de asistencia en efectivo al Gobierno correspondiente. En 2021, una operación en el país traspasó su programa de intervenciones en efectivo al Gobierno del país. Los gastos de dichas intervenciones se redujeron en 63 millones de dólares en esta operación en el país por la eliminación del programa de asistencia en efectivo.

359. La Junta solicitó a la operación en el país una lista de verificación y de lecciones aprendidas a partir del traspaso del programa de intervenciones en efectivo. Las tareas de cierre de este tipo de programa se concretan a partir de la instrucción administrativa sobre los procedimientos financieros para las intervenciones en efectivo (UNHCR/AI/2017/15), los procedimientos operativos estándar para dichas intervenciones, los contratos con los proveedores de servicios, los acuerdos con los donantes y la normativa de protección de datos.

360. La operación en el país declaró que había creado un plan de acción para el equipo multifuncional de cara a la planificación de los distintos pasos previstos durante la salida de un programa de asistencia en efectivo. Además, la operación en el país confeccionó una lista de verificación para las oficinas exteriores, a fin de facilitar la buena marcha de la desconexión de las actividades de asistencia en efectivo.

361. La Junta también preguntó si el ACNUR disponía de material de capacitación especializado para que su personal preparase el traspaso de un programa de intervenciones en efectivo. Según el ACNUR, todavía no se dispone de material de capacitación especializado sobre el traspaso de este tipo de programas.

362. La Junta opina que la operación en el país tuvo que afrontar diversos problemas durante el cierre del programa, como una prórroga de corta duración (tres meses) durante la cual ya se había vuelto a desplegar a la mayoría del personal. La Junta considera que los conocimientos adquiridos a partir de ese programa se tienen que poner a disposición de todas las operaciones en los países. Las lecciones aprendidas deberían contribuir a crear un acervo común de materiales y recursos de referencia que describan expresamente el modo en que las operaciones pueden coordinar sus actividades de asistencia existentes y colaborar con las instancias gubernamentales y en materia de desarrollo y, por último, cómo efectuar el traspaso del programa a los Gobiernos cuando sea factible. Las lecciones aprendidas al respecto y la evaluación del traspaso del programa de intervenciones en efectivo deben resumirse, generalizarse y publicarse en el sitio mundial de la intranet dedicado a las intervenciones en efectivo.

363. **La Junta recomienda que el ACNUR resuma las lecciones aprendidas de la salida de los programas de intervenciones en efectivo y el traspaso de dichos programas para aprovecharlas en posteriores supuestos de salida**.

364. El ACNUR se mostró de acuerdo con la recomendación y declaró que resumiría las lecciones aprendidas de la experiencia reciente, relativa, hasta la fecha, al único país en el que se había llevado a cabo un traspaso de ese tipo. El ACNUR hizo hincapié en el carácter extraordinario de dicho traspaso y destacó que esos procesos seguirían estando muy condicionados por el contexto y ligados a las políticas del país receptor, los marcos normativos y los recursos disponibles, entre otros factores.

Análisis de la tendencia interanual de los datos de seguimiento posteriores a la distribución

365. La Junta trató en detalle la forma en que el ACNUR analizaba y agregaba los datos de los informes de seguimiento posteriores a la distribución en los informes de auditoría de ejercicios anteriores, en particular en su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018 (A/74/5/Add.6, cap. II, párrs. 202 a 214). El seguimiento posterior a la distribución se utiliza para controlar y evaluar la eficacia de los programas de asistencia en efectivo y sus resultados en lo que respecta al bienestar de los beneficiarios. El seguimiento proporciona información cuantitativa y cualitativa sobre las tendencias entre los beneficiarios relativas a su experiencia con la asistencia en efectivo.

366. En 2020, el ACNUR resumió los principales resultados del seguimiento posterior a la distribución en un informe público. En 2020, el 73 % de las personas de interés solo podían satisfacer la mitad o menos de la mitad de sus necesidades básicas y sólo el 26 % declaró que podía satisfacer más de la mitad de sus necesidades básicas con el apoyo que recibía. Además, el 77 % de los hogares encuestados recurrían a uno o más mecanismos de afrontamiento nocivos para satisfacer sus

necesidades básicas. Por ejemplo, el 59,3 % se había visto obligado a dejar de pagar el alquiler o las deudas y el 17,4 % había tenido que dejar de escolarizar a un hijo.

367. El ACNUR dispone de una guía del usuario detallada para las operaciones en los países en la que se explica cómo recoger y reunir los datos de seguimiento posterior a la distribución. Para ello, cuenta con un panel mundial en el que se resumen y se indican numéricamente los resultados individuales de seguimiento posterior a la distribución de todas las operaciones en los países. El ACNUR ofrece un calendario posterior a la distribución y un panel de tendencias que muestran los resultados de las entrevistas correspondientes a un total de 12 de las 98 operaciones en los países que realizan intervenciones en efectivo. La muestra seleccionada por la Junta comprendía cuatro operaciones en los países que figuraban en el panel cronológico. La Junta, que reconoce la intensa labor realizada a este respecto, ha vuelto a examinar el seguimiento posterior a la distribución para ser capaz de evaluar con más detalle la aplicación al ámbito mundial y nacional de la nueva guía y los nuevos paneles de resultados posteriores a la distribución.

368. La Junta solicitó a 12 operaciones en los países que presentaran informes de seguimiento posteriores a la distribución, 9 de las cuales habían realizado un seguimiento posterior a la distribución en 2021. El examen se centró en si las operaciones en los países comparaban los resultados posteriores a la distribución de 2021 con los datos del año anterior en el informe descriptivo e interpretaban la tendencia, por ejemplo, si las operaciones analizaban las causas de la tendencia cuando el porcentaje de hogares que declaraban haber dejado de escolarizar a un hijo disminuía del 40 % en 2020 al 20 % en 2021, o viceversa. La Junta descubrió que solo en un informe de seguimiento posterior a la distribución se comparaban los resultados de las entrevistas de dos trimestres en el análisis de tendencias. Entre los informes examinados, la Junta no encontró ninguno en el que se hiciese un análisis de las tendencias interanuales. En cinco de los informes examinados, sólo se presentaban datos y hechos correspondientes a la encuesta de 2021 y los informes no contenían ningún tipo de descripción o interpretación.

369. A nivel mundial, las cifras posteriores a la distribución solo permiten hacer una interpretación limitada por las diferencias de enfoque y contexto de los programas. La Junta considera que las operaciones suelen poder comparar los resultados con los del año anterior a nivel de los países, por ello, entiende que es importante que los resultados del seguimiento posterior a la distribución se analicen respecto a los datos del año precedente. El ACNUR debería interpretar las respuestas de los encuestados y detectar las tendencias relativas al bienestar de las personas de interés. El ACNUR recoge sistemáticamente datos de todos los programas en el sistema de seguimiento posterior a la distribución y, por tanto, debería utilizar los datos de esa encuesta a largo plazo para ayudar a las operaciones en los países a obtener información de cara al diseño y la adaptación de los programas.

370. **La Junta recomienda que el ACNUR siga ampliando el análisis de las tendencias interanuales en los paneles e informes sobre los datos posteriores a la distribución del modo pertinente**.

371. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que seguiría analizando las tendencias y que había incorporado la opción de realizar comparaciones anuales de los datos de los países en el panel de seguimiento posterior a la distribución. El ACNUR comentó que era importante subrayar que la comparación no siempre era posible, ya que el programa y las características del contexto podían variar significativamente de un año a otro y de un punto geográfico a otro.

7. Adquisiciones

Orientación sobre las adquisiciones

372. En 2021, el ACNUR publicó su política de adquisiciones (UNHCR/HCP/2021/01) y una instrucción administrativa sobre adquisiciones (UNHCR/AI/2021/05). Esos documentos, junto 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, constituyen la normativa y la reglamentación del ACNUR en materia de adquisiciones. De acuerdo con el párrafo 4.1.1 de la política de adquisiciones del ACNUR, esos documentos deben leerse junto con las partes pertinentes del capítulo 8 del manual del ACNUR. Al mismo tiempo, en la instrucción administrativa sobre adquisiciones se indica que sus disposiciones sustituyen las partes relacionadas con las adquisiciones del capítulo 8 del manual del ACNUR, relativas, entre otras cosas, a las funciones y responsabilidades, la gestión de los suministros en situaciones de emergencia, la contratación de servicios de infraestructura, la evaluación de las necesidades, los planes de compra, las licitaciones, la contratación de bienes y servicios y los comités de contratos.

373. El capítulo 8 del manual del ACNUR, publicado en 2013, contiene información desfasada en algunos puntos y algunas partes que presentan discrepancias respecto a las normas y los reglamentos del ACNUR en materia de adquisiciones. Por ejemplo, no muestra la organización vigente de la sede y las oficinas regionales. El ACNUR lleva planeando la actualización del capítulo 8 de su manual al menos desde 2016 (A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 228).

374. El ACNUR publicó una nueva política y una instrucción administrativa sobre adquisiciones en 2021 y tenía previsto actualizar el capítulo 8 de su manual, relativo a esta cuestión, poco después. La Junta considera importante que el personal disponga de directrices claras y coherentes en materia de adquisiciones. Por lo tanto, el ACNUR debería llevar a cabo la actualización del capítulo 8 de su manual de manera oportuna para garantizar su coherencia con las normas y reglamentos del ACNUR en materia de adquisiciones.

375. **La Junta recomienda que el ACNUR finalice y publique la versión actualizada del capítulo 8 del manual del ACNUR, relativo a la gestión de los suministros, para garantizar su coherencia con las normas y los reglamentos del ACNUR en materia de adquisiciones**.

376. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que el proceso de redacción de la versión actualizada del capítulo 8 estaba muy avanzado: se esperaba que la parte del capítulo relativa a las adquisiciones se publicase para el tercer trimestre de 2022, la parte de coordinación de los suministros, para finales de 2022 y la parte de logística e inventario, para finales del primer trimestre de 2023.

Directrices sobre los proyectos de construcción

377. En 2021, el ACNUR efectuó gastos en obras de construcción relacionadas principalmente con proyectos para acoger a las personas de interés o acomodar al personal administrativo del ACNUR. Los gastos por ese concepto para 2021 ascendieron a 64,7 millones de dólares (2020: 55,5 millones de dólares), cifra que supone un aumento del 16,6 % respecto a 2020. Los proyectos de construcción se llevan a cabo en distintas operaciones en los países distribuidas por todo el mundo. La ejecución de los proyectos suele durar más de 12 meses y su adecuada conclusión depende de la implicación o las posibles interferencias de diversas partes interesadas, como los gobiernos, las empresas constructoras y las personas de interés. La Junta examinó los procesos contables de los proyectos de construcción más importantes

correspondientes a 2021. Los principales aspectos sometidos a examen fueron si el reconocimiento de los gastos se produjo en el mismo periodo en que se prestaron los servicios, las facturas se pagaron atendiendo a la verificación y se confirmó que las obras de construcción se habían entregado debidamente, y si se hizo el suficiente seguimiento general del proyecto.

378. Para hacer esos exámenes, la Junta realizó algunas de las pruebas de los procedimientos detallados de auditoría que se aplican al reconocimiento de gastos importantes relacionados con los proyectos de construcción. Las respectivas operaciones en los países proporcionaron gran cantidad de justificantes de diverso tipo para esos proyectos. La Junta observó que las operaciones utilizaban diferentes documentos para supervisar y verificar la marcha de las obras y la ejecución del proyecto. En muchos casos, las operaciones en cuestión no pudieron facilitar la documentación necesaria a tiempo o en modo alguno en su integridad. En un número importante de documentos presentados por el ACNUR faltaban identificadores distintivos para conciliar los servicios contratados y solicitados con los servicios prestados y facturados. Los informes de construcción y otros documentos necesarios no aparecían debidamente firmados y fechados en algunas partes. Además, la Junta descubrió que los cargos del personal responsable de la gestión y el seguimiento de los proyectos diferían considerablemente entre las operaciones.

379. La Junta considera que la falta de coherencia en la documentación y el seguimiento entorpece la gestión eficaz y transparente de los proyectos, que es un aspecto crucial, especialmente cuando se trata de proyectos de construcción de gran envergadura. Resulta esencial que las partes interesadas que no están directamente involucradas en los procesos de construcción entiendan si los proyectos se realizan conforme a lo estipulado en el contrato y a los presupuestos aprobados. Los pagos solo se deben liberar cuando las pruebas de la prestación de servicios son incuestionables y han sido verificadas por personal con los conocimientos y cualificaciones necesarios. Por lo tanto, el personal desplegado para gestionar los proyectos de construcción en nombre del ACNUR debe poseer una experiencia profesional comparable que se manifieste en cargos institucionalizados. Los registros para documentar y reconocer el progreso y la entrega de las obras de construcción deben tener un diseño coherente, y su uso se debe incorporar al desarrollo de los respectivos proyectos. La sede debería verificar periódicamente el desempeño de la gestión del proyecto y realizar consultas cuando lo considere necesario.

380. **La Junta recomienda que el ACNUR actualice y unifique sus políticas y directrices vigentes en materia de seguimiento, documentación y contabilidad de los proyectos de construcción para conseguir que se institucionalice el uso de las plantillas y los informes sobre la marcha de los proyectos**.

381. El ACNUR aceptó la recomendación y comenzó a recopilar y unificar las directrices relacionadas con la construcción que se encuentran actualmente disponibles en varios documentos para incorporarlas a un nuevo manual del programa que se está preparando. Este manual contribuirá a fomentar la coherencia y el uso de prácticas y procedimientos armonizados (que no tienen que ser necesariamente idénticos), con lo que se garantizará el cumplimiento en las operaciones sobre el terreno de las normas y reglamentos relativos a los proyectos de construcción.

Seguimiento de las consultorías institucionales

382. Dado que los contratos de consultoría institucional están sujetos a los procedimientos ordinarios de adquisiciones y gestión de contratos, la Junta pidió al ACNUR que presentase cifras sobre los servicios de consultoría institucional contratados en calidad de asesores o consultores para ofrecer consejo, conocimientos

especializados y dictámenes profesionales. El ACNUR declaró que no tenía una clasificación basada exactamente en los detalles solicitados.

383. Los servicios de consultoría institucional contratados en calidad de asesores se registraron bajo cinco identificadores de partidas y no se pudieron identificar por separado. Los identificadores de partidas se establecieron para cubrir distintos tipos de consultorías, a saber, las relacionadas con los recursos humanos, la publicidad y la mercadotecnia, según se muestra en el cuadro II.10.

Cuadro II.10
Clasificación por categorías de las consultorías

Identificador de la partida	*Descripción de la partida*	*Cuenta*
3012	Consultoría de tecnología de la información	621050
7491	Servicios de consultoría institucional	627050
9682	Servicios de consultoría institucional de tecnología de la información	627050
9683	Consultoría de la actividad institucional	625700
9684	Consultoría de gestión de los recursos humanos	625700

Fuente: ACNUR

384. Los identificadores de las partidas mencionadas anteriormente comprenden transacciones que cubren diversos contratos de servicios profesionales, técnicos e intelectuales prestados por empresas e instituciones, entre otras cosas, de gestión de la información, planificación de los recursos empresariales, capacitación y gestión de los recursos humanos. Como los contratos de consultoría a efectos de asesoramiento formaban parte de esos identificadores de partidas múltiples, el ACNUR los registró y supervisó de forma similar a todos los demás contratos, pero no pudo presentar los gastos correspondientes a este tipo concreto de servicio.

385. Para que pueda unificar y evaluar en concreto los gastos de servicios de consultoría institucional contratados en calidad de asesores o consultores e informar al respecto, la Junta considera que el ACNUR debe hacer un seguimiento de ese tipo de contratación por separado.

386. **La Junta recomienda que el ACNUR haga un seguimiento y unifique los gastos de servicios de consultoría contratados en calidad de asesores o consultores y destaca la necesidad de revisar la clasificación en categorías de sus identificaciones de partidas y las descripciones de las partidas correspondientes**.

387. El ACNUR se mostró de acuerdo con la recomendación y aceptó que era necesario revisar la clasificación en categorías y la descripción de los identificadores de las partidas.

8. Gestión de los recursos humanos

Estrategia general de gestión y planificación de los recursos humanos

388. Como destacó la Junta en su anterior informe, la gestión de los recursos humanos es un aspecto fundamental que permite a la administración ajustar la plantilla al plan de actividades, anticiparse a los cambios y afrontar los problemas presentes y futuros relativos a la fuerza de trabajo. La Junta señaló que no se concedía la suficiente importancia estratégica a la planificación de la fuerza de trabajo.

389. Para su anterior informe, la Junta analizó las medidas adoptadas por el ACNUR para mejorar la gestión de la planificación de la fuerza de trabajo. La Junta trató la situación del proceso de planificación de la fuerza de trabajo con la División de Recursos Humanos y revisó y examinó la documentación facilitada. La Junta tomó nota de las iniciativas del ACNUR encaminadas a reforzar la planificación estratégica y operacional de la fuerza de trabajo.

390. Basándose en la recomendación de la Junta, el ACNUR difundió orientaciones e instrucciones para ayudar a las operaciones sobre el terreno a examinar sus necesidades de dotación de plantilla como parte de la planificación anual y plurianual. Por ejemplo, el ACNUR publicó el siguiente material de orientación:

a) El manual del ACNUR para el diseño de la presencia sobre el terreno, cuyo objetivo es ayudar a las operaciones del ACNUR a establecer una oficina exterior explicando los diferentes tipos de esta clase de oficinas que tiene el ACNUR y ofreciendo orientación sobre cómo estructurarlas;

b) El anexo D de la instrucción administrativa sobre la fase de consecución de resultados de COMPASS: planificación de la aplicación para 2022 (UNHCR/AI/2021/8), que ofrece orientaciones sobre la planificación de la fuerza de trabajo y la gestión de plazas en COMPASS.

391. Además de esas directrices y cursillos, el ACNUR organizó breves cursos de planificación de la fuerza de trabajo dirigidos a diversos grupos de destinatarios con el fin de introducir campañas de planificación de la fuerza de trabajo. Junto con los cursos breves de planificación de la fuerza de trabajo, el ACNUR publicó un cuaderno de trabajo que recogía información de diferentes fuentes internas y externas para explicar el significado y la metodología de este tipo de planificación.

392. El ACNUR declaró que el anexo D de la instrucción administrativa UNHCR/AI/2021/8 introducía un “enfoque integral de planificación estratégica de la fuerza de trabajo” y ofrecía también orientación concediendo prioridad a las oficinas regionales y las operaciones a través de talleres y cursos breves; no obstante, reconoció que se seguirían adoptando medidas adicionales, en particular en lo que respecta a la armonización general con el proceso global de planificación del ACNUR.

393. La Junta tomó nota de los esfuerzos realizados por el ACNUR, pero la planificación detallada de la fuerza de trabajo tiene un valor relativo si no está integrada en un marco estratégico a ese respecto para toda la organización en el que se indiquen las metas de la gestión de los recursos humanos a escala institucional y cómo conjugar las limitaciones presupuestarias con la demanda de personal en el futuro. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo es algo más que reunir información en un lugar y explicar por qué es necesaria la planificación de la fuerza de trabajo como parte de un enfoque global para el ACNUR. La imagen de un “enfoque integral de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo” que se presenta en el anexo D de la instrucción administrativa solo ilustra el funcionamiento de esa planificación explicando de forma general los pasos que hay que seguir.

394. Un marco incluye un enfoque estratégico global sobre cómo evaluar las tendencias y colmar posibles déficits en la demanda y la oferta de personal. Un enfoque de ese tipo facilitaría la priorización de los objetivos estratégicos de las operaciones y les permitiría categorizar la demanda de personal y la asignación presupuestaria.

395. **La Junta reitera su recomendación de que el ACNUR establezca una estrategia general a efectos de la planificación de la fuerza de trabajo**

(A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 288) y pone de relieve que el marco de la estrategia debería indicar cómo evaluar las tendencias.

396. El ACNUR aceptó esa recomendación y declaró que su enfoque de planificación de la fuerza de trabajo, que se pondría a prueba durante el período 2021-2022 y se ajustaría e implantaría en 2023, constituiría un importante elemento del marco general de planificación de la fuerza de trabajo y le serviría de base.

Parámetros de referencia para facilitar las campañas de planificación de la fuerza de trabajo

397. Como parte de su proceso de transformación, el ACNUR revisó la estructura de sus grupos orgánicos para ajustar las esferas funcionales a la labor que desempeña y que emprenderá la organización. El propósito de la estructura de grupos orgánicos era clasificar y enumerar las denominaciones de los cargos del ACNUR encuadrándolas en ocho áreas funcionales, a saber:

a) Dirección y gestión ejecutivas;

b) Protección internacional y soluciones;

c) Ejecución operacional;

d) Relaciones exteriores;

e) Administración y finanzas;

f) Suministros;

g) Recursos humanos;

h) Tecnología de la información.

398. La esfera funcional relativa a la protección internacional y las soluciones abarca, por ejemplo, una amplia gama de actividades ligadas al mandato de protección del ACNUR.

399. En su informe anterior, la Junta subrayó la necesidad de contar con conjuntos de herramientas de examen de plantilla que ayudasen a las operaciones del ACNUR a examinar sus necesidades de personal y a asegurarse de que puedan realizar análisis de la demanda de personal. La Junta reconoció la labor realizada por la División de Recursos Humanos para ofrecer herramientas de planificación de la fuerza de trabajo más útiles. Sin embargo, todavía se están creando los indicadores de referencia o los grupos de operaciones.

400. Dado que el volumen de personal ha aumentado significativamente (un 70 %) en algunas operaciones entre 2017 y 2022, resulta esencial que el ACNUR desarrolle un enfoque práctico y basado en principios que contenga una serie de parámetros de referencia funcionales para ayudar a los administradores a planificar los recursos humanos. Aun en los casos en que el aumento de la necesidad de personal pueda deberse a circunstancias extraordinarias como las situaciones de emergencia, tienen que haber una orientación clara y criterios verificables sobre cómo determinar y documentar tales necesidades. Esos parámetros de referencia prácticos deben servir de marco para calcular el nivel mínimo de personal necesario en cada esfera funcional, teniendo en cuenta el número de personas de interés y el volumen presupuestario. En opinión de la Junta, ese marco podría proporcionar orientación general a las operaciones del ACNUR en los países para calcular las necesidades de personal y garantizar un uso de la plantilla eficaz en función del costo. Esos indicadores también facilitan la comparación de las necesidades de personal entre operaciones y favorecen la transparencia.

401. **La Junta reitera su recomendación de que el ACNUR elabore y publique conjuntos de herramientas de examen de plantilla (A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 296) y destaca que esos conjuntos de herramientas deben incluir indicadores de referencia asociados a las ocho esferas funcionales para calcular las necesidades de personal**.

402. El ACNUR aceptó la recomendación y destacó que varias esferas funcionales del ACNUR ya habían diseñado sus propios parámetros de referencia funcionales y les habían dado amplia difusión. El ACNUR seguirá trabajando para desarrollar un conjunto completo e integral de parámetros de referencia funcionales que tengan en cuenta los diferentes tipos de operaciones y contextos.

Prototipo del enfoque de planificación de la fuerza de trabajo y COMPASS

403. El anexo D de la instrucción administrativa UNHCR/AI/2021/8, que entró en vigor el 16 de julio de 2021, contiene el prototipo de un enfoque integral de planificación estratégica de la fuerza de trabajo que debería permitir a las operaciones y oficinas del ACNUR ejecutar el ciclo de esa planificación estratégica. El prototipo consta de cinco pasos y debe llevarse a cabo en la fase de planificación de COMPASS. En el primer paso, las operaciones, las oficinas y las divisiones del ACNUR deben obtener y comprender las prioridades estratégicas y evaluar los cambios en la función y la estructura de la fuerza de trabajo en función de las prioridades estratégicas. En el segundo paso deben analizar la fuerza de trabajo, mientras que el tercer paso consiste en determinar las diferencias entre la estructura deseada y la situación actual. En el cuarto paso, que tiene lugar durante la fase de aplicación de COMPASS, deben preparar y aplicar un plan de acción de recursos humanos considerando la relación entre el costo y el esfuerzo y el efecto de cada punto enumerado en el plan de acción de recursos humanos. El quinto paso tiene por objetivo supervisar la aplicación del plan de acción de recursos humanos definiendo entre 3 y 5 indicadores clave del desempeño a nivel de las oficinas en el país y regionales y en las divisiones de la sede. Los indicadores deben definirse y medirse antes y durante la puesta en marcha del plan de acción de recursos humanos.

404. Las visitas sobre el terreno virtuales a dos oficinas multipaís y las entrevistas con los responsables de recursos humanos revelaron que la administración de las operaciones sobre el terreno no podía concretar el prototipo del enfoque integral de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en planes de dotación de plantilla factibles. Las operaciones aún no habían redactado los planes de la fuerza de trabajo que se les habían solicitado y el facilitado por el ACNUR no se podía considerar factible como plan de dotación de plantilla. Además, en opinión de la Junta, dejar en manos de las oficinas en los países la responsabilidad de definir sus propios indicadores a efectos de seguimiento y medición podía resultar arriesgado, y tampoco era adecuado con miras a los estudios comparativos y de medición. El ACNUR debería comunicar a sus operaciones los indicadores clave del desempeño aplicables a efectos de seguimiento. Por lo tanto, el ACNUR tenía que determinar y clasificar los indicadores clave del desempeño que se podían adaptar a las circunstancias únicas y a las necesidades de personal de cada esfera operacional.

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

406. El ACNUR aceptó la recomendación.

Distribución del personal de gestión de los recursos humanos

407. A petición de la Junta, el ACNUR preparó un cuadro en el que figuraba el número de miembros del personal del ACNUR y del personal asociado y la distribución del personal de recursos humanos entre las siete oficinas regionales del ACNUR (véase el cuadro II.11).

Cuadro II.11
Distribución del personal de recursos humanos entre las siete oficinas regionales

Oficina Regional	*América*	*Asia y el Pacífico*	*África Oriental, Cuerno de África y región de los Grandes Lagos*	*Europa*	*Oriente Medio y Norte de África*	*África Meridional*	*África Occidental y Central*
Personal del ACNUR	1 334	1 514	3 231	1 251	2 385	839	1 714
Personal asociado	1 013	630	772	274	1 061	183	239
Fuerza de trabajo total	**2 347**	**2 144**	**4 003**	**1 525**	**3 446**	**1 022**	**1 953**
Personal de recursos humanos	53	47	116	45	68	37	42
Número de lugares de destino con presencia de recursos humanos	101	71	113	91	58	40	85
Personal de recursos humanos como porcentaje del personal del ACNUR	3,97	3,10	3,59	3,60	2,85	4,41	2,45
Personal de recursos humanos como porcentaje de la fuerza de trabajo total	2,26	2,19	2,90	2,95	1,97	3,62	2,15

Fuente: sistema MSRP a fecha de 31 de diciembre de 2021.

408. La Junta observó que el número de miembros del personal de recursos humanos no parecía guardar relación con el número total de funcionarios ni con la fuerza de trabajo total, incluido el personal asociado. El ACNUR declaró que el tamaño de la fuerza de trabajo (funcionarios y personal asociado) no es el único criterio importante para determinar el tamaño de la plantilla de recursos humanos en un lugar de destino dado. La duración habitual de la asignación correspondiente a la plaza y el número de lugares de destino en el país o la región también influyen en el tamaño de los equipos de recursos humanos de las operaciones.

409. Teniendo en cuenta, por ejemplo, que una de las oficinas regionales con menor número de miembros de personal tiene la segunda proporción más elevada de personal de recursos humanos, pero también el menor número de lugares de destino con presencia de recursos humanos, la Junta considera necesario que el ACNUR se replantee la metodología para determinar el tamaño adecuado de los equipos de recursos humanos en las operaciones. El ACNUR debe tener en cuenta que contar con una dotación de recursos humanos adecuada es importante para la organización en su conjunto, lo que también podría llevar a la conclusión de que hay que aumentar el número total de empleados de recursos humanos.

410. **La Junta recomienda que el ACNUR se replantee la metodología para determinar el tamaño adecuado de los equipos de recursos humanos en las operaciones**.

411. El ACNUR aceptó la recomendación.

Función del asociado superior de recursos humanos

412. Con la implantación de COMPASS, la nueva herramienta de gestión basada en los resultados, el ACNUR delimita las funciones y responsabilidades en materia de planificación, gestión, seguimiento y presentación de informes sobre los resultados que competen a los colegas del ACNUR en cada esfera de control presupuestario. El control de acceso al plan introduce una serie de nuevos roles del sistema asignados a los roles funcionales existentes para fomentar la implicación de los colegas en el nuevo proceso de gestión de las operaciones. Dependiendo del tamaño de la operación, una persona podrá desempeñar en ella varios roles del sistema, por ejemplo, gestor de resultados y coordinador de la planificación; o encargado de la preparación de recursos y gestor de resultados. Sin embargo, no podrá tener asignados roles que vulneren la separación de funciones, por ejemplo, encargado de la preparación de recursos, coordinador de la planificación y responsable del plan.

413. De conformidad con el anexo J.1 de la instrucción administrativa titulada "COMPASS: nuevo enfoque de la gestión basada en resultados y la planificación de los resultados para 2022 y en adelante" (UNHCR/AI/2021/01), el rol del sistema de coordinador de la planificación no debe combinarse con el rol de encargado de la preparación de recursos. La Junta observó que la combinación indicada se había asignado a un oficial administrativo superior de una oficina regional.

414. Además, con la nueva herramienta COMPASS, los colegas de las oficinas regionales y de la sede dispondrán de nuevos roles, como el rol del sistema de Encargado del Aseguramiento de la Calidad del Plan, que se asigna a las oficinas regionales y a las dependencias competentes de la sede. Según el control de acceso al plan, a nivel de la sede este rol se concede a la División de Recursos Humanos, la División de Relaciones Exteriores y la División de Planificación Estratégica y Resultados. A nivel de las oficinas, el rol de Encargado del Aseguramiento de la Calidad del Plan se concede al asociado de recursos humanos o al personal de relaciones externas y planificación estratégica. El permiso asociado al rol sirve para hacer la revisión y el aseguramiento de la calidad de las estrategias plurianuales o provisionales presentadas, incluida la valoración de los niveles presupuestarios y de recursos propuestos y de los cambios de plantilla y estructurales.

415. A través de su enfoque de planificación de la fuerza de trabajo, la División de Recursos Humanos desempeña una función clave en las propuestas sobre la dotación de plantilla y estructurales, en conjunto con las estrategias de las operaciones. Una función de gran importancia para cumplir esos requisitos se otorga a los asociados superiores de recursos humanos destinados en las siete oficinas regionales. Las descripciones de puestos normalizadas recientemente establecidas subrayan la importancia de su función para la prestación oportuna, eficaz y eficiente de todos los servicios de recursos humanos en la oficina y para la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.

416. Sobre la base del examen de la plantilla de control de acceso al plan, el ACNUR tiene la oportunidad de reforzar la gobernanza aclarando las funciones y responsabilidades. La Junta considera que el ACNUR debería revisar el permiso asociado a los roles funcionales del control de acceso al plan. En opinión de la Junta, el ACNUR tiene la oportunidad de reforzar la función de su División de Recursos Humanos, especialmente la de los asociados superiores de recursos humanos y los equipos de recursos humanos, y de hacer que su participación en el proceso de examen del presupuesto y del programa anual sea más destacada y significativa, con lo que se mejoraría y facilitaría el desarrollo de estrategias plurianuales o provisionales, en particular para las operaciones. Además, el ACNUR podría estudiar la posibilidad de

establecer coordinadores de la planificación de la fuerza de trabajo en la División de Recursos Humanos que impartan orientación estratégica sobre los conceptos y las actividades de planificación de la fuerza de trabajo a todas las operaciones y que sirvan de enlace entre los objetivos financieros y estratégicos.

417. **La Junta recomienda que el ACNUR revise cómo se asignan los roles del sistema de control de acceso al plan a los roles funcionales en el ACNUR para fomentar la participación y las aportaciones y, en última instancia, optimizar la calidad de la información introducida en COMPASS**.

418. **La Junta recomienda que el ACNUR refuerce la función de los asociados de recursos humanos y haga que tengan una participación más destacada en el proceso de examen del presupuesto y el programa anual.**

419. El ACNUR aceptó la recomendación.

C. Información suministrada por la administración

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

420. El ACNUR informó de que había dado de baja en libros oficialmente activos por valor de 9,4 millones de dólares (2020: 5,4 millones de dólares). Las cancelaciones se refieren principalmente a los casos de reducción de las donaciones y a cuentas por cobrar de gran antigüedad de los asociados en la ejecución.

2. Pagos a título graciable

421. El ACNUR informó de que había efectuado pagos a título graciable en ocho casos por un importe total de 216.035 dólares, relacionados principalmente con la evacuación médica tras un accidente de tráfico. Para 2020 el ACNUR aprobó 19 pagos a título graciable por importe de 44.835 dólares. Esta información concuerda con el examen realizado por la Junta de los registros financieros y de gestión del ACNUR.

3. Casos de fraude y de presunción de fraude

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

423. Durante la auditoría, la Junta formuló preguntas a la administración sobre su responsabilidad de supervisión a fin de evaluar los riesgos de inexactitudes significativas debido a fraude y los procesos establecidos para detectar los riesgos de fraude y responder a ellos, incluidos los riesgos específicos de fraude detectados por la administración o que se hubieran señalado a su atención. La Junta también indagó si la administración tenía conocimiento de algún fraude real, presunto o denunciado, lo que incluye las averiguaciones de la OSSI.

424. El ACNUR notificó 66 casos de fraude presunto o documentado en 2021 que supusieron pérdidas económicas por valor de 1,3 millones de dólares (2020: 31 casos y 0,11 millones de dólares). De esos casos de fraude, en 32 casos, el fraude fue cometido por funcionarios; en 21 casos, por asociados en la ejecución; y en 13 casos, por los respectivos miembros de la fuerza de trabajo asociada. Los casos relacionados con los funcionarios y el personal asociado eran casos de fraude relacionado con derechos y prestaciones, fraude en las adquisiciones, malversación, fraude del programa de seguro médico y otros tipos de fraude médico, fraude en el registro, la

determinación de la condición de refugiado o el reasentamiento, fraude en la contratación o académico y de otra índole.

D. Agradecimientos

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

(*Firmado*) Jorge **Bermúdez**
Contralor General de la República de Chile y
Presidente de la Junta de Auditores

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

(*Firmado)* **Hou** Kai
Auditor General de la República Popular China

21 de julio de 2022

Anexo

Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
1	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 63	La Junta recomienda que la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) siga mejorando el apoyo concertado que la sede y las oficinas regionales prestan a las operaciones en los países para para adquirir y distribuir artículos de inventario en función de las necesidades, en particular en situaciones de emergencia como la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19).	La sede y las oficinas regionales del ACNUR ofrecen sistemáticamente apoyo a las operaciones en los países. Algunos ejemplos de ese apoyo son los siguientes: El ACNUR ha puesto a disposición de los usuarios una herramienta de previsión de la demanda global de suministros para facilitar el pronóstico de las necesidades de adquisición y distribución. El ACNUR publicó a mediados de septiembre de 2021 el documento UNHCR/OG/2021/04/Rev.01, titulado “Directrices operativas sobre la gestión de artículos no alimentarios”, que ofrece orientaciones sobre la adquisición basada en las necesidades y la distribución de artículos de inventario, en particular en situaciones de emergencia. Estas directrices aclaran las funciones y responsabilidades de cada oficina dentro de la organización respecto al establecimiento de planes de adquisición basada en las necesidades y de planes de distribución y la consideración de las posibilidades de unificar la gestión de artículos no alimentarios. También incluye una plantilla del procedimiento operativo estándar, un formulario de solicitud de entrega de artículos no alimentarios, un formulario del informe de distribución de artículos no alimentarios y los	La Junta aprecia las medidas adoptadas por el ACNUR para aplicar la recomendación. El ACNUR ha publicado el documento UNHCR/OG/2021/04/Rev.01, titulado “Directrices operativas sobre la gestión de artículos no alimentarios”, que ofrece directrices claras e inequívocas sobre la gestión de los artículos no alimentarios a lo largo de todo el ciclo y en el que se definen las funciones y las responsabilidades. Las directrices hacen referencia al sistema de gestión basada en los resultados recientemente introducido, COMPASS, y se centran en el análisis de la situación. Atendiendo a lo expuesto, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				formularios de conciliación de la distribución de artículos no alimentarios. La sede del ACNUR está estudiando las oportunidades que brinda el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales para mejorar el seguimiento de las existencias y la rendición de cuentas durante su diseño.					
2	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 64	La Junta recomienda que el ACNUR apoye a las operaciones en los países estableciendo planes integrales de distribución de existencias.	El ACNUR adoptó las siguientes medidas para ayudar a las operaciones de los países a establecer planes integrales de distribución de existencias: Como se menciona en la respuesta a la recomendación precedente, el ACNUR ha publicado el documento UNHCR/OG/2021/04/Rev.01, titulado “Directrices operativas sobre la gestión de artículos no alimentarios”, que ofrece directrices y procedimientos detallados sobre los planes de distribución de los artículos no alimentarios en inventario. También incluye anexos sobre las funciones y responsabilidades, una matriz de riesgos relativos a los artículos no alimentarios, una plantilla de los procedimientos operativos estándar, una lista de verificación de la distribución de artículos no alimentarios y otras plantillas. Estas directrices hacen hincapié en la importancia de preparar planes de distribución periódicos, basados en el plan de distribución anual, que se adjuntarán posteriormente a la solicitud de entrega de las existencias físicas para su aprobación en el sistema de Gestión de Sistemas, Recursos y	La Junta se remite a su declaración para la recomendación precedente y considera que la recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				Personal (MSRP) (aspecto que se destaca en el anexo A, relativo a las funciones y responsabilidades). En las directrices se alienta a los asociados a no mantener existencias por encima de un valor total de 50.000 dólares durante un período de diez días laborables y se ofrecen ejemplos de herramientas de presentación de informes (apéndice 3) respecto a la distribución y la conciliación de las existencias de artículos no alimentarios. Con el fin de contribuir a que se mantenga un nivel óptimo de existencias en los almacenes, el ACNUR está generando un informe mensual sobre los excedentes de inventario que se facilita a las operaciones en los países a través de las oficinas regionales. El Servicio de Gestión de Suministros está haciendo con las oficinas regionales un seguimiento trimestral de los progresos realizados para reducir los excedentes de inventario, teniendo en cuenta las declaraciones de emergencia y las reservas para imprevistos. Ese análisis puede cubrir los patrones de adquisición, los patrones de salida de inventario y recomendaciones sobre el mínimo y el máximo de existencias que se deben mantener en inventario. Con miras a seguir reforzando la planificación de la distribución, la versión 4 del sistema de registro global por perfiles (ProGres v4) incluye un módulo de seguimiento de la asistencia, que genera un plan de distribución en forma de manifiesto para un subgrupo de personas de interés registradas.				

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
3	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 74	La Junta recomienda que el ACNUR priorice y armonice la redefinición de las funciones y responsabilidades a nivel de las oficinas regionales y las entidades de la sede, y se asegure de que las funciones de las estructuras redefinidas se indiquen en el marco regulatorio, según proceda.	La revisión de las funciones, las responsabilidades y las facultades publicada originalmente en octubre de 2019, que se atendrá al modelo actualizado de las tres líneas, abordará la cuestión de la claridad de las funciones y las responsabilidades. La revisión de las funciones de las operaciones en los países, las oficinas regionales y las divisiones en la sede se ha concluido en gran medida y servirá de base para la revisión de las responsabilidades y facultades. El ACNUR ha adoptado un enfoque normalizado para reflejar las funciones del marco normativo por el que se incluye sistemáticamente una descripción detallada de las funciones en las instrucciones administrativas, en consonancia con las funciones de las respectivas entidades de toda la organización. Véanse también los progresos relativos al modelo de las tres líneas y el mencionado documento acerca de las funciones, las responsabilidades y las facultades sobre los que se informa en relación con las recomendaciones de los párrafos 118 y 126 de A/75/5/Add.6.	La Junta comentó la marcha de la revisión de las funciones, las responsabilidades y las facultades en su informe de auditoría de 2021 y formuló una nueva recomendación que atiende también al fundamento de esta recomendación. Por tanto, la Junta considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X
4	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 89	La Junta recomienda que el ACNUR siga examinando el efecto de los cambios de su estructura presupuestaria en la eficiencia de la gestión, analice los beneficios de los cambios propuestos, comunique el resultado de ese análisis y ofrezca garantías de	El ACNUR continuará examinando su estructura presupuestaria modificada durante los próximos ciclos presupuestarios a fin de informar al Comité Ejecutivo, tal y como se establece en la decisión pertinente del informe del 71er período de sesiones del Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado (A/AC.96/1209). En	La Junta toma nota del presupuesto del programa anual de 2022 aprobado y del hecho de que no se solicitaron modificaciones de la estructura presupuestaria ni de la información relativa a la gestión basada en los resultados ofrecida en descripciones y cuadros. En			X	

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			que la estructura presupuestaria propuesta cumple con los requisitos de transparencia y calidad.	la sección III B, titulada “Decisión sobre la revisión del reglamento financiero de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados”, el Comité Ejecutivo declaró, entre otras cosas, que había aprobado el examen de las repercusiones de los cambios de la estructura y los períodos presupuestarios en la eficiencia de la gestión y la capacidad del ACNUR para cumplir su mandato, con miras a efectuar revisiones si fueran necesarias, y solicitó que se le presentara la revisión a más tardar en 2025, con los exámenes preliminares que fueran necesarios. En octubre de 2021, el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto del programa anual para 2022 del ACNUR (A/AC.96/1213/Rev.1), el primero basado en el nuevo marco global de resultados del ACNUR. El proyecto de presupuesto del programa se aprobó tal como se había presentado. No se solicitaron modificaciones de la estructura presupuestaria ni de la información relativa a la gestión basada en los resultados ofrecida en las descripciones y los cuadros. No se planteó ninguna inquietud sobre la transparencia o la calidad del nuevo marco global de resultados del ACNUR, según se muestra en el informe del Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado sobre su 72º período de sesiones (4 a 8 de octubre de 2021) (A/AC.96/1220).	vista del calendario de la revisión aprobada (2025), la Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.				

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
5	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 97	La Junta recomienda que, en la información por segmentos correspondiente a 2021, el ACNUR presente información de igual calidad que en 2020, y que lo haga así en tanto la futura estructura de gestión basada en los resultados no esté finalizada y en funcionamiento pleno.	El ACNUR seguirá ofreciendo en sus estados financieros de 2021, como mínimo, la misma información por segmentos que en 2020, hasta que una nueva estructura de gestión basada en los resultados se adopte oficialmente y esté en funcionamiento pleno.	Dado que en las notas de 2021 se ofrece la misma calidad de información por segmentos que en 2020, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
6	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 102	La Junta recomienda que el ACNUR complemente sus controles internos de prevención y detección para detectar los errores en la contabilidad de los gastos que puedan ser resultado de tratar de transferir fondos presupuestarios al ejercicio económico siguiente, examine los factores que generan errores de contabilidad con arreglo a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y elimine esos factores según proceda, por ejemplo, mejorando en sus instrucciones de cierre la explicación y los requisitos con respecto a la presentación de información, y revisando los gastos que se contabilizan con atención a la fecha, la importancia relativa y las descripciones.	El ACNUR actualizó el proceso de cierre para 2021, modificándolo según procedía para mejorar aún más la calidad y la integridad del proceso con respecto a la utilización de los presupuestos reservados mediante órdenes de compra. Consúltese la instrucción administrativa UNHCR/AI/2021/10, relativa al cierre de la contabilidad del ACNUR para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021 (en particular la sección 4.2).	La Junta tomó nota de las instrucciones adicionales de cierre de ejercicio y considera que la recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
7	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 107	La Junta recomienda que el ACNUR lleve a cabo un análisis de las diferencias a nivel de la organización, que abarque tanto el estado de resultados como el estado de situación financiera, y que complemente ese análisis con información que proporcionen las oficinas regionales y con los parámetros de referencia que corresponda para las diferencias significativas que se detecten, cuando proceda.	El ACNUR llevó a cabo el análisis de las diferencias requerido y solicitó información a las oficinas regionales, según procedía. Este análisis se ha facilitado a la Junta de Auditores.	La Junta tomó nota del análisis de las diferencias llevado a cabo. Sin embargo, en su opinión, para que ese análisis de las diferencias fuese realmente útil, aún faltaba información sistemática de las oficinas regionales, así como los parámetros de referencia y las medidas de seguimiento correspondientes. En opinión de la Junta, se podría incluir un análisis automatizado de las diferencias en el diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Teniendo en cuenta que el ACNUR señaló que seguiría mejorando el análisis automatizado de las diferencias en el nuevo sistema, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
8	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 116	La Junta recomienda que el ACNUR mejore la información sobre propiedades, planta y equipo que se presenta en los informes financieros de los países para que esa información se presente por ubicación y por propiedad.	El ACNUR ha mejorado los informes de los países incorporando información adicional sobre propiedades, planta y equipo, y los informes muestran ahora dichos datos por ubicación y por propiedad.	La Junta aprecia las medidas adoptadas por el ACNUR para aplicar la recomendación. Los informes financieros de los países ofrecen ahora la opción de presentar los activos de propiedades, planta y equipo por centro de costos o por ubicación. Atendiendo a lo expuesto, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
9	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 117	La Junta recomienda que el ACNUR siga ampliando la información sobre la asistencia en efectivo que se presenta en los informes financieros de los países y que elabore otros	El ACNUR ha ampliado la información sobre la asistencia en efectivo que figura en los informes financieros de los países incorporando información adicional sobre las intervenciones en efectivo. Los informes muestran ahora	La Junta examinó el proyecto de instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos. La Junta echa de menos en el proyecto de	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
			paneles que proporcionen información relacionada con la asistencia en efectivo.	cuatro nuevos aspectos relativos a estas intervenciones, a saber, los datos sobre los gastos (IPSAS), la confrontación del presupuesto y los gastos, las partidas abiertas y las tarifas de los proveedores de servicios financieros.	instrucción administrativa una explicación sobre cómo se hará el seguimiento de la información relativa a las intervenciones en efectivo de los informes financieros de los países y sobre quién debería hacerlo. La Junta asume que la Sección de Tesorería ha publicado o tiene intención de publicar algún tipo de orientación sobre el panel de información de las intervenciones en efectivo, y considera que esta recomendación se ha aplicado.				
10	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 132	La Junta reitera su recomendación de que el ACNUR aplique medidas adicionales para garantizar el funcionamiento de los controles clave en el proceso de inventario (A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 56) y recomienda que el ACNUR tenga en cuenta esas medidas en el diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.	El ACNUR pretende perfeccionar los controles sobre el proceso de inventario incorporando controles clave mejorados desde las primeras fases de diseño del nuevo sistema Cloud ERP, que se pondrá en marcha próximamente. Durante el período de transición al nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR está utilizando los mecanismos ya establecidos para garantizar que no se produzcan inexactitudes significativas en el proceso de inventario, especialmente en lo que respecta a los informes de cierre de ejercicio. Como parte de la implantación de Cloud ERP, el ACNUR está introduciendo la gestión centralizada de los artículos y categorías de inventario, un sistema de seguimiento de los envíos y un nuevo modelo de organización del inventario para fomentar tanto la eficiencia de la gestión del inventario como la eficacia de los controles clave.	La Junta valora las medidas que se están adoptando para perfeccionar los controles sobre el proceso de inventario incorporando controles clave mejorados desde la primera fase de diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que se pondrá en marcha próximamente. Atendiendo a lo expuesto, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado. No obstante, en el examen del proceso de inventario realizado por la Junta se volvieron a detectar varios fallos muy similares a los constatados en el pasado. Los mecanismos existentes no funcionan en la medida necesaria. La Junta ha emitido una recomendación más concreta al respecto en el presente informe.	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
11	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 137	La Junta recomienda que el ACNUR controle y capitalice cantidades importantes de suministros farmacéuticos y médicos al cierre de cada ejercicio.	El ACNUR localizó todas las operaciones con cantidades importantes de suministros médicos como parte del inventario físico de cierre de ejercicio al 31 de diciembre de 2021. Se señalaron las cantidades disponibles en inventario y su valor, y se creó un asiento para capitalizar el importe. El ACNUR seguirá controlando las cantidades importantes de suministros médicos que estén bajo su control al cierre del ejercicio y velando por que se capitalicen como corresponda.	Teniendo en cuenta que se han localizado y capitalizado las cantidades importantes de suministros farmacéuticos, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
12	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 142	La Junta recomienda que el ACNUR depure los saldos de las partidas abiertas y los confronte con los pasos a pérdidas y ganancias correspondientes, que actualmente presentan pequeñas diferencias de redondeo, y que elimine de las cuentas las partidas abiertas cuyo paso a pérdidas y ganancias se haya aprobado.	El Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados, en colaboración con el Servicio Financiero y de Contabilidad de la División de Gestión Financiera y Administrativa y las oficinas regionales, localizó las partidas abiertas relacionadas con los asociados en las que las actividades de recuperación de las operaciones nacionales no habían dado resultado y no cabía esperar un reembolso. Así pues, las solicitudes aprobadas por los directores de las oficinas regionales o los directores de las divisiones de la sede, según procediese, se presentaron a un comité de cancelación de activos monetarios y las decisiones resultantes de este proceso se han aplicado en la actualidad liquidando las correspondientes partidas abiertas.	La Junta examinó las medidas adoptadas por el ACNUR y reconoció la labor de depuración de cuentas realizada. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
13	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 143	La Junta recomienda que el ACNUR reseñe los casos que cumplen los requisitos para pasarse a pérdidas y ganancias	El ACNUR continuará intensificando su labor para presentar periódicamente a las autoridades competentes los casos que cumplen los requisitos de paso a	La Junta tomó nota de las medidas adoptadas y considera que la recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
			y los presente periódicamente al órgano decisorio competente.	pérdidas y ganancias. Las medidas mencionadas en respuesta a la recomendación precedente también se aplican a esta recomendación.					
14	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 154	La Junta recomienda que el ACNUR diseñe su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y sus sistemas de gestión de las finanzas y de la cadena de suministro de manera que se simplifique el registro de las transacciones de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), se facilite la conciliación oportuna de las partidas abiertas y se minimice la necesidad de prefinanciar en gran medida los acuerdos con la UNOPS.	El canje de cartas entre el ACNUR y la UNOPS correspondiente a 2021 incluye ahora un cambio de enfoque en la gestión de la prefinanciación de los proyectos y se espera que garantice que esos volúmenes de prefinanciación se ajusten periódicamente para mantener un equilibrio de financiación adecuado a escala global, en consonancia con las normas financieras de la UNOPS, y reducir todo los posible la prefinanciación del ACNUR globalmente. Los saldos de prefinanciación se consolidaron en la sede a finales de 2021 y se prevén modificaciones periódicas globales para 2022, a medida que vayan cambiando los volúmenes de transacciones a lo largo del tiempo. Se están ideando otras mejoras del proceso de gestión de los empleados por contrata, incluidos los contratos de la UNOPS, para el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.	La Junta tomó nota de las medidas adoptadas, así como de la consolidación de los saldos de prefinanciación en la sede a finales de 2021 y de las modificaciones globales previstas para 2022. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
15	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 163	La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que en el futuro los componentes del costo de los activos intangibles se puedan determinar por separado para que los activos intangibles se puedan capitalizar por separado en los casos en que lo exijan las IPSAS.	El ACNUR evaluó si el costo de las actividades de desarrollo de activos intangibles podía determinarse de forma fiable y registrarse, cuando procediese, como activos intangibles por separado en los estados financieros de 2021, en consonancia con las disposiciones de las IPSAS. El ACNUR continuará esta labor en los próximos ejercicios como parte del	La Junta hizo comentarios sobre el requisito de las IPSAS de determinar por separado los componentes del costo de los activos intangibles en su informe de auditoría de 2021 y reiteró esa recomendación. Por tanto, la Junta considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				proceso de preparación de los estados financieros.					
16	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 171	La Junta recomienda que el ACNUR analice y racionalice la gestión del combustible en las operaciones en los países, cuando proceda y sea factible, y establezca orientaciones, incluso sobre el almacenamiento, la conciliación y la documentación, y modelos unitarios para los procedimientos operativos estándar de gestión del combustible sobre la base de principios rectores.	En 2021, el ACNUR llevó a cabo un estudio documental de la gestión del combustible en 21 operaciones. El informe confirmó la necesidad de armonizar y normalizar las estructuras de gestión del combustible en el ACNUR. Ya existe una carpeta de licitación estandarizada para las adquisiciones de combustible (con el Servicio de Adquisiciones). Las condiciones de contratación de un Consultor de Gestión del Combustible y dos empleados de apoyo se publicarán en abril de 2022. La instrucción administrativa sobre la gestión del combustible se está preparando en la actualidad. Las conclusiones y recomendaciones del Consultor de Gestión del Combustible también se incorporarán a la instrucción.	La Junta reconoce el esfuerzo dedicado a crear una instrucción administrativa sobre la gestión del combustible. Tras la publicación de esta instrucción administrativa al respecto, se espera que se realicen evaluaciones periódicas sobre la medición de la mejora de los procesos de gestión del combustible, dirigidas por la Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor en colaboración con las oficinas regionales. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
17	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 172	La Junta recomienda que el ACNUR aplique medidas para facilitar el seguimiento de la gestión del combustible en las operaciones en los países. Las oficinas regionales podrían desempeñar un papel en la detección y conciliación de las discrepancias en las cantidades y el registro de los gastos con respecto al combustible.	El ACNUR redactará una instrucción administrativa sobre la gestión del combustible (como se mencionó en la respuesta a la recomendación precedente). Esta nueva instrucción aclarará las funciones y responsabilidades relativas al control de la gestión del combustible a nivel local, regional y de la Sede. Se hará especial hincapié en las funciones y las responsabilidades de las oficinas en este sentido, basándose en las conclusiones de la encuesta sobre el combustible realizada en 2021. Las medidas relativas a esta recomendación se deben tener en cuenta junto con las	La Junta reconoce el esfuerzo dedicado a crear una instrucción administrativa sobre la gestión del combustible. Tras la publicación de esta instrucción administrativa al respecto, se espera que se realicen evaluaciones periódicas sobre la medición de la mejora de los procesos de gestión del combustible, dirigidas por la Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor en colaboración con las oficinas regionales. La Junta considera		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				formuladas en respuesta a la recomendación precedente.	que la recomendación está en vías de aplicación.				
18	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 186	La Junta recomienda que el ACNUR aliente a los proveedores a inscribirse en el Mercado Global de las Naciones Unidas y que la organización examine los costos y beneficios de una interfaz entre el Mercado Mundial y el nuevo sistema de gestión de los recursos institucionales que permita sincronizar los datos maestros de los proveedores.	El ACNUR ya alienta a los proveedores a inscribirse en la plataforma del Mercado Global de las Naciones Unidas a través de los llamados a licitación publicados por la organización y del folleto sobre cómo mantener relaciones comerciales con el ACNUR. El ACNUR sopesó la posibilidad de establecer una interfaz con el Mercado Global de las Naciones Unidas y decidió que no era conveniente sincronizar los datos maestros de los proveedores con esa plataforma. El ACNUR considera que el registro de proveedores debe seguir haciéndose únicamente a través de sus sistemas de planificación de los recursos institucionales. El Mercado Global de las Naciones Unidas ofrece ventajas en lo que respecta a la publicación y difusión de las licitaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas en consonancia con la iniciativa Una ONU, y el ACNUR seguirá aprovechando plenamente esas ventajas, aun cuando no se acometa la integración de los datos maestros.	La Junta tomó nota de las modificaciones y considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
19	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 187	La Junta recomienda que el ACNUR examine los datos actuales de los proveedores, el proceso de inscripción de los proveedores y las modificaciones posteriores de los datos a fin de centralizar por lo menos los pasos relacionados con la aprobación para mejorar la calidad de los	El ACNUR está examinando sus procesos vigentes de gestión de datos de los proveedores y evaluando qué modelo de prestación de servicios generará un proceso más eficiente y mejor controlado. Como parte de la implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR también determinará los criterios para transferir	La Junta observó que el ACNUR está trabajando en la aplicación de esta recomendación. Por lo tanto, considera que está en vías de aplicación.		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
			datos de los proveedores activados en los sistemas.	la información de los proveedores que se consideren válidos al nuevo sistema.					
20	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 193	La Junta recomienda que el ACNUR utilice identificadores únicos en las listas de pagos y mejore el control de calidad de los datos subyacentes de las personas de interés para que las listas de pagos sean más claras y se eviten duplicaciones.	Para mejorar el proceso interno de control de calidad sobre la información obtenida de las bases de datos de registro externas de los Gobiernos de países receptores y otros asociados, el ACNUR adoptará las siguientes medidas: a) Crear orientaciones sobre la gestión de la identidad para las operaciones; b) Desarrollar una función adicional en CashAssist de generación de notificaciones para determinados usuarios o equipos que los alerten de posibles duplicaciones detectadas por el sistema. La base de datos de registro del ACNUR (proGres) ya utiliza identificadores únicos para las personas; c) Actualizar la oferta de actividades de capacitación sobre CashAssist e incluir más orientaciones sobre la verificación de datos. El Servicio Mundial de Datos está preparando actualmente orientaciones sobre cómo reducir el riesgo de duplicación de los datos de las personas en diversas situaciones cuando se reciben datos de fuentes externas, tanto a nivel individual como de los hogares.	A partir de la recomendación de la Junta, el ACNUR ha redactado una nueva instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos. El ACNUR está en la última fase de examen del proyecto de instrucción administrativa y obtención del visto bueno oficial. El proyecto de instrucción administrativa incluye un nuevo capítulo titulado “6.5 Control de la calidad de los datos de las personas de interés para las intervenciones en efectivo”. La Junta asume que el proyecto de instrucción administrativa recibirá el visto bueno durante el próximo trimestre y considera que esta recomendación se ha aplicado.	X			
21	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 195	La Junta recomienda que en la instrucción administrativa UNHCR/AI/2017/15 el ACNUR incluya una clara referencia a la necesidad de hacer verificaciones y	El ACNUR ha preparado un proyecto revisado de instrucción administrativa sobre la gestión de las intervenciones en efectivo, a la que se ha incorporado una sección sobre el control de la calidad de los datos de los beneficiarios	La Junta acoge con satisfacción la revisión de la instrucción administrativa sobre las intervenciones en efectivo. Dado que en el capítulo 6.5 del proyecto de instrucción	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
			controles de la calidad de los datos de las personas de interés recopilados por terceros (Gobiernos, asociados en la ejecución u otros).	de este tipo de intervenciones. Entre las medidas estipuladas figura la clara exigencia de que se verifiquen y se sometan a controles de calidad los datos relativos a las personas de interés y los datos de registro e inscripción procedentes del Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), sistema digital del ACNUR, o de una base de datos externa. Todas las operaciones en las que se efectúen intervenciones en efectivo deben someter los datos de las personas de interés a un grado razonable de control antes de facilitar las listas de pagos en efectivo a los proveedores de servicios financieros. La instrucción administrativa revisada sobre las intervenciones en efectivo se encuentra en la fase final de examen y obtención del visto bueno, y se espera que se publique en el tercer trimestre de 2022.	administrativa se trata la necesidad de que los datos de las personas de interés recopilados por terceros se verifiquen y se sometan a controles de calidad, la Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.				
22	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 203	La Junta recomienda que el ACNUR promueva el uso de todo el espectro de funciones de CashAssist en su implantación futura para reducir las intervenciones manuales y utilizar los flujos de trabajo automatizados de CashAssist para procesar los datos de principio a fin.	El material de capacitación y la guía del usuario de CashAssist se han actualizado con documentación adicional y orientación sobre las características y funciones adicionales. El ACNUR seguirá actualizando este material para aclarar las funciones existentes y documentar las recientemente añadidas. Además, la instrucción administrativa revisada sobre la gestión de las intervenciones en efectivo (mencionada en respuesta a la recomendación precedente) incluye disposiciones que requieren el uso de todo el espectro de funciones de CashAssist en los casos aplicables.	La Junta acoge con satisfacción la actualización del material de capacitación y la guía del usuario. La Junta asume que este proyecto de instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos se aprobará en el tercer trimestre de 2022 y que posteriormente las operaciones en los países aplicarán procesos íntegramente digitales a la programación de la asistencia en efectivo, por lo que considera que		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
					esta recomendación se ha aplicado.				
23	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 205	La Junta recomienda que el ACNUR elabore una solución de apoyo técnico que mejore la conectividad entre los proveedores de servicios financieros y CashAssist y que permita que los errores sistemáticos importantes de la interfaz de programación de aplicaciones para CashAssist se detecten con mayor rapidez y se solucionen más fácilmente.	ACNUR adquirió una plataforma de conexión bancaria que se ha implantado en fases sucesivas, cada una de ellas con un alcance determinado. La fase 1, que concluyó en febrero de 2022, comprendió la configuración y el establecimiento de las funciones básicas de los flujos de trabajo de pagos y extractos, y la conexión con el actual sistema de planificación de los recursos institucionales del ACNUR y los bancos para importar datos de pago y ofrecer información sobre el estado de los pagos. En la fase 1 también se estableció la estructura operativa y de apoyo permanente fijada como objetivo. Tras el buen resultado de la prueba de concepto, actualmente está en curso la fase 2, centrada en la incorporación de cuatro grandes bancos mundiales. La conectividad de todos los sistemas fuente del ACNUR, a saber, CashAssist, Digital HR y el nuevo Cloud ERP, a través de una capa de integración también entra dentro del alcance de la fase 2. El objetivo es aumentar el número de proveedores de servicios financieros conectados, proceso que se estructurará en oleadas sucesivas cuando se complete la fase 2 y la integración de todos los sistemas que constituyen la fuente de los datos, incluido Cloud ERP. Todas estas actividades demuestran que el proyecto está muy avanzado en su fase de ejecución.	La Junta acoge con satisfacción los progresos realizados en el desarrollo de una solución de apoyo técnico que mejore la conectividad entre los proveedores de servicios financieros y CashAssist. La Junta asume que se seguirá progresando en ese sentido, por lo que considera que esta recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
24	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 207	La Junta recomienda que el ACNUR introduzca un identificador que permita conciliar los pagos entre el sistema de planificación de los recursos institucionales y CashAssist y que la organización establezca una conciliación mensual de la interfaz entre CashAssist y el sistema.	El ACNUR ha concluido las especificaciones y los requisitos de una función que permitiría conciliar los datos del sistema CashAssist y el sistema de planificación de los recursos institucionales, es decir, introducir una línea de asiento o identificación como identificador único para vincular el plan en efectivo con el gasto que figura en el sistema MSRP y validar la coincidencia de los importes registrados en ambos sistemas. El ACNUR está pasando actualmente por un proceso de transformación institucional y adoptando un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, por lo que ha decidido aplazar la conclusión de las actividades de desarrollo hasta que esté claro el proceso institucional que se aplicará en el futuro, momento en el que se revalidarían los requisitos. Entretanto, el ACNUR está tomando medidas para atender esta recomendación mediante la introducción de orientaciones para que las operaciones realicen una conciliación mensual entre CashAssist, el sistema MSRP y las cuentas del proveedor de servicios financieros (saldo de partidas abiertas). Estas orientaciones se recogen en la próxima revisión de la instrucción administrativa sobre la gestión de las intervenciones en efectivo que aparecerá en breve (véase también más arriba la respuesta a la recomendación formulada en el párr. 195 de	A partir de la recomendación de la Junta, el ACNUR ha redactado una nueva instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos. El ACNUR está en la última fase de examen del proyecto de instrucción administrativa y obtención del visto bueno oficial. El proyecto de instrucción administrativa cubre, en sus capítulos B.13.2 a B.13.4, la conciliación de pagos entre CashAssist y el sistema MSRP. La Junta asume que este proyecto de instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos se adoptará en el tercer trimestre de 2022, por lo que considera que esta recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				A/76/5/Add.6, cap. II). Mediante la instrucción administrativa revisada, el ACNUR introducirá el uso de una plantilla sencilla de Excel, que facilita la conciliación, basada en las lecciones aprendidas de una de sus operaciones. La instrucción administrativa revisada sobre las intervenciones en efectivo se encuentra en la fase final de examen y obtención del visto bueno, y se espera que se publique en el tercer trimestre de 2022. La versión avanzada del proyecto de instrucción administrativa revisada sobre las intervenciones en efectivo se ha facilitado a la Junta de Auditores.					
25	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 212	La Junta recomienda que el ACNUR publique directrices para calcular el valor de las transferencias en efectivo que den flexibilidad a las operaciones para que definan el enfoque que les resulte mejor para calcular el valor de las transferencias en función de su contexto operacional, con la participación de las oficinas regionales.	El ACNUR ha ultimado y publicado en la intranet orientaciones para calcular el valor de las transferencias en efectivo que se ciñen más a sus características institucionales y aclaran las responsabilidades relativas a dicho cálculo, dotando al mismo tiempo a las operaciones de flexibilidad en función de su particular contexto operacional.	La Junta acoge con satisfacción las orientaciones para calcular el valor de las transferencias en efectivo y espera que se den a conocer al personal de las operaciones en los países mediante la capacitación y una mayor difusión. La nueva directriz sobre el repositorio de las intervenciones en efectivo se tiene que actualizar a ese respecto a partir de 2021 y tiene que remitir al lector a las nuevas orientaciones para calcular las transferencias en efectivo. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
26	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 219	La Junta recomienda que, como parte del examen de la instrucción administrativa UNHCR/AI/2017/15, el ACNUR actualice esa instrucción en lo relacionado	En la instrucción administrativa revisada sobre las intervenciones en efectivo (véase también más arriba la respuesta a la recomendación formulada en el párr. 195 de A/76/5/Add.6, cap. II), el ACNUR ha	La Junta acoge con satisfacción el nuevo proyecto de instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos. Dado que el ACNUR ha	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
			con la gestión de los riesgos; determine que, en los casos en que se modifiquen los anexos obligatorios de los procedimientos operativos estándar durante la ejecución del programa, las modificaciones que se introduzcan deben ser autorizadas nuevamente por la sede; y estipule que todos los anexos se guarden en formato protegido y se carguen con su número de versión, fecha de modificación y fecha de entrada en vigor.	actualizado la instrucción en lo que respecta a la gestión de riesgos con una guía práctica sobre cómo detectar, evaluar y mitigar los riesgos y una lista que ofrece una muestra de los riesgos relacionados con esas intervenciones y sus correspondientes medidas de mitigación. También se han añadido aclaraciones adicionales sobre los requisitos relativos a las modificaciones de los anexos obligatorios de los procedimientos operativos estándar en la instrucción administrativa revisada, según la cual el período de vigencia de los procedimientos operativos estándar autorizados se aplica ahora a todos los anexos, y toda modificación de los anexos obligatorios tendrá que recibir de nuevo la autorización de la sede. La instrucción administrativa revisada sobre las intervenciones en efectivo se encuentra en la fase final de examen y obtención del visto bueno, y se espera que se publique en el tercer trimestre de 2022.	actualizado la instrucción en los siguientes aspectos: a) la gestión de riesgos y b) las reglas que rigen las modificaciones del anexo, la Junta considera que la recomendación se ha atendido, siempre y cuando que los cambios entren también en vigor. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.				
27	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 231	La Junta recomienda que el ACNUR consolide y complemente el material de orientación sobre los procesos de gestión de los asociados en la ejecución en un repositorio amplio, que incluya también las normas establecidas en respuesta a las recomendaciones de auditoría anteriores.	La División de Planificación Estratégica y Resultados tiene previsto publicar material de orientación consolidado sobre los procesos de gestión de los asociados en la ejecución para fines de 2022.	La Junta reconoce la labor que está llevando a cabo el ACNUR en lo que respecta a esta recomendación. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
28	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 238	La Junta recomienda que, en el próximo material exhaustivo	En su instrucción administrativa relativa al cierre de la contabilidad del	La Junta reconoce la labor que está llevando a cabo el ACNUR		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			de orientación sobre la gestión de los asociados en la ejecución, el ACNUR asigne a las oficinas regionales una responsabilidad clara de aprobación con respecto a la concesión de prórrogas de los períodos de ejecución y liquidación de los acuerdos suscritos con los asociados en la ejecución.	ACNUR para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021, UNHCR/AI/2021/10 (párrs. 4.6.10 a 12), el ACNUR aclara las responsabilidades de las operaciones en los países, las oficinas regionales y el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución, dependiente de la División de Planificación Estratégica y Resultados, respecto a la solicitud y aprobación de prórrogas del período de liquidación y ejecución y los plazos para cada etapa del proceso. En las actualizaciones se puntualiza que el aprobador debe ser un director de oficina o división o un funcionario delegado. Además, el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución y las oficinas regionales mantienen una estrecha coordinación para revisar y analizar los casos de prórroga, en atención a su carácter excepcional. El ACNUR incluirá este proceso en el manual exhaustivo sobre la gestión de las asociaciones creado en respuesta a la solicitud formulada en la recomendación precedente.	para aplicar esta recomendación. El ACNUR confirmó que la regla se incluirá también en el nuevo material de orientación. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.				
29	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 248	La Junta recomienda que el ACNUR proporcione más instrucciones y capacitación al personal de control de programas y proyectos sobre la mitigación de los riesgos financieros relacionados con el personal de los asociados, en el contexto del próximo material de orientación exhaustivo.	El ACNUR ha atendido esta recomendación por medio de la capacitación y de la introducción del nuevo Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS) para la gestión de los acuerdos de asociación. El Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados, en colaboración con las oficinas	La Junta valora las medidas adoptadas por el ACNUR para aplicar la recomendación. El ACNUR ha organizado sesiones de capacitación para su personal sobre la verificación de los gastos de personal de los asociados y la prevención del fraude en relación con distintas esferas institucionales, entre otras, recursos humanos, adquisiciones	X			

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				regionales y los auditores de los proyectos, ha impartido sesiones de capacitación en materia de control de programas y proyectos al personal del ACNUR y a otros miembros de equipos multifuncionales en todo el mundo. Estas sesiones se idearon para proporcionar aclaraciones sobre la verificación de gastos de personal de los asociados y los principales riesgos, y ofrecer a los funcionarios del ACNUR la oportunidad de pedir aclaraciones sobre cualquier aspecto relacionado con los gastos de personal para los asociados. El Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución ofreció al personal varios seminarios web sobre temas relacionados con la verificación de gastos del personal de los asociados y la prevención del fraude. El personal de los asociados también participó en los seminarios web sobre el fraude ofrecidos en árabe, español, francés e inglés. El material de capacitación creado en esos idiomas se distribuyó al personal del ACNUR como referencia y el material de capacitación sobre el fraude también se facilitó al personal de los asociados. La División de Planificación Estratégica y Resultados reconoce la necesidad de seguir dialogando con las operaciones sobre el terreno para detectar y subsanar lagunas siempre que sea necesario. El nuevo sistema PROMS ofrecerá mayores oportunidades de mejora en cuanto a los gastos de personal y las asociaciones en general.	e intervenciones en efectivo. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.				

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				El ACNUR incorporará la aclaración ofrecida durante este proceso al manual exhaustivo sobre la gestión de las asociaciones (creado en respuesta a la solicitud formulada en el párr. 231 de A/76/5/Add.6, cap. II).					
30	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 256	La Junta recomienda que el ACNUR revise sus orientaciones e instrucciones sobre las contribuciones del personal de los asociados para subsanar las deficiencias detectadas en relación con las escalas de sueldo y mitigar mejor los riesgos pertinentes.	Como se ha señalado en la respuesta a la recomendación precedente, durante 2021, el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados ofreció a las operaciones capacitación y orientación sobre aspectos como la mitigación de los riesgos relacionados con el personal de los asociados y otros ámbitos de la gestión de proyectos. Esta capacitación cubría la verificación de los gastos de personal de los asociados. Además, en lo que respecta a las escalas salariales, el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución proporcionó a las operaciones sobre el terreno información adicional sobre diversas opciones que las pueden ayudar a realizar estudios de mercado o encuestas sobre los sueldos del personal de los asociados. El ACNUR incorporará las aclaraciones ofrecidas en esta orientación adicional en el manual exhaustivo de gestión de las asociaciones.	La Junta valora las medidas adoptadas por el ACNUR para aplicar la recomendación. El ACNUR publicó en marzo de 2022 un documento de opciones para realizar estudios de mercado o encuestas sobre los sueldos del personal de los asociados en el que se hacen sugerencias sobre el modo en que las oficinas en los países pueden establecer una escala salarial nacional. Sin embargo, las opciones ofrecidas no son vinculantes, ni se estipulan criterios mínimos. Teniendo en cuenta que la escala de sueldos ya no es obligatoria, la Junta considera que esta recomendación ha sido superada por los acontecimientos.				X
31	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 260	La Junta recomienda que, en el proceso para seleccionar nuevamente o para retener a un asociado, el ACNUR considere las cuentas por cobrar de ese asociado como	El Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución ha revisado la política de selección y retención de asociados para añadir las consideraciones relativas a las partidas abiertas y las cuentas por	En el apéndice de la instrucción administrativa UNHCR/AI/2021/11 se estipulan las normas que se deben considerar respecto a las cuentas por cobrar pendientes durante el	X			

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			información obligatoria para adoptar decisiones.	cobrar del asociado antes de tomar la decisión de seleccionarlo nuevamente. La instrucción administrativa relativa a la selección y retención de asociados para los acuerdos de asociación publicada en 2021 (UNHCR/AI/2021/11) incluye el requisito de que se consideren las cuentas por cobrar pendientes durante el proceso de retención. Además, el ACNUR introdujo un requisito por el que se alienta a las operaciones a evaluar los efectos de posibles partidas pendientes en los procesos de selección cuando el solicitante es un asociado con el que se ha colaborado anteriormente. Asimismo, el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución ha actualizado la lista de verificación que se utiliza para evaluar la calidad de un acuerdo de asociación. Esta lista de verificación, utilizada en los acuerdos correspondientes a 2022, incluye el requisito de que las oficinas vuelvan a comprobar si hay partidas pendientes y cuentas por cobrar antes de firmar un nuevo acuerdo.	proceso de selección y retención de asociados en la ejecución. La Junta considera que las normas son suficientes para cumplir los requisitos de la recomendación y considera que la recomendación se ha aplicado.				
32	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 268	La Junta recomienda que, en lo que respecta a la nueva instrucción administrativa, el ACNUR defina con mayor claridad los casos en los que es aplicable el uso de las nuevas denominaciones de puestos para el personal asociado.	El ACNUR está trabajando para cambiar las denominaciones de los puestos del personal asociado, según proceda, a lo largo del tiempo y utilizando un enfoque gradual. No obstante, la organización reconoce que no tiene previsto aplicar denominaciones de puestos normalizadas al 100 % de ese grupo. Con la implantación del nuevo sistema, la denominación del puesto de personal asociado tendrá que establecerse en el momento en que se genere la orden de	La Junta observó la labor que el ACNUR está realizando para aplicar esta recomendación. Por lo tanto, considera que está en vías de aplicación.		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				empleo, lo que permitirá al autor seleccionar la denominación del puesto a partir del catálogo de empleos de ACNUR (donde figuran todas las denominaciones de los puestos normalizadas).					
33	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 272	La Junta recomienda que el ACNUR proporcione a sus operaciones un modelo de organigrama generado a partir del sistema, para garantizar que la información sobre la presencia de la organización en una operación dada sea accesible.	El ACNUR ha entregado los organigramas normalizados, tal y como se recomendó. El equipo de auditores ha tenido acceso al entorno de pruebas del ACNUR para el nuevo sistema de recursos humanos, en el que ciertas funciones pueden mostrar el organigrama de la organización que supervisa al usuario. Al pulsar el nombre o la foto de cualquier persona, el usuario también puede ver la organización que la supervisa y seguir su cadena de supervisión en todo el ACNUR.	Teniendo en cuenta las nuevas funciones de organigramas disponibles en el sistema Digital HR, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
34	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 279	La Junta recomienda que el ACNUR siga aumentando el uso de los análisis mejorados de los datos para la elaboración de otros informes de sinopsis gráfica y análisis de datos que faciliten la planificación de los recursos humanos. Por lo tanto, el ACNUR debía definir indicadores clave. Eso permitiría comparar la fuerza de trabajo entre las distintas operaciones y conocer mejor si los diversos grupos orgánicos de una operación contaban con personal suficiente con respecto a los de otras operaciones.	Con la puesta en marcha del nuevo sistema de recursos humanos, será posible desarrollar métodos de análisis avanzados para realizar análisis exhaustivos de los recursos humanos. Los requisitos de los análisis para la planificación de la fuerza de trabajo se irán estableciendo a lo largo del calendario de ejecución y se incorporará la capacitación del personal pertinente sobre cómo generar los análisis en el nuevo sistema. Para definir los indicadores clave, el ACNUR se basará en los parámetros de referencia pertinentes para las organizaciones humanitarias internacionales. Está previsto que los análisis estén disponibles en un plazo de 18 meses tras el despliegue del nuevo sistema.	La Junta reconoce la labor que el ACNUR está llevando a cabo para aplicar esta recomendación. Por lo tanto, considera que está en vías de aplicación.		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
35	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 284	La Junta recomienda que el ACNUR acelere los esfuerzos que realiza para determinar qué puestos y qué funciones tienen un impacto considerable en su capacidad para lograr sus objetivos.	Para determinar qué puestos y funciones tienen un impacto significativo, la División de Recursos Humanos está desarrollando actualmente una herramienta de calificación de funciones esenciales y un proceso de determinación de las funciones esenciales, que se pusieron a prueba en 2021 para determinar las funciones esenciales en la División y en los servicios de recursos humanos sobre el terreno. El proceso de selección de las funciones esenciales, que forma parte del enfoque global de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, resulta clave para determinar los puestos y las funciones indispensables para alcanzar los objetivos del ACNUR (en consonancia con las direcciones estratégicas y las estrategias plurianuales en las oficinas exteriores, las oficinas regionales y la sede, recientemente publicadas) y en los que se tendrían que centrar sus actividades de planificación de la fuerza de trabajo y de gestión integrada de talentos. La relacionada con la violencia de género es un buen ejemplo de función esencial, en consonancia con las esferas de interés señaladas en las direcciones estratégicas. Actualmente, la División de Recursos Humanos está colaborando con la División de Protección Internacional para establecer un plan de acción de recursos humanos en apoyo de la próxima estrategia contra la violencia de género que incluya la determinación de las funciones esenciales. El proceso de determinación de funciones esenciales está ahora integrado en el	La Junta tomó nota de las medidas adoptadas y considera que la recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				enfoque de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, que también se llevará a cabo con otras divisiones, operaciones y regiones en el futuro.					
36	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 288	La Junta recomienda que el ACNUR establezca una estrategia de planificación de la fuerza de trabajo como parte de un marco global de planificación del personal con miras a mejorar la planificación de la fuerza de trabajo con carácter prioritario.	En 2021, el ACNUR puso en marcha su enfoque integral de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, que permitirá a las divisiones y funciones, a las oficinas regionales y a las operaciones participar en dicha planificación. Durante 2022 se llevarán a cabo nuevas actividades de desarrollo de la capacidad y puesta en marcha en las oficinas regionales y en las regiones, como parte de la preparación para la planificación plurianual. El desarrollo de planes de acción de recursos humanos forma parte del ciclo. El ACNUR sigue proporcionando orientación a través de talleres y cursillos, con atención prioritaria a las oficinas regionales y exteriores, así como a las esferas funcionales clave para el ACNUR mencionadas en las direcciones estratégicas. También se está preparando una guía de planificación de la fuerza de trabajo para los colegas de recursos humanos sobre el terreno. Aunque el ACNUR reconoce que se seguirán adoptando medidas, en particular en materia de coordinación global con el proceso de planificación general del ACNUR, bajo la dirección de la División de Planificación Estratégica y Resultados, el ACNUR considera que los progresos realizados hasta la fecha han atendido sustancialmente esta recomendación.	La Junta observó que el ACNUR aún no había publicado un marco de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en el que figurase su enfoque estratégico de esa planificación. En opinión de la Junta, sigue faltando una estrategia global para las necesidades de personal que se pueda adaptar fácilmente a las circunstancias propias y las necesidades de personal de cada zona de operaciones. Por lo tanto, la Junta reitera la recomendación en su informe de 2021 y considera que la recomendación ha sido superada por los acontecimientos.				X

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
37	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 296	La Junta recomienda que el ACNUR elabore conjuntos de herramientas de examen de plantilla a fin de ayudar a las operaciones a examinar sus necesidades de personal. El ACNUR debía exigir que sus operaciones llevaran a cabo análisis de la oferta y la demanda para saber cuántas personas se necesitaban para realizar el trabajo requerido sobre la base de un sistema de gestión de datos fiable.	El desarrollo y publicación de un conjunto de herramientas para el examen de la plantilla se concluirá, a más tardar, en el segundo trimestre de 2022. Otras orientaciones e instrucciones dadas a conocer recientemente que resultan de interés para ayudar a las operaciones sobre el terreno a examinar sus necesidades de personal en el marco de la planificación anual y plurianual son el manual del ACNUR sobre el diseño de las presencias sobre el terreno y la instrucción administrativa relativa a la planificación para 2022, que contiene un anexo sobre planificación de la fuerza de trabajo y gestión de plazas.	La publicación del manual sobre el diseño de las presencias sobre el terreno y el anexo D de la instrucción administrativa UNHCR/AI/2021/8 es un paso en la buena dirección, pero no ofrece orientación sobre cómo pueden las operaciones del ACNUR llevar a la práctica los conceptos de planificación de la fuerza de trabajo y utilizar esa planificación para dotarse de la estructura de personal y las competencias óptimas a fin de satisfacer las necesidades dinámicas de la operación. La Junta considera que el ACNUR debería acelerar sus iniciativas para ayudar a sus operaciones a determinar las necesidades de personal. Por lo tanto, reitera la recomendación en su informe de 2021 y considera que la recomendación ha sido superada por los acontecimientos.				X
38	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 311	La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para garantizar que las operaciones controlen con regularidad la cantidad y la calidad de los datos registrados en FleetWave. Debían determinarse los motivos de las desviaciones y corregirse los datos erróneos. Habían de aplicarse las mismas pautas a las hojas de registro de los vehículos hasta que el proceso	El ACNUR ha adoptado varias medidas para garantizar la calidad de los datos registrados en FleetWave. Por ejemplo, a partir del mes de enero de 2021, el Servicio Mundial de Movilidad e Infraestructura de la División de Gestión Financiera y Administrativa ofrece actualizaciones mensuales sobre los datos introducidos en FleetWave a todas las operaciones a través de las oficinas regionales y solicita su colaboración para examinar y señalar cualquier anomalía. Al mismo tiempo, la División de Gestión Financiera y Administrativa realiza un activo	La Junta valora los primeros pasos emprendidos para mejorar los datos de FleetWave mediante verificaciones periódicas de datos realizadas por la Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor con el apoyo de consultores externos. La Junta entiende que todavía se están creando las respectivas instrucciones administrativas. Se están evaluando los resultados de los proyectos piloto en los que los asociados participan en la recogida de datos. La Junta		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			fuera sustituido por una solución electrónica.	seguimiento con las distintas operaciones sobre los datos introducidos que se desvían de la norma para pedir aclaraciones y asegurarse de que se realicen las correcciones correspondientes. A partir de 2022, se ha introducido un nuevo flujo de procesos para detectar y corregir los datos de FleetWave que se ejecuta a través de un proveedor de servicios. La gestión global del parque automotor se centrará en lo siguiente para eliminar los registros de datos que contienen errores: a) La verificación de los datos introducidos en el punto de entrada de los datos; b) El análisis y posterior ajuste del proyecto piloto, que tiene un gran potencial para resolver el problema utilizando la tecnología.	reconoce que la Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor aún debe establecer las mejores prácticas del apoyo eficaz para mejorar la calidad de los datos en las operaciones. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.				
39	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 312	La Junta recomienda que el ACNUR colabore con la empresa proveedora para optimizar FleetWave a fin de facilitar la utilización de esta herramienta y evitar el registro de datos erróneos.	El ACNUR y la empresa proveedora de FleetWave han estado introduciendo considerables cambios y mejoras en la herramienta desde 2019. En vista de las importantes medidas adoptadas para optimizar la herramienta y subsanar las deficiencias con la ayuda de la empresa proveedora, el ACNUR considera que esta recomendación se ha atendido sustancialmente.	La Junta reconoce los esfuerzos realizados hasta ahora por el ACNUR para optimizar y adaptar las herramientas de FleetWave. La Junta es consciente de que se han agotado las posibilidades de mejora con el sistema actual. Por lo tanto, debería estudiarse la integración de las aplicaciones de FleetWave con un enfoque avanzado en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Así pues, la Junta considera que la recomendación está aún en vías de aplicación.		X		
40	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 313	La Junta recomienda que el ACNUR establezca con claridad en la estrategia	El ACNUR incluirá en su estrategia de gestión del parque automotor mundial para el período 2021-2025 las etapas	La Junta no pudo encontrar en la estrategia de gestión del parque automotor mundial para el		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
			de gestión del parque automotor mundial para el período 2021-2025 unas mejoras cualitativas mensurables de los datos de FleetWave y defina las cotas que deben alcanzarse en los próximos años.	del progreso en la calidad de los datos en FleetWave. La cantidad global de los datos registrados en el sistema aumentó cuando se autorizó a algunos asociados a introducir datos directamente en FleetWave en el marco del proyecto piloto realizado en 2021. La Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor está estudiando la posibilidad de permitir a más socios introducir datos en FleetWave en las grandes operaciones en el primer semestre de 2022, lo que contribuirá a reforzar el control de la tasa de cumplimiento y la calidad de los datos. El proyecto piloto mostró un aumento de la obtención de datos y de su calidad. Esta actividad requiere un estrecho seguimiento y control de la administración, por lo que se fijará un incremento del 10 % como objetivo de mejora anual.	período 2021-2025 las definiciones en materia de progreso de la calidad de datos en FleetWave. Hay que hacer hincapié en la necesidad de que los datos sean de calidad y las tasas de mejora deberían redundar en mejoras considerables. Por lo tanto, la Junta considera que fijar una tasa de mejora anual del 10 % no es suficiente para subsanar la actual situación de mala calidad de los datos en un plazo significativo. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.				
41	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 334	La Junta recomienda que el ACNUR se centre en coordinar la supervisión y el seguimiento del presupuesto del programa y en controlar los costos durante las próximas fases de planificación y ejecución del programa de transformación institucional.	Se han realizado contrataciones esenciales en los últimos tiempos, mientras otras siguen en marcha, a fin de que la Oficina de Gestión del Programa encargada del programa de transformación institucional esté debidamente dotada de recursos y pueda realizar eficazmente la supervisión, el seguimiento del presupuesto y el control de los costos del programa. Entre esa dotación cabe citar al Director del Programa, a un Administrador del Programa, Oficiales de Control de Proyectos, un Oficial de Comunicaciones y un Oficial Informante. Además, se han establecido reuniones periódicas entre	El marco del programa de transformación institucional facilitado por el ACNUR, en el que se indica quién es responsable de los correspondientes pasos y tareas, parece atender adecuadamente la recomendación. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				la Oficina de Gestión del Programa y los equipos de los proyectos para garantizar la eficacia de la coordinación y la comunicación sobre los costos, el presupuesto y otros aspectos importantes, como las interdependencias entre proyectos. Además de la dotación antes mencionada, se ha contratado a un Oficial de Finanzas dedicado al programa de transformación institucional que se centra en las actividades mencionadas en esta recomendación, a saber, en ayudar a la Oficina de Gestión de Programas a supervisar y hacer un seguimiento coordinado de los presupuestos de los proyectos que contribuya a garantizar un control adecuado del costo y complemente la capacidad de gestión y control de los proyectos del programa de transformación institucional. El Comité Ejecutivo del Programa también ha aprobado para el programa de transformación institucional un marco de gobernanza actualizado que perfeccione y aclare mejor las funciones y responsabilidades de las principales entidades y personas implicadas, entre otras, las funciones en materia de supervisión del presupuesto y control de costos.					
42	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 350	La Junta recomienda que el ACNUR lleve a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos de todo el programa de transformación empresarial. La evaluación debe considerar	La Oficina de Gestión del Programa para el programa de transformación institucional está coordinando un proceso de consulta con los principales grupos de interesados, como los miembros del Comité Ejecutivo del Programa, los responsables institucionales, los coordinadores	El ACNUR ha determinado de forma exhaustiva los riesgos para el programa de transformación institucional y los ha consignado debidamente en el registro de riesgos estratégicos.	X			

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			tanto los riesgos financieros como los técnicos.	institucionales, los gestores de proyectos y otros, para evaluar y debatir los riesgos relacionados con el programa y garantizar que se gestionen y mitiguen eficazmente. Se celebraron consultas a título individual con 30 interesados en el programa de transformación institucional pertenecientes a los principales grupos interesados, cuyos comentarios sirvieron de base para hacer una actualización general del registro de riesgos del programa, a fin de garantizar que todos los riesgos fundamentales se hayan captado debidamente y se estén gestionando de forma activa. La mayoría de los riesgos se encuadran en las siguientes categorías: a) órganos y procesos de gobernanza; b) dependencias entre proyectos; c) procesos institucionales; d) gestión del cambio; e) demanda de recursos; y f) parámetros del éxito. El Comité Ejecutivo del Programa aprobó el registro de riesgos actualizado tras un proceso de consulta entre sus miembros y otras de las principales partes interesadas, como los gestores de proyectos y los coordinadores institucionales. Están en marcha conversaciones con los propietarios propuestos de los riesgos actualizados sobre su tratamiento y las correspondientes medidas de mitigación que concluirán en 2022. Cabe señalar también que este proceso se está llevando a cabo en consulta con el Oficial del ACNUR Responsable del Control de los Riesgos y que se ha	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.				

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				acordado que, en el programa de transformación institucional, esos riesgos se registrarán y gestionarán en la herramienta de gestión de los riesgos institucionales del ACNUR.					
43	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 351	La Junta recomienda que el ACNUR incluya expresamente los riesgos asociados al programa de transformación institucional en el registro de riesgos estratégicos.	En el más reciente examen del registro de riesgos estratégicos del ACNUR se ha actualizado la descripción del riesgo existente 5 (Incapacidad de cambiar la organización de manera coherente y oportuna para servir a las poblaciones afectadas con total implicación de todas las categorías del personal) para hacer referencia explícita al programa de transformación institucional. Las medidas de mitigación de este riesgo estratégico también se han actualizado a fin de incorporar las responsabilidades de la Oficina de Gestión de Programas para el programa de transformación institucional y de los jefes de programa y de proyecto en la gestión de los riesgos y las interdependencias a nivel de programa y de proyecto. La evaluación de riesgos del programa de transformación institucional y las medidas de mitigación correspondientes se recogen en mayor detalle en un registro de riesgos propio del programa de transformación institucional (mencionado en la respuesta a la recomendación precedente).	El ACNUR ha determinado de forma exhaustiva los riesgos para el programa de transformación institucional y los ha consignado debidamente en el registro de riesgos estratégicos. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
44	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 358	La Junta recomienda que el ACNUR recurra desde las primeras etapas del programa de transformación institucional a expertos en protección de datos, en particular a su	Se prepararon, en colaboración con el Servicio Mundial de Datos, términos de referencia para un Oficial de Protección de Datos del programa de transformación institucional, que es el responsable general de la protección de	El ACNUR ha puesto en marcha medidas que indican que se está avanzando en la protección de datos dentro de la organización. En abril de 2022, el ACNUR presentó un calendario detallado	X			

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			Oficial de Protección de Datos, para garantizar un tratamiento adecuado de los datos personales en la organización.	datos a nivel institucional, y se seleccionó a un candidato bien cualificado para desempeñar el cargo a partir de enero de 2022. El Oficial de Protección de Datos del programa de transformación institucional, como especialista en protección de datos asignado al programa e integrado en la Oficina de Protección de Datos del ACNUR, garantizará la incorporación de los principios de protección de datos a todos los proyectos del programa. Además, bajo la coordinación del Oficial de Protección de Datos, se llevarán a cabo evaluaciones del impacto en materia de protección de datos de determinados proyectos de gran repercusión y elevado riesgo a este respecto a través de un proveedor de servicios de protección de datos subcontratado. Además, la preparación de la política global del ACNUR en materia de protección de datos formalizará la ampliación de los principios y normas de protección de datos a todos los sujetos de los datos en 2022. Esto significa que: a) la protección de datos será aplicable a los datos personales procesados para el personal, los proveedores, el personal asociado, los donantes y demás interesados, incluidos los proyectos del programa de transformación institucional; y b) un único Oficial de Protección de Datos tendrá autoridad sobre todos los tipos de datos personales, incluidos los comprendidos en el ámbito de los proyectos del programa de transformación institucional, y evaluará	de aplicación de las medidas de protección de datos. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.				

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				el cumplimiento del marco de protección de datos del ACNUR, en particular de la política global de protección de datos.					
45	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 36	La Junta recomienda que, al seleccionar una nueva solución de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR opte por un proceso simplificado de reconocimiento de activos con una menor necesidad de ajustes manuales a fin de mes.	La recomendación se aplicará incorporando las funciones necesarias al diseño del nuevo sistema Cloud ERP. El reconocimiento de activos se simplificará considerablemente en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Por ejemplo, la contabilidad relativa al umbral de capitalización se automatizará por defecto. El sistema está diseñado para realizar el registro por lotes de las capitalizaciones de activos a partir de los datos de la presentación de activos con un mínimo esfuerzo manual.	La Junta acoge con satisfacción las nuevas funciones previstas y está de acuerdo en que la recomendación sigue en vías de aplicación hasta que se complete la fase de diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.			X	
46	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 40	La Junta recomienda que, al seleccionar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR estudie distintas opciones de asignación automática de los gastos de la segunda etapa de transporte de los activos.	La recomendación se aplicará incorporando las funciones necesarias al diseño del nuevo sistema Cloud ERP. Ya se han sometido a debate ideas para simplificar la metodología de asignación de los gastos de transporte y se tomarán las decisiones que corresponda durante la fase de diseño.	La Junta acoge con satisfacción las nuevas funciones previstas y está de acuerdo en que la recomendación sigue en vías de aplicación hasta que se complete la fase de diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.			X	
47	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 44	La Junta recomienda que el ACNUR incorpore, como elemento obligatorio de los procedimientos de cierre de fin de ejercicio, el examen de propiedades, planta y equipo para determinar si hay pruebas de deterioro o devaluación.	La instrucción administrativa de 2021 sobre las instrucciones de cierre de ejercicio contiene una cláusula (4.15) relativa al examen del deterioro del valor de los activos según la cual las operaciones tendrán que rellenar un cuestionario que emitirá la sede para hacer constar todo caso de deterioro significativo del valor de una clase de activos que vaya más allá del desgaste normal.	La Junta observó que el cuestionario se limita a acontecimientos devastadores de gran repercusión en las clases de activos. En opinión de la Junta, cabe preguntarse si este enfoque es adecuado para reunir toda la información pertinente sobre el deterioro del valor. Sin embargo, se informó a la Junta de que iniciar en fecha temprana la		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				En consonancia con las instrucciones de cierre, el estudio sobre el examen del deterioro del valor se distribuyó de nuevo para 2021 e incluía en esta ocasión las divisiones de la sede que gestionan activos.	depreciación ordinaria de los vehículos y el hecho de que los vehículos dañados se reparasen y vendiesen y los ingresos resultantes superasen su valor neto contable bastaban para reflejar cualquier reducción del valor de la clase de propiedades, planta y equipo. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.				
48	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 60	La Junta recomienda que el ACNUR examine su proceso contable relativo al envío de artículos del inventario a los asociados encargados de distribuirlos y vele por que se cuente con información sobre los artículos almacenados al cuidado de los asociados que aún están disponibles para distribución.	El ACNUR difundió en 2019 a través de un memorando interno los requisitos para la contabilización de las existencias que mantienen los asociados en los puntos de almacenamiento para su distribución. Además, en septiembre de 2021 se publicaron las directrices operacionales sobre la gestión integral de los artículos no alimentarios (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01). Las directrices sobre los artículos no alimentarios incluyen orientaciones en las esferas clave de la gestión de esos artículos, como su almacenamiento (6.5) y distribución (6.6) y el seguimiento posterior a la distribución. Las directrices contienen un texto dedicado a la manipulación de las existencias que mantienen los asociados en el párrafo 6.5, donde se estipula expresamente que las existencias almacenadas por los asociados en los puntos de almacenamiento para la distribución se mantendrán por debajo del importe máximo de 50.000 dólares durante cualquier período superior a diez días	Las directrices operacionales sobre la gestión de los artículos no alimentarios (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01) que se publicaron establecen instrucciones claras e inequívocas sobre cómo administrar ese tipo de artículos. Las directrices operacionales atienden las inquietudes de la Junta. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				hábiles tras la distribución (de lo contrario, los puntos de almacenamiento para la distribución se tendrán que convertir en un almacén del ACNUR reconocido oficialmente en el sistema MSRP o se devolverá el exceso de inventario a un almacén del ACNUR reconocido en el sistema MSRP). Las directrices también incluyen anexos sobre las funciones y responsabilidades, una matriz de riesgos relativos a los artículos no alimentarios, una plantilla de procedimientos operativos estándar, la lista de verificación de la distribución de los artículos no alimentarios y otros modelos.					
49	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 64	La Junta recomienda que el ACNUR mejore los controles de las existencias de combustible, por ejemplo, clasificando como inventario el combustible que se mantiene en las operaciones en cantidades considerables.	La Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor está creando una Dependencia de Gestión del Combustible, destacada sobre el terreno, cuyo principal cometido sería buscar los puntos débiles de las prácticas actuales y, partiendo de esas conclusiones, proponer un enfoque sistemático de las adquisiciones, el almacenamiento y la distribución de combustible en el ACNUR. Se espera que esta Dependencia contribuya a reforzar los controles sobre la gestión del combustible en toda la organización y mejore los mecanismos de supervisión al respecto. Esta recomendación también se atenderá mediante las medidas adoptadas en respuesta a la recomendación formulada en el párrafo 171 del documento A/76/5/Add.6, capítulo II.	La Junta valora la creación de una Dependencia de Gestión del Combustible dentro de la Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor como primer paso para mejorar los procesos generales de gestión del combustible, entre otros, la supervisión centralizada de las existencias de combustible. La Junta confía en que, con el apoyo de esta dependencia especializada, se resolverán los problemas existentes a su debido tiempo. Dado que, en un plazo tan breve, aún no se ha podido determinar el efecto sostenible de esta nueva dependencia, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
50	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 88	La Junta recomienda que el ACNUR estudie la posibilidad de adoptar un proceso electrónico de delegación de autoridad integrado en el sistema. El proceso debía comprender todos los módulos de planificación de los recursos institucionales y garantizar que se hiciera un control general de los conflictos en toda la arquitectura de planificación de los recursos institucionales.	El ACNUR ya ha incorporado esta característica al diseño de los controles de acceso y los procesos automatizados de delegación de autoridad del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, lo que redundará en mejoras significativas al respecto. El ACNUR confirma que este aspecto esencial sigue formando parte del alcance del diseño. Se han facilitado a la Junta los documentos básicos de diseño de los controles de acceso y los controles financieros del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.	La Junta acoge con satisfacción las nuevas funciones que se piensa implantar. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
51	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 89	La Junta recomienda que el ACNUR vincule la delegación de autoridad del proceso de adquisición a pago a funciones y no a personas determinadas, en función de los avances del proyecto en curso de armonización de las descripciones de puestos.	Esta recomendación se ha atendido mediante las mismas medidas adoptadas en respuesta a la recomendación precedente.	La Junta acoge con satisfacción las nuevas funciones que se piensa implantar. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
52	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 118	La Junta recomienda que el ACNUR utilice una hoja de ruta para la ejecución de actividades que incluya hitos a fin de dirigir y orientar de manera transparente todas las próximas etapas del proceso de descentralización y regionalización y que la use como base para la medición de los logros.	El ACNUR creó una hoja de ruta de fácil uso para documentar las actividades, los entregables, los hitos y los principales agentes a efectos del seguimiento de la transformación institucional en pro de la descentralización y la regionalización. La hoja de ruta de la transformación orientó la labor de descentralización y regionalización durante el período 2020-2021. Muchos aspectos de la hoja de ruta habían quedado superados por los acontecimientos, en particular la ejecución del programa de transformación institucional, lo que tuvo una repercusión significativa en la organización, en particular en la sede.	La Junta comentó la hoja de ruta de la transformación en su informe de auditoría de 2021 y formuló una nueva recomendación que atiende también al fundamento de esta recomendación. Por lo tanto, la Junta considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				El seguimiento de la capacidad del país está integrado en los procesos de planificación y las oficinas regionales desempeñan un papel destacado en este sentido. El ACNUR ha desarrollado un marco de gestión de la transformación que se adoptó en el cuarto trimestre de 2020. El programa de transformación institucional está haciendo frente a las cuestiones de sistemas y procesos. Se han dedicado considerables esfuerzos a actualizar el marco de directrices de la organización, como una gran campaña de “retirada” realizada en 2021 en la que se eliminó más de un centenar de documentos de orientación e instrucciones obsoletos. El Equipo Directivo Superior ha hecho suya una nota conceptual en la que se explica la aplicación al ACNUR del nuevo modelo de tres líneas del Instituto de Auditores Internos. La labor sobre el documento en el que se describen las funciones, las responsabilidades y las facultades en todo el ACNUR está a punto de concluirse y están prácticamente listas las funciones, responsabilidades y facultades correspondientes a las operaciones en los países y las oficinas regionales, y aquellas que incumben concretamente a cada división y entidad de la sede. Se han establecido indicadores clave del desempeño para el seguimiento del proceso de descentralización y regionalización. Está en marcha el examen de las asociaciones mundiales. Esas actividades cubren la mayoría de los puntos previstos en la hoja de ruta original, que debía abarcar el período terminado en diciembre de 2021.					

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
53	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 126	La Junta recomienda que el ACNUR establezca una distinción más clara entre la primera y la segunda línea de defensa en el nuevo marco de roles, responsabilidades y facultades.	Como se indica en la respuesta a la recomendación precedente, se ha creado una nota conceptual en la que se explica la aplicación del nuevo modelo de las tres líneas al ACNUR, que ha recibido el respaldo del Equipo Directivo Superior. La labor relativa a las funciones, las responsabilidades y las facultades está a punto de concluirse.	La Junta comentó las funciones, las responsabilidades y las facultades en su informe de auditoría de 2021 y formuló una nueva recomendación que atiende también al fundamento de esta recomendación. Por tanto, la Junta considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X
54	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 135	La Junta recomienda que el ACNUR establezca una distinción clara entre los roles y las responsabilidades de las oficinas regionales y los de las divisiones como segunda línea de defensa.	Las medidas descritas en la respuesta a la recomendación precedente se aplican también a esta recomendación. Dada la actualización de las recomendaciones formuladas en los párrafos 118 y 126 del documento A/75/5/Add.6, capítulo II, el ACNUR considera que se ha atendido esta recomendación.	La Junta comentó las funciones, las responsabilidades y las facultades en su informe de auditoría de 2021 y formuló una nueva recomendación que atiende también al fundamento de esta recomendación. Por tanto, la Junta considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X
55	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 141	La Junta recomienda que el ACNUR defina los roles y las responsabilidades de las nuevas funciones en las oficinas regionales de manera clara y transparente.	Se han publicado o actualizado varias descripciones de puestos con las atribuciones expresamente asociadas a las nuevas funciones en las oficinas regionales. Las medidas descritas en la respuesta de la organización a la recomendación que figura en el párrafo 126 del documento A/75/5/Add.6, capítulo II, también atienden esta recomendación.	La Junta tomó nota de las medidas adoptadas y considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
56	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 150	La Junta recomienda que el ACNUR examine la capacidad de las oficinas en los países como primera línea de defensa y estudie opciones eficaces en función de los costos para subsanar posibles carencias.	En la estructura regionalizada del ACNUR, corresponde a las oficinas regionales la función de supervisar la capacidad de las oficinas en los países como primera línea de defensa. Se dotó a las oficinas regionales de personal y de recursos en 2021 para ayudarlas a desempeñar esa función.	La Junta comentó el examen de la capacidad de las oficinas en los países en su informe de auditoría de 2021 y formuló una nueva recomendación que atiende también al fundamento de esta recomendación. Por tanto, la Junta considera que esta				X

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
					recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				
57	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 158	La Junta recomienda que el ACNUR examine las plazas específicas al contexto y las plazas contextualizadas y formule un plan para dar un uso eficiente a esas plazas, teniendo en cuenta también las carencias de capacidad en la primera línea de defensa.	Según se señala en el párrafo 74 del documento A/75/5/Add.6, cap. II, como parte del proceso de descentralización y regionalización, el ACNUR ha adoptado un enfoque normalizado para incorporar las funciones al marco normativo por el que se incluye sistemáticamente una descripción de las funciones concretas en las instrucciones administrativas pertinentes. Esta práctica se ha armonizado con las funciones de las respectivas entidades institucionales en toda la organización. Además, las instrucciones de planificación presupuestaria publicadas en 2021 para el ciclo de 2022 (UNHCR/2021/01/Rev.2) proporcionan orientación a las operaciones sobre la creación de un marco de resultados adecuado al contexto que esté vinculado al marco de resultados global, como parte de su estrategia. Otras medidas indicadas en las respuestas a las recomendaciones formuladas en los párrafos 118, 126 y 141 del documento A/75/5/Add.6, cap. II, también han contribuido a atender esta recomendación.	El ACNUR mencionó que tomaría medidas adicionales. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
58	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 168	La Junta recomienda que el ACNUR mida, vigile y evalúe los resultados previstos y los costos de la descentralización y la regionalización.	El ACNUR ha implantado un modelo de seguimiento de costos que permite medir y vigilar la asignación de recursos y los gastos relacionados con la descentralización y la regionalización. Se ha validado y automatizado un conjunto de indicadores clave del desempeño que	La Junta comentó el seguimiento y evaluación de las reformas en su informe de auditoría de 2021 y formuló una nueva recomendación que atiende también al fundamento de esta recomendación. Por tanto, la Junta considera que esta				X

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				permite ejercer la vigilancia requerida. En cuanto a la recomendación de evaluar los resultados, el ACNUR tiene previsto realizar esa labor en 2023, cuando el enfoque de descentralización y regionalización lleve más tiempo en vigor y, por lo tanto, la evaluación sea más significativa. Para hacer un balance provisional, se encargó a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas (OSSI) un informe de asesoramiento en materia de gestión que la OSSI concluyó en el cuarto trimestre de 2021. El modelo de cálculo de costos y los indicadores clave del desempeño se actualizan periódicamente y se utilizan para supervisar la evolución del proceso de regionalización.	recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				
59	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 194	La Junta recomienda que el ACNUR elabore una plantilla agregada de seguimiento de los proyectos en función de los riesgos que resuma y priorice el enfoque de seguimiento de todos los acuerdos de asociación de una determinada operación en un país y en la región dentro del ámbito de competencia de una oficina determinada.	El ACNUR está desarrollando una herramienta informática llamada Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS), que reducirá en gran medida la actual dependencia de la organización de herramientas que utilizan papel, como las herramientas de seguimiento vigentes basadas en el riesgo. El ACNUR está intentando incorporar a PROMS una plantilla agregada de seguimiento de los proyectos en función de los riesgos.	La Junta reconoce la labor que el ACNUR sigue realizando respecto a esta recomendación. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
60	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 231	La Junta recomienda que el ACNUR analice las deficiencias en la selección y definición de los indicadores de impacto, los productos y los indicadores del desempeño y estudie las opciones que	Los problemas para definir indicadores de impacto se han atajado en toda la organización adoptando un sistema revisado de gestión basada en los resultados. Las oficinas del ACNUR en los países recibieron capacitación sobre la mejora de la gestión de los acuerdos	La Junta ha llegado a la conclusión de que la implantación del nuevo sistema COMPASS de gestión basada en los resultados altera las circunstancias en que se hizo la recomendación y, por ello,				X

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			permitan prestar un mejor apoyo a las operaciones en los países para la preparación de los acuerdos de asociación.	de asociación en el marco de la implantación del nuevo sistema de gestión basada en los resultados (COMPASS). El ACNUR sigue prestando apoyo a las operaciones mediante la puesta en marcha de la fase de obtención de resultados de COMPASS. Entre septiembre y noviembre de 2021, se organizaron sesiones de planificación, capacitación y apoyo (sin cita previa) en tres idiomas diferentes. Estas actividades comprendían módulos sobre el fortalecimiento del marco de resultados y los planes de seguimiento y evaluación. También incluían orientaciones sobre el examen, el refuerzo y la revisión de los indicadores, la configuración y los ajustes de la línea de base. Además, en el módulo de capacitación sobre las modalidades de ejecución se trataba en detalle el uso de los nuevos anexos revisados de los acuerdos de asociación, haciendo hincapié en los aspectos relativos a la armonización con el nuevo sistema de gestión basada en los resultados, con especial atención a los asociados. Las orientaciones sobre los indicadores básicos se actualizaron y publicaron en la intranet en octubre de 2021. En lo que respecta a los asociados, se creó un paquete de gestión de la ejecución para 2022 dirigido a los asociados del ACNUR que se distribuyó a las operaciones para que lo difundiesen de la manera oportuna. En diciembre de 2021 el ACNUR preparó y puso a disposición de todos los	considera que la recomendación ha sido superada por los acontecimientos.				

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				asociados (a través del Portal de Socios de las Naciones Unidas) un curso de aprendizaje interactivo titulado “An Introduction to UNHCR’s Results-Based Management Approach” (Introducción al enfoque de gestión basada en los resultados del ACNUR), que ofrece a todas las organizaciones no gubernamentales acceso a un entorno didáctico que facilita la comprensión de su nuevo enfoque de la gestión basada en los resultados centrándose especialmente en el nuevo marco de resultados y los nuevos indicadores.					
61	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 238	La Junta recomienda que el ACNUR elabore un plan para la ejecución y prórroga de los acuerdos de asociación plurianuales (incluida una meta financiera) para los próximos años. Esto debía incluir vínculos con los ciclos presupuestarios, la supervisión y la auditoría.	La División de Planificación Estratégica y Resultados, en consulta con otras divisiones competentes del ACNUR, está revisando y actualizando las políticas y prácticas relativas a los acuerdos plurianuales en consonancia con las reformas de la planificación plurianual que se están llevando a cabo como parte de la implantación del nuevo sistema de gestión basada en los resultados. Está previsto que se celebren más deliberaciones durante 2022, por la complejidad de esos aspectos. A partir de las consultas realizadas hasta la fecha, las plantillas de los acuerdos de asociación plurianuales se seguirán actualizando en 2022 para tener en cuenta los ciclos presupuestarios que cubren los acuerdos y los requisitos de supervisión y auditoría. Los acuerdos plurianuales se están diseñando a tenor de las limitaciones relacionadas con la	La Junta reconoce la labor que el ACNUR sigue llevando a cabo respecto a esta recomendación. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				financiación de los donantes y de la necesidad de informar anualmente de los gastos al respecto.					
62	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 240	La Junta recomienda que el ACNUR facilite plantillas de modificación de los acuerdos de asociación plurianuales para continuar el acuerdo en el segundo año. Esas plantillas debían proporcionar la información necesaria, como la información presupuestaria y los planes de cuotas actualizados, en un formato conciso.	Como se mencionaba en la respuesta a la recomendación precedente, la División de Planificación Estratégica y Resultados, en consulta con otras divisiones competentes del ACNUR, está revisando y actualizando las políticas y prácticas relativas a los acuerdos plurianuales en consonancia con las reformas de la planificación plurianual que se están llevando a cabo como parte de la implantación del nuevo sistema de gestión basada en los resultados. Las plantillas de los acuerdos de asociación plurianuales se revisarán a tiempo para la implantación del proyecto en 2023.	La Junta reconoce la labor que el ACNUR sigue llevando a cabo respecto a esta recomendación. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
63	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 244	La Junta recomienda que el ACNUR agilice la implantación de la herramienta de gestión CashAssist para garantizar la racionalización de la documentación, la supervisión y las conciliaciones en el proceso de asistencia en efectivo.	El ACNUR continúa su labor para implantar la herramienta CashAssist en el mayor número posible de operaciones que ejecutan programas de asistencia en efectivo. El canal de integración de datos entre proGres v4 y CashAssist (cuando se utiliza CashAssist para los pagos en efectivo en la operación) está plenamente operativo y en funcionamiento desde 2017. Actualmente, la herramienta CashAssist se utiliza en 40 operaciones en los países, y otras 20 operaciones han recibido capacitación y están incorporándola a la tramitación diaria de sus intervenciones en efectivo. También se han tomado medidas importantes para mejorar la	La Junta califica la implantación de CashAssist como un éxito en los casos en que se utiliza para los pagos de efectivo en las operaciones. En 2021, esto sucedía en 2 de las 15 operaciones en los países examinadas que tenían programas de intervenciones en efectivo. A partir de la recomendación de la Junta, el ACNUR ha redactado una nueva instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos. El ACNUR está en la última fase de examen del proyecto de instrucción administrativa y obtención del visto bueno oficial.		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				conectividad entre los proveedores de servicios financieros y CashAssist, como se describe en la respuesta a la recomendación formulada en el párrafo 205 del documento A/76/5/Add.6, capítulo II. Las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones formuladas en los párrafos 203 y 205 del documento A/76/5/Add.6, capítulo II, también contribuirán a atender esta recomendación, mejorando la estabilidad de la plataforma de pagos y la conciliación entre CashAssist y los proveedores de servicios financieros.	Según el proyecto de instrucción administrativa, el uso de CashAssist es obligatorio para todas las operaciones en los países que cuenten con programas directos de intervenciones en efectivo de carácter sistemático o de un valor significativo. Existen ciertas excepciones a la obligación de utilizar CashAssist que atienden a cinco criterios. Los criterios y los requisitos no se definen de manera más pormenorizada en el proyecto de instrucción administrativa. La Junta considera necesario que se describan, al menos a modo de ejemplo, las condiciones en las que el uso de CashAssist no será obligatorio en el futuro. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.				
64	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 257	La Junta recomienda que el ACNUR simplifique el proceso presupuestario para la gestión global del parque automotor y se ajuste a la instrucción y el elemento central de funcionamiento como fondo del parque automotor, según los cuales los ingresos generados por el alquiler y las ventas deben ponerse a disposición del fondo autónomo de gestión global del parque automotor. Hasta que se hubiera	La División de Gestión Financiera y Administrativa ha creado un fondo independiente para actividades autofinanciadas, del que formarán parte las actividades de gestión global del parque automotor y de los activos. Con la nueva estructura del Fondo para Actividades Autofinanciadas, el seguimiento y los informes de las transacciones y el presupuesto de gestión global del parque automotor y de los activos se harán de forma separada, lo que permitirá medir claramente los resultados y aplicar un sistema simplificado de asignación de	El ACNUR creó un Fondo para Actividades Autofinanciadas a fin de administrar la presupuestación de los servicios de gestión global del parque automotor por separado, al margen del Fondo del Programa Anual. El Fondo para Actividades Autofinanciadas contabiliza los gastos y los ingresos y el activo y el pasivo de las actividades autofinanciadas de la organización, y su saldo se declara en el patrimonio neto de esta. El ACNUR tiene previsto		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			simplificado este proceso presupuestario, los ingresos no asignados procedentes del parque automotor debían identificarse y rastrearse de forma explícita y transparente a efectos de supervisión, y luego asignarse al presupuesto del parque automotor según se considerara apropiado.	recursos. La creación de este nuevo fondo también facilita la planificación y las asignaciones presupuestarias a las actividades de gestión global del parque automotor, incluida la asignación de los ingresos generados por el alquiler y las ventas mencionados en la recomendación. En los estados financieros de 2021, la gestión global del parque automotor se presentó por separado del Fondo del Programa Anual, lo que garantiza una mayor transparencia sobre su actividad. En los informes mensuales de gestión de los últimos meses de 2021 se han presentado las cifras de gestión global del parque automotor por separado en aras de la transparencia.	ampliar el Fondo para Actividades Autofinanciadas a fin de que cubra otras actividades de este tipo (por ejemplo, los seguros) en un futuro próximo. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.				
65	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 266	La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para establecer un plan general de adquisición de vehículos ligeros adecuado basado en la evaluación de las necesidades y el plan de retirada de vehículos de las operaciones.	La División de Gestión Financiera y Administrativa ya ha comunicado a las operaciones las necesidades de planificación del parque automotor para el ciclo 2021/22, y las ha informado de las distintas medidas que se aplicarán en el segundo semestre de 2021 en lo que respecta al tamaño y la planificación del parque automotor para 2022. Además, a fin de preparar la campaña de planificación de la flota de 2022, el proveedor de servicios llevó a cabo en 2021 seminarios web individuales con 20 grandes operaciones y un seminario web regional en cada oficina para las operaciones que cuentan con parques más reducidos. A partir de 2022, la Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor limitará los pedidos de vehículos que	La Junta aprueba las medidas adoptadas para seguir fomentando el proceso de adquisición de vehículos mediante la limitación de los períodos de pedido, la prestación de apoyo especializado al proceso de planificación del tamaño de los vehículos y la organización de seminarios web y recordatorios sobre las adquisiciones para aumentar la conciencia general. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				hacen las operaciones a cuatro períodos a lo largo del año de una semana por trimestre, salvo en caso de que se produzcan nuevas emergencias. De ese modo se podrá hacer un examen más estructurado de los pedidos entrantes y la División de Gestión Global del Parque Automotor podrá mantener un seguimiento más minucioso con las operaciones que no hayan hecho pedidos durante varios meses. Se espera que esta medida cambie gradualmente las pautas de las operaciones para hacer pedidos. La Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor utiliza un plan de compra (perspectivas preliminares) en el que se cursan pedidos al proveedor en función del límite máximo total aprobado de 1.200 vehículos anuales y de la proporción entre distintos modelos de la flota, así como del número de vehículos que está previsto retirar. La Dependencia y un proveedor de servicios ayudaron a los oficiales en los países a determinar el tamaño adecuado del parque automotor, centrándose en las 20 principales operaciones en los países. En el plan del parque automotor figura el tamaño establecido para ese parque, calculado mediante el análisis de la utilización en períodos de máxima actividad, que, junto con los datos de FleetWave, sirve para preparar el plan de gestión global del parque automotor de retirada de vehículos. La Dependencia de Gestión Global del Parque Automotor también organiza las subastas y los ajustes posteriores del					

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				plan de subastas en coordinación con las oficinas exteriores.					
66	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 297	La Junta recomienda que el ACNUR establezca verificaciones del cumplimiento para garantizar que su personal introduzca datos fiables en el sistema MSRP a efectos de la presentación de informes y la supervisión.	El ACNUR ha actualizado el acuerdo de desembolso para la UNOPS y ha publicado una instrucción administrativa exhaustiva sobre el personal asociado. Con ello, se espera que mejore el cumplimiento de los procedimientos de introducción de datos en el sistema MSRP. A mediano plazo, la arquitectura y el desarrollo del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que sustituirá al actual sistema MSRP permitirán implantar modalidades más perfeccionadas de tratamiento de los datos del personal asociado que redundarán en la mejora de la presentación de informes y el seguimiento.	En la nueva instrucción administrativa sobre la fuerza de trabajo afiliada se describen los procedimientos de gestión de los trabajadores eventuales. El ACNUR declaró que el sistema de planificación de los recursos institucionales incluiría más modalidades de presentación de informes y seguimiento del personal asociado. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
67	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 302	La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para garantizar la supervisión y el seguimiento periódicos de los fondos del presupuesto comprometidos para la UNOPS; en particular, el ACNUR debía examinar el monto del presupuesto comprometido durante el ejercicio y liberar los saldos reservados restantes una vez que se hubieran liquidado las facturas de la UNOPS.	El nuevo modelo de acuerdo de desembolso con la UNOPS, válido a partir de 2021, introdujo el requisito obligatorio de enviar a la UNOPS la orden de compra correspondiente e incluir el número de referencia de la orden de compra en el propio acuerdo de desembolso, así como en todas las facturas de la UNOPS conexas. Se ha mejorado el proceso centralizado del examen de cierre de ejercicio de los acuerdos con la UNOPS en la plataforma de inteligencia institucional, de modo que los saldos de las órdenes de compra que queden sin utilizar o no se necesiten se resalten y puedan liberarse oportunamente. También se ha ajustado el enfoque de la prefinanciación de la UNOPS (véase	La Junta tomó nota de las modificaciones y considera que la recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				la respuesta a la recomendación formulada en el párr. 154 del documento A/76/5/Add.6, cap. II), lo que contribuirá a mejorar el seguimiento de la ejecución presupuestaria de las órdenes de compra de la UNOPS. Las instrucciones de cierre del ejercicio 2021 contenían párrafos al respecto para recordar a los colegas los procedimientos correctos de tratamiento de los anticipos a la UNOPS y la liquidación de las órdenes de compra (por ejemplo, la secc. 4.7.12 de UNHCR/AI/2021/10).					
68	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 306	La Junta recomienda que el ACNUR, en consulta con la UNOPS, elabore procedimientos para mejorar el pago mediante fondos anticipados a fin de reducir los desembolsos y aumentar el beneficio.	Con las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones formuladas en los párrafos 297 y 302 del documento A/75/5/Add.6, capítulo II, y el párrafo 157 del documento A/76/5/Add.6, capítulo II, y sobre la base de las deliberaciones mantenidas con la UNOPS, el ACNUR espera mejorar la gestión general de las transacciones con la UNOPS, lo que a su vez redundará en la simplificación de los pagos y en una conciliación más puntual de los anticipos y contribuirá a reducir los desembolsos de fondos. Para aprovechar al máximo las mejoras propuestas, el ACNUR también cuenta con la cooperación de la UNOPS a fin de encontrar las soluciones más convenientes para ambas entidades en lo que respecta a la administración de los pagos por anticipado.	La Junta tomó nota de las medidas adoptadas y considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
69	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 343	La Junta recomienda que todos los representantes de las operaciones en los países	El Servicio Mundial de Datos decidió preparar una instrucción administrativa que incluyese más aspectos de las	El ACNUR ha decidido preparar una instrucción administrativa que presentase en mayor detalle			X	

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
			confirmen con su firma la desactivación de proGres v3 a las oficinas regionales y a la sede.	políticas y los procedimientos relacionados con PRIMES. La orientación ofrecida inicialmente a las operaciones en 2020 respecto a la desactivación de proGres v3 (en respuesta a la recomendación formulada en el párr. 342 del documento A/75/5/Add.6, cap. II) se convertirá en una parte separada de esta nueva instrucción referida a las modalidades que las oficinas regionales y la sede utilizarán para confirmar la desactivación. Se está consultando con la Sección de Registros y Archivos a fin de transferir de forma segura copias de seguridad para archivarlas antes de desactivar oficialmente proGres v3. Esta labor ha ampliado el proceso de preparación de las instrucciones administrativas, cuya finalización está prevista en el segundo trimestre de 2022. Entretanto, las operaciones ya han comenzado a confirmar electrónicamente que han desactivado proGres v3 tras cargar debidamente los datos a la plataforma para su conservación (plataforma digital externa de almacenamiento a largo plazo que funciona como depósito de los datos que haya que conservar por tiempo indefinido).	otros aspectos de las políticas y los procedimientos relacionados con PRIMES. El ACNUR declara además que se espera que la instrucción administrativa esté lista en el segundo trimestre de 2022. La recomendación sigue en vías de aplicación.				
70	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 353	La Junta recomienda que en el marco de la política de protección de datos del ACNUR se exija la designación de responsables de los datos a nivel mundial y regional.	La política general de protección de datos se encuentra en una fase avanzada de redacción y se prevé que esté ultimada en el segundo trimestre de 2022. En el proyecto se determinan claramente los criterios de rendición de cuentas de los responsables de los datos a nivel de la sede, regional y de	El ACNUR ha puesto en marcha medidas que indican que se está avanzando en la protección de datos dentro de la organización. En abril de 2022, el ACNUR presentó un calendario detallado de aplicación de las medidas de protección de datos. La Junta	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				los países, que aparecen detallados en la sección 8.1 del proyecto de política y también en el anexo B. En esta fase final de redacción tras amplias consultas, no se prevé que el texto relativo al nombramiento de los responsables de los datos experimente cambios significativos. También cabe destacar que la directriz vigente respecto a la política de protección de datos personales de las personas de interés para el ACNUR ya permite el nombramiento de los responsables de los datos a nivel regional y de las operaciones. La aplicación de la política general de protección de datos que se propone consolidará este aspecto.	considera que la recomendación se ha aplicado.				
71	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 360	La Junta recomienda que el ACNUR realice una evaluación del impacto en la protección de datos en una etapa temprana para garantizar que los resultados de esa evaluación puedan tenerse en cuenta al planificar y diseñar nuevos sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y mejorar las principales características de los sistemas de TIC existentes, y para asegurar la interoperabilidad de los sistemas para el procesamiento de datos personales.	Una vez concluido el proceso de contratación de los servicios relacionados con las evaluaciones del impacto en la protección de datos y los expertos en protección de datos, el ACNUR está ahora en el proceso de firma de los acuerdos marco. Entretanto el equipo de la Oficina de Protección de Datos ha subcontratado las dos evaluaciones inmediatas del impacto en la protección de datos exigidas. Se están llevando a cabo otras iniciativas de TIC (por ejemplo, un programa piloto de reconocimiento facial) para mejorar el proceso garantizando que los factores relativos a la privacidad se tengan en cuenta de forma sistemática en una fase temprana del diseño.	La Junta tomó nota de las medidas adoptadas y considera que la recomendación se ha aplicado.		X		

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				Se han subcontratado las evaluaciones del impacto en la protección de datos inmediatas y de carácter especial. Además, el ACNUR dispone de un proceso para institucionalizar las evaluaciones del impacto en la protección de datos a través de servicios especializados, que se complementa con el seguimiento interno y la aplicación de las recomendaciones de dichas evaluaciones.					
72	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 20	La Junta recomienda que el ACNUR revise la presentación y divulgación de información sobre el activo neto en los estados financieros y vele por que la información sobre la contabilidad por fondos solo se utilice en la medida en que complemente los requisitos aplicables de las IPSAS.	El ACNUR no se mostró de acuerdo con la recomendación y considerará la alternativa de revisar la presentación del activo neto cuando se haya examinado la nueva norma de las IPSAS sobre el reconocimiento de ingresos. En febrero de 2020, el Consejo de las IPSAS publicó tres nuevos proyectos de normas referidos al reconocimiento de los ingresos y los gastos de transferencia para que se formularan observaciones al respecto. El ACNUR está examinando actualmente las consecuencias de esos proyectos de normas en la presentación de la información financiera.	La Junta valora que se revise la presentación de información financiera de cara a las nuevas normas de las IPSAS sobre el reconocimiento de ingresos que se publicarán en breve. La Junta se mantiene en la posición de que es necesario revisar la presentación y divulgación de información sobre el activo neto en los estados financieros a fin de garantizar que se ajuste a la nomenclatura de las IPSAS para los activos netos. La recomendación no se ha aplicado.			X	
73	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 50	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso contable y una orientación coherentes para los artículos que se adquieren con el fin de transferir su propiedad directamente a otras entidades, especialmente en los casos que no tienen que ver con la ejecución de un programa específico. El ACNUR debía	Respecto de los nuevos pedidos emitidos a partir de enero de 2021, el sistema MSRP se ha mejorado para permitir el seguimiento de los activos de propiedades, planta y equipo, los artículos con seguimiento por número de serie, las existencias y los artículos fungibles que se adquirieron con el fin de transferir su propiedad. Sin embargo, el ACNUR no considera necesario que se informe por separado	La mejora del sistema MSRP a fin de permitir el seguimiento de los artículos adquiridos a efectos de transferencia directa de la propiedad se ajusta al requisito de señalar los casos. Varias notas a los estados financieros incluyen información sobre los gastos de los activos transferidos a los asociados y los activos que se mantienen para distribuirlos a los	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
			marcar estas partidas en la plataforma del sistema MSRP e informar por separado de los gastos resultantes de esas transferencias en las notas a los estados financieros.	del gasto asociado a esas transferencias en los estados financieros.	asociados. Atendiendo a lo expuesto, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.				
74	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 64	La Junta recomienda que el ACNUR asegure que las responsabilidades, autoridad y relaciones jerárquicas de los administradores en las nuevas estructuras regionales y de la sede estén adecuadamente coordinadas. Las relaciones jerárquicas, las responsabilidades y la autoridad debían integrarse en las estructuras actuales del ACNUR y proporcionar la coordinación y la supervisión necesarias en la sede.	Véanse las medidas mencionadas en respuesta a las recomendaciones formuladas en los párrafos 126, 135 y 141 del documento A/75/5/Add.6, capítulo II, que también atienden esta recomendación.	La Junta comentó las funciones, las responsabilidades y las facultades en su informe de auditoría de 2021 y formuló una nueva recomendación que atiende también al fundamento de esta recomendación. Por tanto, la Junta considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X
75	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 327	La Junta recomienda que el ACNUR se esfuerce especialmente por preparar descripciones de funciones específicas que permitan a los funcionarios responsables evaluar el desempeño de los contratistas. Por lo tanto, el ACNUR debía examinar la clasificación actual del desempeño en el marco del informe de evaluación y considerar si el modelo y el informe de evaluación se podían integrar en el módulo del sistema MSRP.	El ACNUR recomienda el uso de las descripciones estándar de puestos existentes cuando proceda. La instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo afiliada (UNHCR/AI/2020/7) contiene en su anexo II los requisitos en materia de atribuciones (también conocidos como la descripción del trabajo) para los titulares de contratos a título particular. Sin embargo, el ACNUR no aspira a normalizar por completo las denominaciones y las descripciones de los puestos de los contratistas de modo similar a como se ha hecho con los funcionarios, ya que ello iría en detrimento del concepto de las modalidades de trabajo flexibles,	El ACNUR ha seleccionado un nuevo sistema de gestión del capital humano que aún no se ha implantado. Las descripciones estándar de los puestos se transferirán al sistema. Esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X

Núm.	Año del informe de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la administración o la dirección	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación: Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
				teniendo en cuenta la amplia gama de actividades que puede desempeñar el personal asociado. El desempeño de los contratistas particulares se calibra y evalúa atendiendo a los requisitos establecidos en las atribuciones. De hecho, en los casos en los que el contratista particular realiza tareas similares o idénticas a las que llevan a cabo los funcionarios, las oficinas del ACNUR tienen que utilizar la descripción del puesto correspondiente del ACNUR como base para establecer las atribuciones, por lo que el desempeño del contratista se mediría exactamente con los mismos criterios. Además, el desempeño de los titulares de contratos a título particular se registrará en el nuevo sistema de recursos humanos (que sustituirá al actual sistema MSPR), lo que permitirá a la División de Recursos Humanos controlar y supervisar la coherencia de las evaluaciones del desempeño de ese tipo de empleados.					
76	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 343	La Junta recomienda que el ACNUR establezca lo antes posible normas mínimas sobre seguridad de la información aplicables a toda la organización en un marco de gobernanza de la TIC.	El ACNUR está trabajando en la publicación de una política de seguridad de la información que incluirá requisitos sobre las normas mínimas de seguridad de la información. Se prevé que esta política se publicará durante el tercer trimestre de 2022.	El ACNUR tiene previsto publicar la política de seguridad de la información en el tercer trimestre de 2022. La Junta tomó nota de las medidas adoptadas y considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
77	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 365	La Junta recomienda que el ACNUR refuerce la posición del Oficial Principal de Seguridad de la Información e incremente la interacción con	El ACNUR ha nombrado un Oficial Principal de Seguridad de la Información, dentro de la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, que rinde cuentas	El ACNUR tiene previsto publicar la política de seguridad de la información en el tercer trimestre de 2022. La Junta tomó nota de las medidas adoptadas y		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
			el personal directivo superior. Para afianzar la posición del Oficial, la Junta recomendó que el ACNUR redefiniera y describiera su función y sus tareas en una directriz amplia sobre seguridad de la información que definiera los requisitos, controles y responsabilidades obligatorios de todas las partes interesadas. La directriz obligatoria también proporcionaría al Oficial Principal de Seguridad de la Información una relación jerárquica con un órgano consultivo encargado de presentar informes que incluyera a miembros del personal directivo superior.	al Oficial Jefe de Información. La función y las tareas del Oficial Principal de Seguridad de la Información se describirán en la nueva política de seguridad de la información. El Oficial proporcionará al personal directivo superior informes periódicos sobre seguridad de la información y presentará al Comité de la Administración Superior información actualizada dos veces al año. La seguridad de la información es ahora un tema semestral en el programa del Comité de la Administración Superior. La función y las tareas del Oficial Principal de Seguridad de la Información se describirán más detalladamente y reforzarán en la próxima política de seguridad de la información, que está previsto publicar en el tercer trimestre de 2022. El ACNUR consideró que la mayoría de las medidas necesarias para atender esta recomendación ya se habían adoptado y que estaba sustancialmente aplicada.	considera que la recomendación está en vías de aplicación.				
78	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 374	La Junta recomienda que el ACNUR planifique la formulación de una política general de protección de datos que abarque la protección de los datos personales de todos los funcionarios del ACNUR.	El ACNUR creó en 2020 su Servicio Mundial de Datos, que es ahora una de las principales partes interesadas en la política de protección de datos y colabora en la revisión y actualización del proyecto de la política en la materia. La política general de protección de datos se encuentra en una fase avanzada de redacción. El ámbito de aplicación del proyecto de política (secc. 2) abarca el tratamiento de todos los datos personales, incluido el	El ACNUR ha puesto en marcha medidas que indican que se está avanzando en la protección de datos dentro de la organización. En abril de 2022, el ACNUR presentó un calendario detallado de aplicación de las medidas de protección de datos. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.		X		

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				tratamiento de datos personales en nombre del ACNUR (por ejemplo, por parte de terceros, proveedores o asociados que manejan datos personales bajo las instrucciones del ACNUR).					
79	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 213	La Junta recomienda que el ACNUR evalúe cómo podría lograrse una gestión más eficiente de los artículos básicos de socorro disponibles en almacén, incluidos los suministros de las operaciones en los países. Esta evaluación debía abordar la cuestión de si el ACNUR podría considerarse como una única organización en lo que respectaba a la “propiedad” de sus inventarios.	El ACNUR reconoce que gestionar sus existencias de artículos no alimentarios (también llamados artículos básicos de socorro no alimentarios) a nivel institucional podría resultar ventajoso. Actualmente, las existencias de artículos no alimentarios se gestionan en las respectivas operaciones en los países, en la medida en que la gestión descentralizada es un aspecto importante de la estructura orgánica. En septiembre de 2021 se publicó una directriz operacional sobre la gestión integral de artículos no alimentarios que ofrece orientaciones en las esferas esenciales de su gestión, facilitará su gestión sistemática en todo el ciclo del programa y contribuirá a la definición detallada de las funciones y responsabilidades relacionadas con la marcha de la distribución de dichos artículos. Atendiendo a esta recomendación, la División de Emergencia, Seguridad y Suministros preparará, en consulta con otras divisiones y operaciones sobre el terreno, una nota conceptual sobre la forma de organizar la planificación de las adquisiciones y la gestión de los bienes de inventario, en el contexto de la implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y del imperativo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero del ACNUR. Se	La Junta valora las medidas adoptadas por el ACNUR para aplicar la recomendación. El ACNUR publicó directrices operacionales sobre la gestión de artículos no alimentarios (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01) que ofrecen orientaciones sobre la gestión de este tipo de artículos a lo largo de todo el ciclo. Atendiendo a lo expuesto, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			

Núm.	*Año del informe de auditoría*	*Referencia en el informe*	*Recomendación de la Junta*	*Respuesta de la administración o la dirección*	*Evaluación de la Junta*	*Estado tras la verificación*			
						Aplicada	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superada por los acontecimientos*
				prevé que la evaluación se concluya, a más tardar, a finales de 2021.					
80	2017	A/73/5/Add.6, cap. II, párr. 214	La Junta recomienda además que la División de Emergencia, Seguridad y Suministros revise todos los inventarios del ACNUR de forma periódica y que, si las observaciones de esos exámenes lo permiten, asesore a las oficinas regionales y las operaciones en los países sobre las oportunidades de realizar una gestión eficiente de las reservas a nivel de los países.	El ACNUR ha atendido esta recomendación, junto con las medidas mencionadas, en su respuesta a la recomendación precedente. El Servicio de Gestión de Suministros revisa trimestralmente los niveles de inventario, incluidos los excedentes, y transmite por correo electrónico sus informes a las operaciones y oficinas, a las que solicita que tomen medidas para corregir los excedentes. Los informes también están disponibles a través del panel de inteligencia institucional del Servicio. En septiembre de 2021 se publicó una directriz operacional sobre la gestión integral de artículos no alimentarios que ofrece orientaciones en las esferas esenciales de su gestión, habida cuenta de la nueva estructura orgánica establecida en el reciente proceso de regionalización y descentralización. Las oficinas regionales tienen ahora una función de supervisión reforzada y recibirán apoyo técnico de la sede.	La Junta valora las medidas adoptadas por el ACNUR para aplicar la recomendación. El ACNUR publicó directrices operacionales sobre la gestión de artículos no alimentarios (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01) que ofrecen orientaciones sobre la gestión de este tipo de artículos a lo largo de todo el ciclo. Atendiendo a lo expuesto, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X			
Total						**80**	**43**	**23**	**1**	**13**
Porcentaje						**100**	**54**	**29**	**1**	**16**

Capítulo III

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

Carta de fecha 31 de marzo de 2022 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 que figuran en la contabilidad de los fondos de contribuciones voluntarias que administra.

Para cumplir 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 a fin de garantizar la fiabilidad de la información financiera y la preservación de los activos. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Junta de Auditores examinan los sistemas de control interno y los registros financieros en 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 adjuntos presentan fielmente, en lo esencial, la situación financiera de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados al 31 de diciembre de 2021, así como su ejecución financiera y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

Por la presente se certifica y aprueba la contabilidad.

(*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 2021

A. Introducción

1. El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados tiene el honor de presentar el informe financiero y los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021, de conformidad con el párrafo 6.2 del Reglamento Financiero y la 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, el Fondo de Operaciones y de Garantía y el Fondo para Actividades Autofinanciadas. En el informe se ofrece una sinopsis del contexto operacional, el análisis financiero y la ejecución del presupuesto atendiendo a los 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 comprenden cinco estados financieros y las notas explicativas.

B. Contexto operacional y panorama general de las actividades

4. La Asamblea General ha otorgado a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) el mandato de dirigir y coordinar la acción internacional para la protección de los refugiados y la búsqueda de soluciones a su difícil situación. La Oficina también brinda protección y asistencia a los desplazados internos, en cooperación con el Secretario General Adjunto de Asuntos Humanitarios y Coordinador del Socorro de Emergencia y en el marco de la respuesta del sistema de las Naciones Unidas, basada en la colaboración. En todas sus actividades, la Oficina presta especial atención a las necesidades de los más vulnerables y procura promover la igualdad de derechos de las mujeres y las niñas. El ACNUR se esfuerza por reducir las situaciones de desplazamiento forzado alentando a los Estados y otras instituciones a crear condiciones propicias para la protección de los derechos humanos y la solución pacífica de las controversias. El ACNUR colabora con gobiernos, organizaciones internacionales y no gubernamentales, otros organismos de las Naciones Unidas y las personas de interés para la Oficina, así como con el sector privado, las instituciones financieras internacionales y la sociedad civil, incluidos centros de estudio, instituciones académicas y dirigentes religiosos.

5. En 2021, el ACNUR operó en un entorno cada vez más complejo e imprevisible. El año se ha caracterizado por los desplazamientos prolongados y por la aparición de nuevas crisis, y la Oficina respondió a 40 nuevas emergencias en 29 países. Hubo 24 millones de personas en el territorio del Afganistán y 5,7 millones de afganos y personas de las comunidades de acogida en cinco países vecinos necesitados de

asistencia. El conflicto en el norte de Etiopía puso en fuga a millones de personas en busca de seguridad dentro de su país y a casi 60.000 que huyeron al Sudán. El ACNUR facilitó el despliegue de personal de seguridad a numerosas misiones de emergencia, especialmente en la República Democrática del Congo, Etiopía, el Sudán y la región del Sahel. También reforzó su capacidad de respuesta en casos de emergencia teniendo presente en todo momento la búsqueda de soluciones, aspecto que sigue siendo parte esencial de su mandato, junto con la protección. El ACNUR estima que a mediados de 2021 la cifra global de personas de interés para la Oficina superaba los 92 millones.

6. En medio de este panorama, la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) siguió causando estragos en la situación sanitaria y socioeconómica de los refugiados, los desplazados internos y los apátridas, y agudizando los efectos de las crisis, tanto existentes como nuevas. La pandemia afectó a las actividades destinadas a dotar a las personas de interés de atención sanitaria, seguridad alimentaria y medios de subsistencia adecuados. La respuesta de la Oficina a la COVID-19 durante 2021 permitió a más de 19,7 millones de personas obtener acceso a servicios de protección y a 9,3 millones beneficiarse de la asistencia en efectivo. Casi 9,3 millones de personas de interés obtuvieron acceso a servicios de salud, entre ellas, unas 841.000 personas que recibieron apoyo psicosocial y de salud mental y más de 1,25 millones de mujeres y niñas que accedieron a servicios de atención integral. Aproximadamente, 980.000 niños y jóvenes recibieron apoyo al aprendizaje en el hogar o por internet.

7. El pacto mundial sobre los refugiados siguió marcando las pautas de distribución de la carga y las responsabilidades en lo que respecta a las cuestiones de desplazamiento. El ACNUR, en cooperación con los Estados y una amplia gama de partes interesadas a nivel mundial, regional, nacional y local, siguió velando por la protección e impulsando soluciones. El año 2021 se dedicó a hacer un balance de los progresos realizados en la consecución de los objetivos del pacto mundial sobre los refugiados y respecto a los compromisos e iniciativas al respecto, que se revisaron en una reunión de funcionarios de alto nivel en diciembre de 2021. En el período previo a la reunión de alto nivel, el ACNUR y sus asociados examinaron los progresos realizados en lo que respecta a los compromisos y las iniciativas en acontecimientos regionales, temáticos y de las partes interesadas. A finales de 2021, se informó de que dos tercios de los más de 1.600 compromisos asumidos desde la celebración del Foro Mundial de los Refugiados estaban en marcha y más de 160 se habían cumplido.

8. El ACNUR estrechó su colaboración con los asociados para el desarrollo, el sector privado y las instituciones financieras centrada en fomentar los medios de subsistencia y la inclusión y crear condiciones que permitan el regreso de los refugiados en los países de origen. Al tiempo que procuraba ampliar las soluciones ofrecidas por terceros países a los refugiados, como el reasentamiento y los cauces complementarios, el ACNUR continuó abogando por la prevención y reducción de la apatridia y por la protección de los apátridas, y trabajando con los Estados para facilitar la adquisición o la confirmación de la nacionalidad a las personas que se encuentran en esa situación. También siguió contribuyendo a los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

9. El ACNUR siguió fortaleciendo el Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), conjunto de instrumentos y aplicaciones interoperativos de registro, gestión de la identidad y administración de casos. El uso de modalidades innovadoras de distribución a distancia permitió implantar herramientas de PRIMES como la versión 4 del sistema de registro global por perfiles (proGres v4) en 17 operaciones, por lo que ya hay 117 las operaciones que lo utilizan. Dado que las restricciones relacionadas con la pandemia afectaron al registro de

refugiados, el ACNUR recurrió a modalidades de registro a distancia y servicios digitales en el Líbano, Malasia, los Emiratos Árabes Unidos y otras operaciones, y avanzó en lo que respecta a la investigación y prueba de tecnologías biométricas sin contacto que permitiesen el registro de las personas de interés para la Oficina. El número de personas registradas en PRIMES ascendió de 15 millones en 2020 a 22 millones en 2021.

10. El ACNUR amplió su programa de asistencia en efectivo para proporcionar protección, asistencia y servicios a las personas de interés. Este tipo de asistencia ayudó a los desplazados a satisfacer diversas necesidades, como el acceso a alimentos, atención sanitaria y alojamiento. También se utilizó como apoyo a los medios de subsistencia y a la repatriación voluntaria. Además, esas intervenciones beneficiaron directamente a las economías locales y facilitaron la coexistencia pacífica con las comunidades de acogida. En 2021, el ACNUR entregó fondos por un valor cercano a 670 millones de dólares en asistencia en efectivo, principalmente en forma de subvenciones en efectivo polivalentes, a unos 9,3 millones de personas en más de 100 países.

11. En 2021, el total estimado de recursos presupuestarios necesarios para hacer frente a las necesidades de todas las personas de interés para el ACNUR era de 9.247,6 millones de dólares (9.131,3 millones de dólares en 2020). Los fondos disponibles ascendían a 5.153,3 millones de dólares (5.403,6 millones de dólares en 2020), y el ACNUR llevó a cabo actividades por valor de 4.918,0 millones de dólares (4.837,7 millones de dólares en 2020) (véase el cuadro IV.3).

C. Análisis financiero

12. En el cuadro IV.1 se muestra un resumen de la situación financiera del ACNUR al cierre del ejercicio y los resultados anuales desde 2017.

Cuadro IV.1
Situación financiera y resultados (2017 a 2021)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

	2017	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*
Activo total	2 973	3 305	3 376	4 004	4 594
Pasivo total	998	986	1 269	1 524	1 771
Activo neto	**1 975**	**2 319**	**2 107**	**2 480**	**2 823**
Ingresos	4 230	4 338	4 183	4 892	5 254
Gastos[a]	3 851	4 083	4 258	4 337	4 790
Superávit/déficit	**379**	**256**	**(75)**	**554**	**464**

[a] Incluye ganancias o pérdidas por diferencias cambiarias.

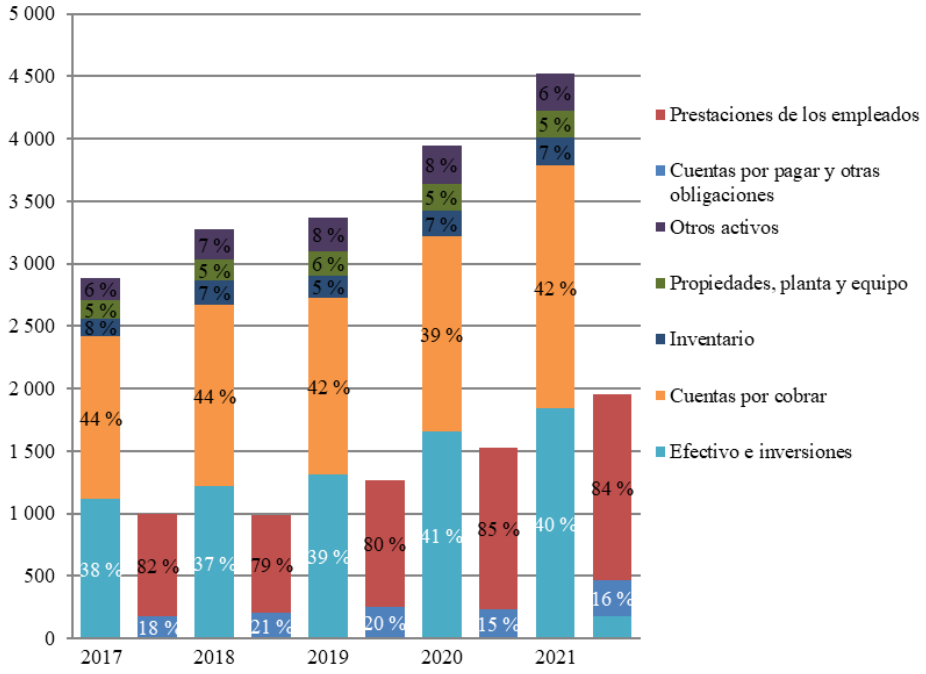
13. Al 31 de diciembre de 2021, el total de reservas y saldos de los fondos era de 2.823,1 millones de dólares (véase el estado financiero I), lo que representa un aumento de 343,3 millones de dólares (el 13,8 %) respecto al saldo al 31 de diciembre de 2020. Este aumento se debió a un superávit de ejecución de 464,5 millones de dólares (véase el estado financiero II), que se compensó con una pérdida de 121,2 millones de dólares resultante de la valoración actuarial de las obligaciones en concepto de prestaciones de los empleados (véase el estado financiero III).

14. Las reservas y los saldos de los fondos comprenden el valor global de dichos fondos y reservas (3.357,4 millones de dólares), el Fondo de Operaciones y de Garantía (100,0 millones de dólares), el Plan de Seguro Médico (60,7 millones de dólares), el Fondo de Prestaciones del Personal (déficit neto de 850,8 millones de dólares) y el Fondo para Actividades Autofinanciadas, de reciente creación (155,8 millones).

15. Las reservas y los saldos globales de los fondos incluyen, además del saldo del Fondo del Programa Anual (3.109,9 millones de dólares), la reserva operacional (10,0 millones de dólares), la reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato (20,0 millones de dólares), los Fondos para Proyectos (208,0 millones de dólares) y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico (9,5 millones de dólares), según se detalla en la nota 3.11.

16. En la figura IV.I se muestra la composición del activo y el pasivo del ACNUR, por categoría principal, al cierre de cada ejercicio en el período comprendido entre 2017 y 2021.

Figura IV.I
Activo y pasivo (2017 a 2021)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)



17. Al 31 de diciembre de 2021, instrumentos financieros como el efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar representaban el 82 % del total del activo. Las obligaciones en concepto de prestaciones de los empleados representaban el 84 % del total del pasivo, que consistía fundamentalmente en obligaciones a largo plazo.

18. En el cuadro IV.2 se muestran algunos de los principales coeficientes financieros al 31 de diciembre de 2021 y al 31 de diciembre de 2020.

Cuadro IV.2
Principales coeficientes financieros al 31 de diciembre

	2021	*2020*
Activos corrientes : pasivos corrientes	8,01	8,97
Total del activo : total del pasivo	2,59	2,63
Efectivo y equivalentes de efectivo : pasivo corriente	2,68	2,94

19. El coeficiente de liquidez general (relación entre el activo corriente y el pasivo corriente) es un coeficiente de liquidez que refleja la capacidad de una entidad para liquidar su pasivo corriente en los 12 meses siguientes utilizando los activos que se materializarán en ese mismo período. Al cierre de 2021, el coeficiente de liquidez general del ACNUR era relativamente alto (8,01), lo que indica que el ACNUR está en condiciones de liquidar su pasivo corriente. El valor más alto de este coeficiente también obedece a determinados factores propios de la organización que se describen a continuación. En primer lugar, el activo corriente incluye un importe de 992,0 millones de dólares correspondiente a cuentas por cobrar que se refiere a un ejercicio futuro (véase el cuadro 3.2.2 en la nota 3.2). Esta circunstancia se debe principalmente a las promesas de contribuciones plurianuales y a la conferencia sobre promesas de contribuciones anual, que se celebra justo antes del cierre del ejercicio. No obstante, si bien los ingresos relacionados con esas promesas se contabilizan en el ejercicio en que se prometen los fondos, el gasto correspondiente se contabilizará en los ejercicios posteriores. Por tanto, se genera una discrepancia entre el momento en que se contabilizan los ingresos y los activos, por un lado, y el momento en que se contabilizan los gastos y los pasivos correspondientes, por el otro. Esta discrepancia genera al cierre del ejercicio económico un coeficiente de liquidez general mayor que el que se obtendría si el ajuste temporal entre los ingresos correspondientes a la promesa y los gastos en los respectivos programas fuese más estrecho. En segundo lugar, el activo corriente también engloba una suma importante invertida en instrumentos a corto plazo que se destina a la financiación del seguro médico posterior a la separación del servicio (468 millones de dólares, según se muestra en el cuadro 3.14.2 de la nota 3.14).

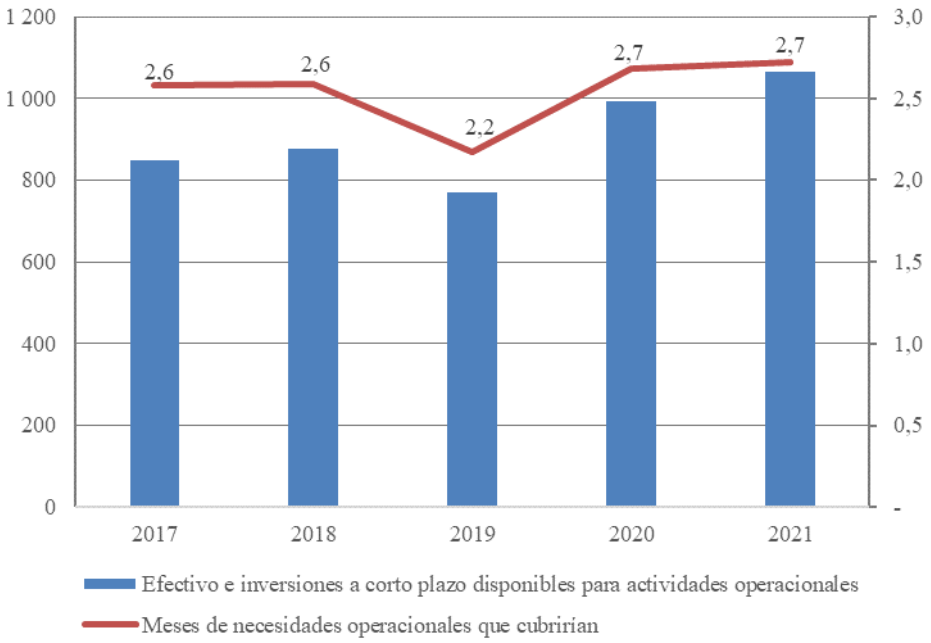
20. Al 31 de diciembre de 2021, el monto total del efectivo y las inversiones a corto plazo ascendía a 1.838,9 millones de dólares, frente a 1.659,3 millones de dólares en 2020 (un aumento de 179,6 millones de dólares). Si se excluyen las sumas correspondientes al Fondo de Operaciones y de Garantía, 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 1.063,9 millones de dólares (992,2 millones de dólares en 2020). Esa suma cubre aproximadamente 2,7 meses de necesidades operacionales sobre la base del promedio de gasto mensual en 2021. En la fecha de certificación de los estados financieros (31 de marzo de 2022), el saldo de efectivo e inversiones disponible para actividades operacionales había descendido a 928,9 millones de dólares, suma que cubriría 2,5 meses de necesidades operacionales. La recepción puntual de las contribuciones resulta vital para que el ACNUR pueda funcionar.

21. En la figura IV.II se muestra el saldo total del efectivo y las inversiones a corto plazo disponible para actividades operacionales y el número de meses de necesidades operacionales que cubriría, sobre la base del promedio de gasto mensual, para el período comprendido entre 2017 y 2021.

Figura IV.II

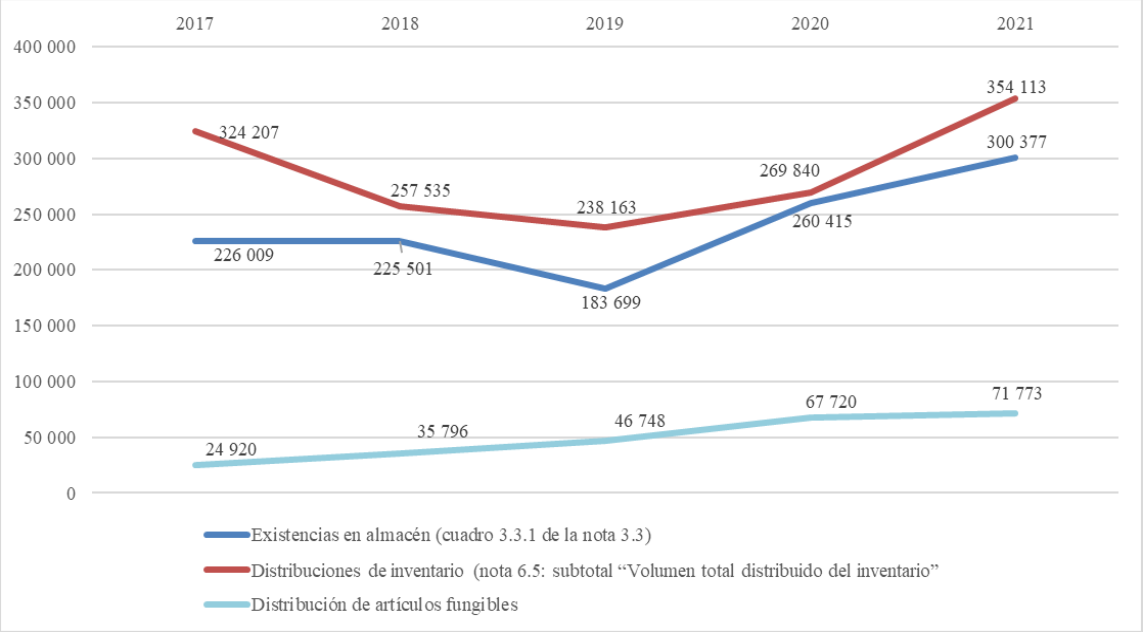
Saldo total de efectivo e inversiones a corto plazo para actividades operacionales y meses de necesidades operacionales que cubriría (2017 a 2021)

(Millones de dólares de los Estados Unidos y número de meses)



22. En la figura IV.III se muestra la distribución anual del inventario (véase la nota 6.5) junto con las existencias en almacén (véase el cuadro 3.3.1 de la nota 3.3) al cierre de ejercicio durante los últimos cinco años. De la suma de 354,1 millones de dólares de inventario distribuido en 2021, un total de 162,9 millones (el 46,0 %) corresponde a suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir. La distribución de esos artículos casi se duplicó respecto a 2020 (84,8 millones) debido a las medidas relacionadas con la COVID-19.

Figura IV.III
Distribución de artículos del inventario y existencias en almacén al cierre del ejercicio (2017 a 2021)
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

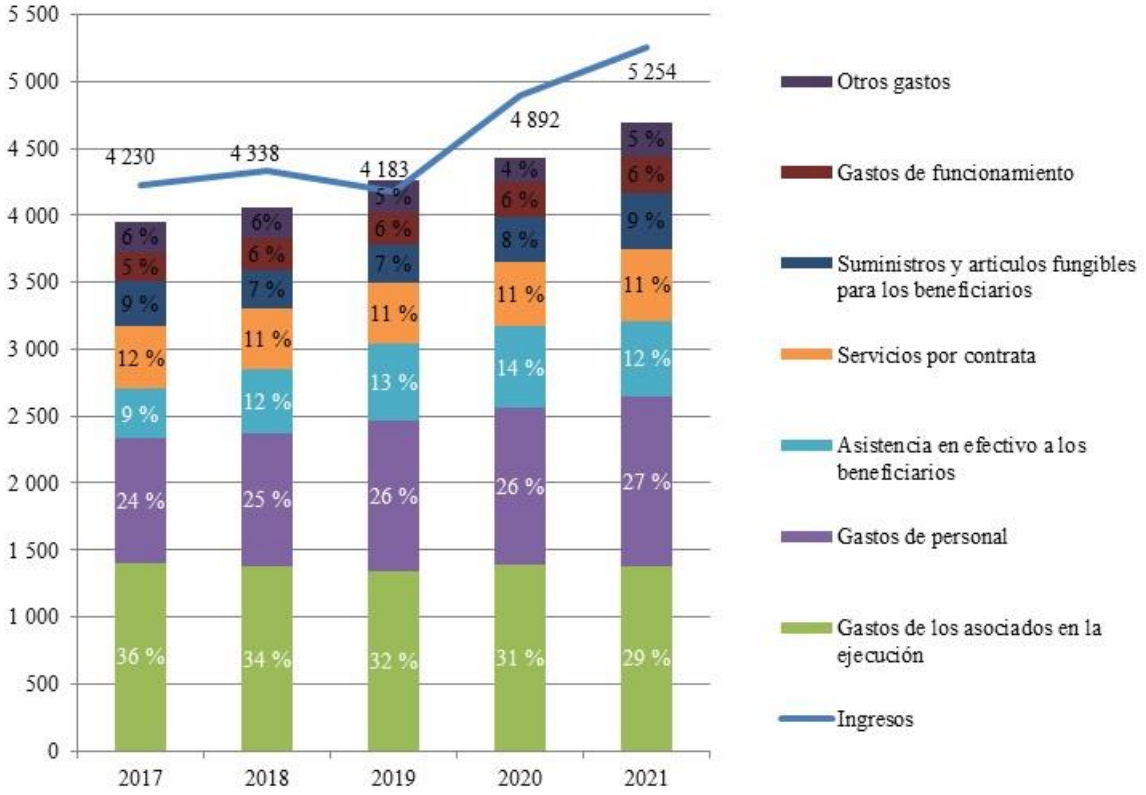


23. En lo que se refiere a los resultados (véase el estado financiero II), el ACNUR cerró el ejercicio con un superávit (ingresos menos gastos, incluidas las ganancias por diferencias cambiarias) de 464,5 millones de dólares, frente a un superávit de 554,4 millones de dólares al cierre de 2020.

24. El cambio en el resultado anual de 2021 respecto al de 2020 obedeció principalmente a un aumento de 359,4 millones de dólares de los ingresos por contribuciones voluntarias, que se compensó con un crecimiento del gasto total de tan solo 259,9 millones de dólares. Este aumento del gasto, que comprende incrementos en suministros y artículos fungibles para los beneficiarios (93,2 millones de dólares), sueldos y prestaciones de los empleados (92,8 millones de dólares), servicios por contrata (43,1 millones de dólares) y equipo y suministros (39,9 millones de dólares), se compensan en parte con las disminuciones en asistencia en efectivo a los beneficiarios (34,5 millones de dólares) y gastos de los asociados en la ejecución (11,5 millones de dólares). El superávit se redujo debido a las pérdidas cambiarias por valor de 97,4 millones de dólares registradas en 2021, frente a los 95,2 millones de dólares en ganancias obtenidos por ese concepto en 2020.

25. En la figura IV.IV se muestran los ingresos y los gastos en el período comprendido entre 2017 y 2021.

Figura IV.IV
Ingresos y gastos (2017 a 2021)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)



26. El total de ingresos en 2021 fue de 5.254,2 millones de dólares, lo que representa un aumento de 362,6 millones de dólares (el 7 %) respecto a 2020. Las contribuciones voluntarias de los donantes, incluidas las contribuciones en especie, ascendieron a 5.187,2 millones de dólares (el 98,7 % del total de ingresos); de esa suma, 1.766,2 millones de dólares estaban destinados a actividades de años futuros (2022–2026).

27. El total de gasto del ejercicio económico fue de 4.692,4 millones de dólares, lo que supone un aumento del 5,9 % respecto a 2020 (4.432,5 millones de dólares). En el estado financiero V figuran 4.918,0 millones de dólares en concepto de gastos para 2021 conforme al 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 2020 que figuran en el estado financiero II correspondiente a 2021.

28. Los gastos relativos a los acuerdos firmados con los asociados en la ejecución, por valor de 1.380,7 millones de dólares, disminuyeron un 0,8 % en comparación con 2020 (1.392,2 millones de dólares). Hubo disminuciones sustanciales principalmente en Grecia, el Líbano y el Iraq, mientras que los mayores aumentos se produjeron en la República Árabe Siria, Colombia y el Sudán. El ACNUR sigue prestando apoyo a los asociados nacionales como parte de su compromiso de fomentar la ejecución de las actividades por agentes locales y aumentar los recursos que se confían a esos asociados.

29. Los sueldos y las prestaciones del personal, por valor de 1.260,7 millones de dólares, aumentaron un 7,9 % respecto a 2020 (1.167,9 millones de dólares), debido

al aumento del personal a causa de la demanda derivada de las situaciones de emergencia a las que hubo que hacer frente durante el período y a aumentos salariales previstos, así como a costos más elevados en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio, lo que se compensó con costos inferiores correspondientes a los saldos de vacaciones anuales no utilizadas.

30. 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, que 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 573,2 millones de dólares, descendió un 5,7 % respecto a 2020 (607,7 millones de dólares). Las mayores disminuciones se dieron en los programas en Grecia (67,6 millones de dólares), el Líbano (44,1 millones de dólares) y el Pakistán (5,4 millones de dólares), y los mayores ascensos en los programas en el Afganistán, el Yemen y Egipto. El importe de la asistencia en efectivo prestada en 2021 a través de los asociados fue de 95,3 millones de dólares, por lo que el total de los programas de asistencia en efectivo ejecutados por el ACNUR ascendió a 668,5 millones de dólares.

31. Los gastos en concepto de servicios por contrata, que ascendieron a 527,8 millones de dólares, aumentaron un 8,9 % respecto a 2020 (484,7 millones de dólares). Se observaron aumentos relacionados con los servicios profesionales, el procesamiento de datos, los contratos de construcción y el transporte, que se compensaron con pequeños descensos en otras categorías.

32. En el año 2021 siguieron predominando los bajos tipos de interés respecto al dólar de los Estados Unidos. En lo que respecta a los objetivos de los administradores de inversiones de la organización, la liquidez y la preservación del capital priman sobre la tasa de rentabilidad. En el ejercicio se generaron ingresos en concepto de intereses por valor de 2,5 millones de dólares (5,2 millones de dólares en 2020). La disminución frente a 2020 se debe a la reducción de los tipos de interés medios con respecto al dólar de los Estados Unidos (véase el cuadro 4.1 de la nota 4).

33. En el estado de cambios en el activo neto (estado financiero III) se muestran los movimientos de los saldos de los fondos y las reservas. El saldo del activo neto al 31 de diciembre de 2021 ascendía a 2.823,1 millones de dólares (2.479,8 millones de dólares en 2020), cifra que engloba 1.806,2 millones de dólares en cuentas por cobrar destinados a actividades de periodos futuros (2022 a 2026), según se muestra en el cuadro 3.2.2. Además, al 31 de diciembre de 2021, el ACNUR tenía compromisos legales (órdenes de compra pendientes) por valor de 654,4 millones de dólares en bienes y servicios que se recibirían en 2022 y los años siguientes hasta 2026. Por consiguiente, parte de los ingresos contabilizados en 2021 y en ejercicios anteriores solo guardarán relación con gastos que se efectuarán en 2022 y en ejercicios posteriores.

D. Ejecución del presupuesto del programa: datos principales

34. Aunque los estados financieros se han elaborado siguiendo el criterio contable del devengo, el presupuesto del programa del ACNUR sigue formulándose y presentándose con arreglo al criterio de caja modificado. Por lo tanto, a efectos de gestión presupuestaria y análisis de la ejecución del presupuesto, los gastos se convierten a un criterio equivalente. En el estado financiero V se presenta un resumen de la comparación de los importes presupuestados y reales.

35. 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 utilizado para elaborar los presupuestos, y excluyen el Fondo de Operaciones y

de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y cualquier cuenta especial mantenida durante el período.

36. El presupuesto del programa del ACNUR se formula conforme a una metodología de evaluación de las necesidades globales, lo que significa que la evaluación de las necesidades de las personas de interés para el ACNUR sirve de base para formular las estimaciones del presupuesto del programa.

37. Una vez que el Comité Ejecutivo aprueba el presupuesto, se hace un llamamiento mundial para recaudar fondos. El Alto Comisionado autoriza asignaciones para la ejecución de programas y proyectos en función de la disponibilidad de fondos. Durante el período de ejecución, el Alto Comisionado puede hacer revisiones del presupuesto aprobado mediante presupuestos suplementarios, con arreglo al artículo 7.5 de su reglamento financiero, a fin de atender necesidades nuevas o adicionales que puedan surgir a lo largo del mismo período.

38. El presupuesto inicial para 2021 aprobado por el Comité Ejecutivo en su 70º período de sesiones (octubre de 2019) ascendía a 8.615,8 millones de dólares. En el transcurso de 2021 se establecieron cuatro presupuestos suplementarios, a saber: 454,9 millones de dólares en apoyo de las actividades de protección de los refugiados y otras personas de interés para el ACNUR frente a los efectos de la pandemia de COVID-19; 96,6 millones de dólares destinados a la situación en Etiopía; 64,2 millones de dólares para satisfacer las necesidades adicionales de preparación y respuesta relacionadas con la situación en el Afganistán; y 16,0 millones de dólares destinados a la situación en la República Bolivariana de Venezuela. En total, las necesidades financieras previstas en esos presupuestos suplementarios ascendían a 631,7 millones de dólares, lo que hace que el presupuesto definitivo sea de 9.247,6 millones de dólares.

Figura IV.V
Necesidades de recursos (2012 a 2021)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

39. Las necesidades de recursos del ACNUR se vertebran en torno a cada uno de los cuatro grandes pilares programáticos: el Programa Mundial de Refugiados

(pilar 1), el Programa Mundial de Apátridas (pilar 2), los Proyectos Mundiales de Reintegración (pilar 3) y los Proyectos Mundiales para Desplazados Internos (pilar 4).

40. En el cuadro IV.3 se desglosan por pilar los recursos necesarios, los fondos disponibles y los gastos. El Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico se incluyen en el pilar 1, de conformidad con la práctica establecida. La diferencia entre el total de recursos necesarios (presupuesto basado en la evaluación de las necesidades globales) y los fondos disponibles representa las necesidades no financiadas de las personas de interés para el ACNUR. En 2021, las necesidades no financiadas ascendieron a 4.094,3 millones de dólares (el 44,3 % del total de necesidades).

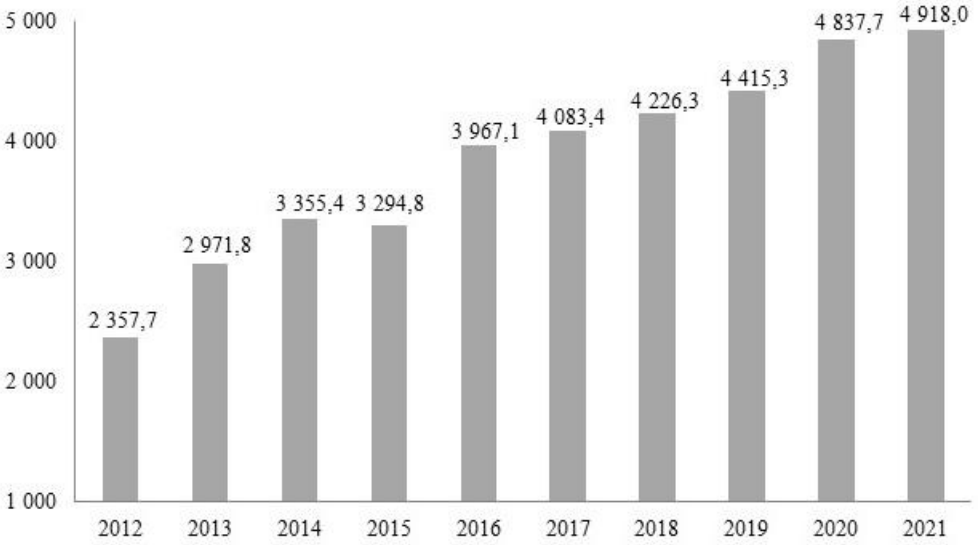
Cuadro IV.3
Necesidades totales, fondos disponibles y gastos (2021)[a]
(Millones de dólares de los Estados Unidos, salvo que se indique otra cosa)

	Pilar I[b]	*Pilar 2*	*Pilar 3*	*Pilar 4*	*Total*
Necesidades totales (presupuesto basado en la evaluación de las necesidades globales)	7 026,5	78,9	653,2	1 489,0	9 247,6
Fondos disponibles	4 071,1	39,9	237,9	804,3	5 153,3
Gasto	3 858,5	39,9	234,7	784,9	4 918,0
Saldo arrastrado	212,6	0,1	3,2	19,4	235,3
Porcentaje de gastos respecto del total de recursos necesarios	55 %	51 %	36 %	53 %	53 %
Porcentaje de gastos respecto de los fondos disponibles	95 %	100 %	99 %	98 %	95 %

[a] Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.
[b] El pilar 1 incluye el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas, el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, la reserva operacional y la reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato.

41. El monto de los gastos en 2021, que ascendió a 4.918,0 millones de dólares, supone un aumento de 80,3 millones de dólares (el 1,7%) respecto a 2020 (4.837,7 millones de dólares). En la figura IV.VI se muestra el gasto anual en el período comprendido entre 2012 y 2021.

Figura IV.VI
Gasto (2012 a 2021)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)



42. En el cuadro IV.4 se muestra el gasto correspondiente a 2021, desglosado en gastos de los programas, gastos de apoyo a los programas, gastos de gestión y administración y gastos del Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, y las cifras de 2020, a efectos de comparación.

Cuadro IV.4
Gasto en 2021: programas, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

	2021		*2020*	
	Monto	*Porcentaje*	*Monto*	*Porcentaje*
Programas	3 957,2	80,5	3 947,9	81,6
Apoyo a los programas	755,9	15,4	10,7	14,7
Gestión y administración	196,5	4,0	170,1	3,5
Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	8,4	0,2	9,0	0,2
Gasto total	**4 918,0**	**100,00**	**837,7**	**100,0**

43. La evolución de los gastos correspondientes a las actividades programadas en los tres componentes del presupuesto, a saber, programas, apoyo a los programas y gastos de gestión y administración (excluido el Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico), se presenta en las figuras IV.VII y IV.VIII para el período comprendido entre 2012 y 2021 en valores y porcentajes, respectivamente. El aumento en la categoría de gastos de gestión y administración se debe a las inversiones en concepto de transformación institucional y seguridad informática. El aumento de la categoría de gastos de apoyo a los programas está relacionado con la ampliación de las actividades sobre el terreno.

Figura IV.VII
Evolución del gasto (2012 a 2021), por categoría de gasto
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

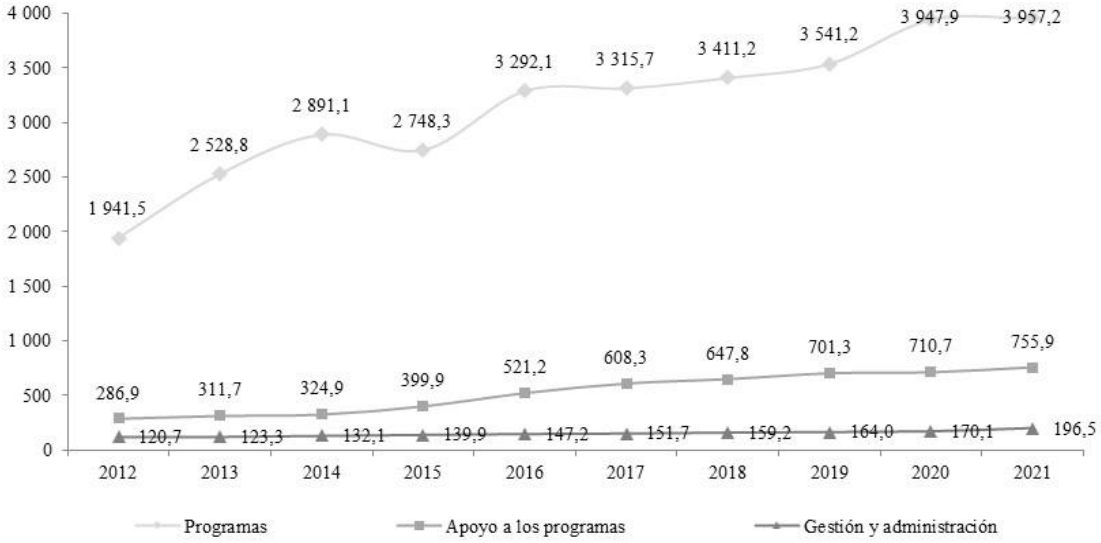
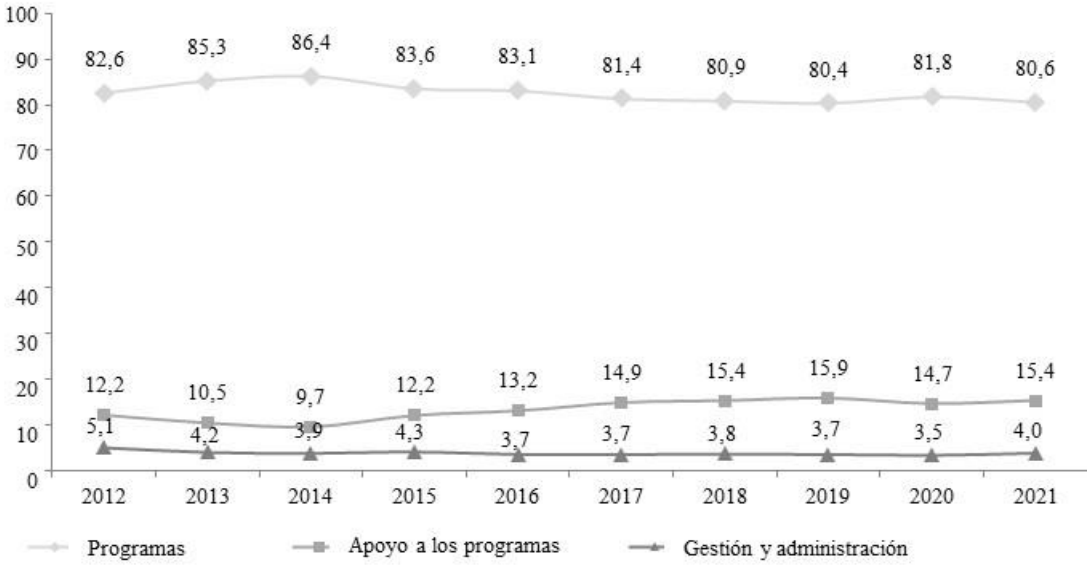


Figura IV.VIII
Evolución del gasto (2012 a 2021), por categoría de gasto
(Porcentaje)



E. Impacto de la COVID-19 en las actividades y la situación financiera de la Oficina en 2021

44. La pandemia de COVID-19 siguió influyendo de diversas maneras en las actividades del ACNUR durante 2021. En las notas a los estados financieros se describen los casos en que la pandemia tuvo una repercusión evidente en los resultados financieros de la organización. Algunos de los aspectos más destacados se describen a continuación.

45. Los ingresos que los donantes destinaron a actividades relacionadas con la COVID-19 ascendieron a 112,3 millones de dólares (471,0 millones de dólares en 2020), suma que, en algunos casos, engloba fondos existentes reorientados hacia las actividades de socorro relativas a la COVID-19, según se indica en la nota 5.1 de los estados financieros. Otros ingresos obtenidos en 2021 ascendieron a 21,3 millones de dólares, cifra que representa un aumento del 14,6 % respecto a los 18,6 millones de dólares de 2020, pero sigue siendo inferior a los 26,7 millones de dólares de 2019. Aunque en 2021 se reanudaron en cierta medida las actividades, entre ellas los viajes, las restricciones impuestas en el contexto de la COVID-19 siguieron siendo generalizadas. El aumento en la categoría de otros ingresos refleja la vuelta a la normalidad en la venta de activos y el uso de casas de huéspedes, pero no a los niveles previos a la pandemia.

46. Los gastos en concepto de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios ascendieron a 429,5 millones de dólares, cifra que supone un aumento del 27,7 % respecto a 2020 (336,3 millones de dólares), debido en particular a la distribución de suministros médicos e higiénicos y equipo de protección personal durante la pandemia de COVID-19.

47. Los gastos de viaje aumentaron un 47 %, de 28,6 millones de dólares en 2020 a 42,1 millones de dólares en 2021, debido a una relajación parcial de las restricciones en el segundo año de la pandemia de COVID-19.

48. Tras el importante aumento del pasivo en concepto de vacaciones anuales en 2020, el saldo del pasivo aumentó en 2021 solo un 6,1 %, hasta 117,3 millones de dólares, e incluye la suma de 10,0 millones de dólares (10,4 millones de dólares en 2020) correspondientes a días de vacaciones anuales acumulados que superan el tope habitual de días de vacaciones que se permite arrastrar. El exceso se debe a la suspensión temporal del tope por las restricciones impuestas a los viajes a causa de la COVID-19. En las notas 6.2 y 3.8, respectivamente, figura una declaración completa de los gastos y los pasivos relacionados con los sueldos y las prestaciones de los empleados.

F. Empresa en marcha

49. 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 vigente a escala mundial. A la fecha de preparación del presente informe (31 de marzo de 2022), la administración considera que la organización cuenta con recursos suficientes para continuar sus operaciones según lo previsto a medio plazo. Esta declaración se basa en la aprobación por el Comité Ejecutivo de las necesidades presupuestarias revisadas para 2022 y en la tendencia histórica de recaudación de contribuciones prometidas en ejercicios recientes. Por lo tanto, en la preparación de sus estados financieros, el ACNUR ha adoptado el criterio de empresa en marcha.

G. Sistema de control interno

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

51. Los procesos de control interno y rendición de cuentas, que constituyen un elemento esencial y uno de los pilares de un sistema proactivo a ese respecto, se aplican constantemente a todos los niveles operacionales dentro de la organización. Los controles internos se aplican para garantizar que el ACNUR se ajuste a las normas, políticas y procedimientos establecidos de la Oficina, de manera que cumpla su mandato conforme al principio de custodia responsable de los recursos. Las operaciones cotidianas de todas las dependencias orgánicas del ACNUR tienen incorporados múltiples controles de diversos tipos. Esos controles están integrados en el sistema de planificación de los recursos institucionales utilizado por el ACNUR o se ejercen fuera de ese sistema mediante el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada y en el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas o en la legislación interna del ACNUR en forma de políticas, instrucciones y procedimientos administrativos.

52. Por otra parte, además de los controles que se ejercen a todos los niveles de la organización, los órganos disponen de un riguroso sistema de supervisión a través de los mecanismos que se describen a continuación.

Oficina de Servicios de Supervisión Interna

53. La OSSI presta servicios de auditoría interna al ACNUR, de conformidad con el artículo 12.1 del reglamento financiero del ACNUR y con el párrafo 5.15 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas. Los requisitos de los servicios de auditoría interna que presta la OSSI se definen en un memorando de entendimiento entre esta y el ACNUR. El Servicio de Auditoría del ACNUR de la División de Auditoría Interna de la OSSI tiene su sede en Ginebra y oficinas en Nairobi y Budapest. Los auditores internos realizan auditorías periódicas de las operaciones del ACNUR en los países y a nivel regional, y de sus funciones, sistemas y dependencias orgánicas en la sede. La OSSI también lleva a cabo auditorías temáticas y labores de asesoramiento. Los resultados y recomendaciones de las auditorías se comunican al Alto Comisionado y los informes de auditoría se publican en el sitio web de la OSSI. En 2021, la OSSI emitió 21 informes: 7 auditorías de las operaciones sobre el terreno, 7 auditorías de las actividades de la sede (incluidas 2 auditorías temáticas) y 7 informes de asesoramiento. Las auditorías de la sede cubrieron los mecanismos de respuesta de la Oficina en materia de salud y bienestar del personal durante la pandemia de COVID-19, la seguridad de la información en el ACNUR y la auditoría de las medidas de protección de la infancia. Los informes de asesoramiento versaron sobre la aplicación del proceso de regionalización y descentralización, el sistema de gestión de la resiliencia institucional de la Oficina y el uso efectivo de proveedores y asociados en el ámbito de la logística para actividades indispensables de la cadena de suministro en las operaciones sobre el terreno del ACNUR durante la pandemia de COVID-19.

Auditoría independiente de proyectos ejecutados por asociados

54. El ACNUR realiza un gran porcentaje de sus actividades a través de asociados en la ejecución de proyectos. En 2021, el ACNUR continuó colaborando con más de 1.150 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 exteriores y la sede, dado que contribuye a que la organización obtenga:

a) Una garantía razonable de que el informe final presentado por el asociado no contiene errores significativos y se ajusta a las condiciones estipuladas en el acuerdo de asociación del proyecto;

b) Un examen del cumplimiento del acuerdo de asociación del proyecto por el asociado;

c) Una evaluación de los controles internos y las prácticas de gestión financiera del asociado.

55. El ACNUR aplica a los proyectos ejecutados por los asociados un enfoque de auditoría basado en los riesgos. La metodología de selección de proyectos se basa en una evaluación de los riesgos que plantean y de la entidad asociada en la ejecución. Los servicios de auditoría se han contratado de forma centralizada y el ACNUR ha seleccionado a proveedores mundiales de servicios de auditoría independientes y de reconocido prestigio. La Oficina aumentó de 4 a 8 el número de empresas de auditoría externa con las que mantiene acuerdos marco. El cambio permitió al ACNUR paliar mejor algunos problemas relacionados con la COVID-19 que tenían que ver con las medidas de confinamiento en varios países, ya que, al aumentar el número de empresas de auditoría con una implantación geográfica más amplia, la Oficina disponía de mayor acceso a auditores con una presencia establecida en los países donde se realizan las auditorías. El cambio aumentó las posibilidades de que la selección de los servicios de auditoría fuese más competitiva, el proceso de certificación de las auditorías fuese más eficiente y los informes fuesen de una calidad superior y se entregasen con mayor puntualidad. 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 las condiciones establecidas de mutuo acuerdo. En general, la flexibilización de las medidas de confinamiento relacionadas con el COVID-19 a nivel mundial permitió un aumento de las actividades de supervisión *in situ*, lo que contribuyó a reforzar las actividades de aseguramiento de la calidad de los proyectos que realiza el ACNUR.

Comité de Auditoría y Supervisión Independiente

56. 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 los reglamentos y regulaciones en materia financiera y de personal aplicables al ACNUR. En 2021 el Comité celebró tres períodos de sesiones en los que examinó el programa de transformación de la organización, las estructuras de supervisión y protección de la integridad y el impacto de la pandemia de Covid-19, y formuló observaciones al respecto. El Comité también revisó los planes de trabajo y los informes de las auditorías, las investigaciones, las evaluaciones y las funciones de supervisión estratégica internas y externas. Además, formuló observaciones sobre la gestión de los riesgos institucionales, la gestión financiera y la prevención del fraude, y sobre cuestiones de ética. El Comité comunicó sus observaciones finales tras cada período de sesiones y presentó su informe anual al Comité Permanente en septiembre de 2021.

Oficina del Inspector General

57. La Oficina del Inspector General es un órgano independiente de supervisión interna dirigido por el Inspector General. A través de su labor, la Oficina presta apoyo a la gestión eficaz, eficiente y responsable de las operaciones sobre el terreno y las actividades de la sede del ACNUR, e informa al Alto Comisionado sobre los retos, los problemas y las deficiencias en el cumplimiento del mandato del ACNUR. El Inspector General fomenta la coherencia entre las funciones de supervisión para evitar que se produzcan solapamientos y vacíos en sus actividades. La Oficina del Inspector General está compuesta por dos servicios: el Servicio de Investigación y el Servicio de Supervisión Estratégica. El Servicio de Investigación lleva a cabo investigaciones

de faltas de conducta de todo tipo relacionadas con el personal del ACNUR o con quienes mantienen relaciones contractuales con el ACNUR y hace indagaciones en respuesta a incidentes en los que se producen ataques violentos contra el personal, las operaciones o los locales del ACNUR cuando resultan en muertes, lesiones graves o pérdidas a gran escala que afectan o puedan afectar a la reputación del ACNUR u ocasionarle pérdidas financieras o materiales de importancia. El Servicio de Supervisión Estratégica analiza las conclusiones de las actividades de supervisión, detecta causas subyacentes y problemas sistémicos recurrentes, señala a la atención de la administración cuestiones importantes en materia de supervisión y hace indagaciones sobre asuntos u otros acontecimientos que podrían tener repercusiones directas o suponer un riesgo grave para las responsabilidades, la reputación, los intereses o las operaciones de la organización. Con el fin de mejorar la cohesión entre las funciones de supervisión, el Servicio también administra el memorando de entendimiento con la OSSI para prestar servicios de auditoría interna en nombre del ACNUR, coordina los asuntos relacionados con la labor de la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas y ofrece apoyo de secretaría al Comité Independiente de Auditoría y Supervisión.

Otros instrumentos y mecanismos

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

a) Centrar la atención de la administración en 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 deben adoptar para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores;

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

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

59. Tras publicar su declaración de control interno por primera vez en 2019, el ACNUR presenta a continuación su declaración correspondiente a 2021.

Declaración de control interno, 2021

Alcance de la responsabilidad

En mi calidad de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, soy responsable de la administración de la organización y de la ejecución de su mandato. Como tal, me incumbe la responsabilidad de mantener un sistema de control interno riguroso a fin de garantizar el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización y la preservación de sus activos. Además, he delegado facultades y responsabilidades en la Alta Comisionada Adjunta, el Alto Comisionado Auxiliar para las Operaciones, la Alta Comisionada Auxiliar para la Protección, el Contralor, los directores de las oficinas regionales, los representantes en los países, los directores de división y otros funcionarios competentes. Los procesos de control interno y rendición de cuentas se aplican constantemente en todos los niveles operacionales y todo el personal del ACNUR cumple un cometido a ese respecto, con diversos grados de responsabilidad.

Objetivo del control interno

El control interno en el ACNUR, ejercido por mí, mi equipo directivo superior y el personal en general, se entiende como un proceso concebido para ofrecer garantías razonables en cuanto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, el cumplimiento y la presentación de informes. Considero que es fundamental contar con controles internos eficaces para poder lograr los objetivos estratégicos del ACNUR, preservar sus activos, garantizar la fiabilidad de los informes financieros y de otro tipo, cumplir la legislación y las políticas aplicables y promover la eficiencia y la eficacia operacional. A tal fin, cuento con el apoyo de los administradores del ACNUR a todos los niveles para lo siguiente:

a) Establecer un entorno y una cultura que promuevan la aplicación de controles internos eficaces;

b) Determinar y evaluar los riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos, incluido el riesgo de fraude y corrupción;

c) Elaborar y aplicar planes, políticas, procedimientos y normas operacionales, así como sistemas y otras actividades de control, para gestionar los riesgos detectados;

d) Garantizar un flujo eficaz de la información y la comunicación a fin de que todo el personal del ACNUR disponga de la información que necesita para cumplir sus responsabilidades;

e) Hacer un seguimiento de la eficacia de los procedimientos de control interno.

Esta declaración abarca el período de presentación de información financiera comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2021, hasta la fecha en que aprobé los estados financieros de la organización.

Funciones, responsabilidades y facultades de gestión de riesgos y control en toda la organización

Tras un proceso de regionalización y descentralización que se desarrolló en gran medida en 2020, la nueva estructura institucional ya implantada en 2021 dotó a la organización de oficinas nacionales con mayores competencias, que recibían apoyo

de oficinas y divisiones regionales debidamente habilitadas, e hizo necesario que se definiesen más claramente las funciones, responsabilidades y competencias de cada entidad. En 2021 se inició un proceso de actualización de los marcos de funciones, responsabilidades y competencias creados en 2019 como complemento al desarrollo del proceso de regionalización y descentralización, sobre la base de la información facilitada por los gestores y los encargados de la supervisión. Paralelamente, a finales de 2020 se inició una revisión del modelo de las tres líneas de defensa creado en 2017 para adecuarlo mejor a las realidades institucionales y operativas del ACNUR tras la ejecución del proceso de regionalización y descentralización. El modelo es un mecanismo que permite analizar cómo se gestionan los riesgos en los distintos niveles de la organización y también ofrece directrices de alto nivel para definir y estructurar las interrelaciones y responsabilidades de las principales instancias institucionales a fin de mejorar la coordinación, la colaboración y la rendición de cuentas y mantener en todo momento una supervisión y unos controles adecuados. En el contexto de la nueva estructura y en consonancia con la política actualizada de gestión de los riesgos institucionales publicada en 2020, se están llevando a cabo actividades de gestión y control de los riesgos a todos los niveles de la organización con arreglo a las funciones, facultades y responsabilidades que se definen y describen ampliamente a continuación.

Las oficinas en los países son los agentes operacionales que actúan como propietarios de los riesgos y se encargan de su gestión cotidiana, recurriendo a las oficinas y divisiones regionales para pedir apoyo cuando es necesario. Las oficinas detectan y gestionan los riesgos de conformidad con el marco de gestión de los riesgos institucionales, aplican controles internos para mitigar los riesgos detectados y establecen mecanismos de seguimiento.

Las oficinas regionales, además de gestionar sus propios riesgos, tienen la función de comprobar que las operaciones en los países de toda la región incorporan el seguimiento periódico, la detección y la gestión de los riesgos y el análisis normativo, contextual y de datos como aspectos indispensables de los procesos de planificación y ejecución. Además, las oficinas coordinan las funciones de aseguramiento de la calidad, gestión de los riesgos y cumplimiento al respecto para fomentar o supervisar la actividad de las operaciones en el país.

Las divisiones, que desempeñan una función esencial en el seguimiento de la implantación mundial de la gestión del riesgo y los controles internos, garantizan, en estrecha colaboración con las oficinas, la aplicación oportuna y eficaz de la política y los procesos en sus esferas temáticas, señalando los riesgos significativos o incipientes a la atención del equipo ejecutivo superior. También apoyan la labor de las oficinas regionales elaborando políticas y procesos basados en los riesgos que contribuyen a mantener controles eficaces en sus respectivas esferas funcionales y contribuyen al desarrollo de la capacidad en esas esferas.

El ACNUR también se beneficia de las eficaces funciones de supervisión interna independiente y aseguramiento de la calidad que desempeñan el Servicio de Auditoría del ACNUR de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la Oficina del Inspector General y el Servicio de Evaluación.

Entorno operacional del ACNUR

En el cumplimiento de su objetivo primordial de salvaguardar los derechos y el bienestar de los refugiados y otras personas de interés, el ACNUR opera en aproximadamente 135 países en un entorno cada vez más complejo e impredecible y, por lo tanto, está expuesto a situaciones de elevado riesgo inherente. El año 2021 se ha caracterizado por los desplazamientos prolongados y por la aparición de nuevas

crisis, y la Oficina respondió a 40 nuevas emergencias en 29 países. En ese panorama, la pandemia de COVID-19 siguió repercutiendo de manera importante en la situación sanitaria y socioeconómica de los refugiados, los desplazados internos y los apátridas, agudizando los efectos de las crisis, tanto existentes como nuevas, y afectando a nuestras operaciones. Esos efectos plantearon una situación especialmente complicada, que puso constantemente a prueba el buen funcionamiento de los aspectos básicos de nuestro marco de gobernanza y operaciones. El ACNUR afrontó estos retos determinando rápidamente las necesidades, reordenando las prioridades y reasignando los recursos e introduciendo medidas para aumentar la flexibilidad en los difíciles entornos operativos, al tiempo que se velaba por la seguridad del personal.

Marco de gestión del riesgo

El ACNUR aplica una política de gestión de los riesgos institucionales que establece un enfoque estructurado de la gestión del riesgo en toda la organización y garantiza que la detección, la evaluación y la mitigación de los riesgos sean exhaustivas y coherentes a todos los niveles. La política incorpora tanto un enfoque descendente (Registro de Riesgos Estratégicos) como un enfoque ascendente (Registro de Riesgos Operacionales) para detectar y gestionar nuestros riesgos clave.

El ACNUR ha avanzado constantemente en la creación de una cultura de gestión de los riesgos más sólida en toda la organización. En 2021, se pudo asignar por primera vez los riesgos y oportunidades que figuran en el Registro de Riesgos Operacionales a los resultados concretos de los planes estratégicos cuyo logro pudiera verse afectado. Esta iniciativa ha reforzado el vínculo entre riesgos y resultados y ayuda a las operaciones en los países, las oficinas regionales y las divisiones y entidades de la sede a gestionar los riesgos en la consecución de sus objetivos.

El ACNUR sigue apostando por el fortalecimiento de su cultura de gestión de los riesgos. La organización ha hecho suya una estrategia quinquenal de gestión de los riesgos a fin de que su grado de competencia en materia de gestión del riesgo pase de un nivel establecido a un nivel avanzado para finales de 2025.

Principales conclusiones del examen de los riesgos en 2021

En 2021 el Registro de Riesgos Estratégicos recogía en total 16 riesgos estratégicos, cuya evolución se ha supervisado de forma regular. Los riesgos estratégicos relacionados con el cambio institucional y el cambio climático se evaluaron como riesgos crecientes en 2021, mientras que el grado general de riesgo asociado a los efectos de conmociones mundiales, como la COVID-19, se evaluó como decreciente, en vista de los progresos realizados con los tratamientos clave.

Los riesgos relacionados con las actividades básicas de protección del ACNUR siguieron siendo una esfera de gran riesgo en 2021. Al igual que en 2020, esos riesgos se agudizaron claramente debido a la COVID-19. Un dato alentador es que el entorno de protección también fue la esfera en la que se detectaron más oportunidades, relacionadas principalmente con el pacto mundial sobre los refugiados y las posibilidades de incorporar a los refugiados a los sistemas y programas nacionales. La preparación y la respuesta en casos de emergencia siguen siendo otra esfera importante de riesgo, al igual que la COVID-19. Sin embargo, en comparación con el año 2020, se ha producido un ligero descenso en el número y el nivel de los riesgos asociados a la COVID-19. Afrontar esos riesgos y aprovechar esas oportunidades ha sido una prioridad para el ACNUR a lo largo de 2021 en los tres niveles de la organización.

Durante todo 2021, se ha prestado especial atención a la prevención del fraude, el desvío de la ayuda y otros riesgos para la integridad derivados de la alteración de los procesos institucionales y la reducción de la presencia y del acceso en el contexto de la COVID-19. La labor para que esos riesgos no se materializasen se centró en la adaptación y mejora de los procesos institucionales y sus controles, el refuerzo de la capacitación y la sensibilización sobre el fraude y otros riesgos para la integridad de la institución, y el fomento de la implicación comunitaria y de los mecanismos de recogida y seguimiento de las valoraciones.

Me alienta la respuesta positiva de los propietarios de los riesgos, que indica que están implantados los procesos y los planes de acción necesarios y aporta pruebas suficientes de que el ACNUR adopta medidas razonables para gestionar sus principales riesgos y aplicar medidas de mitigación.

Examen de la eficacia del control interno

En mi calidad de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, soy responsable de examinar la eficacia del sistema de control interno de la organización. Mi examen se basa en la labor de los directores y representantes de la organización, quienes se encargan de preparar y mantener el marco de control interno.

Mi examen de la eficacia del sistema de control interno del ACNUR se basa en los siguientes mecanismos, así como en otros datos fidedignos disponibles y pertinentes:

a) Las declaraciones de certificación anuales, junto con los cuestionarios de autoevaluación de los controles internos, presentados por todos los representantes del ACNUR y los directores de las oficinas regionales y de las divisiones de apoyo administrativo, en los que confirmaron su responsabilidad en lo que respecta a la implantación y el mantenimiento de controles internos adecuados en sus respectivos ámbitos. Se utilizaron cuestionarios para examinar los principales controles en materia de gobernanza institucional, aspectos financieros y administrativos, gestión de las operaciones y preparación para emergencias, y calificar el grado de cumplimiento al respecto. Se pide a las oficinas que señalen y comenten las esferas en los que no se da un cumplimiento pleno e indiquen las medidas que están adoptando para reforzar los controles en esas esferas;

b) Los informes publicados por la OSSI tras las auditorías realizadas en el marco del plan de trabajo de auditoría de 2021. Esos informes me proporcionaron datos objetivos sobre el cumplimiento y la eficacia de los controles para gestionar los riesgos en las operaciones y las actividades del ACNUR, además de recomendaciones para mejorar a ese respecto. Los informes de auditoría se publican en el sitio web de la OSSI[1];

c) Los informes de auditoría independiente de los proyectos ejecutados por asociados del ACNUR, a quienes se somete a un proceso de auditoría basada en los riesgos. Una parte destacada de cada informe es el examen del cumplimiento del acuerdo de asociación por parte del asociado, así como una evaluación de sus prácticas internas de control y gestión financiera;

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

e) Los informes y recomendaciones emitidos por la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección y el Comité de Auditoría y Supervisión

[1] Véase https://oios.un.org/audit-reports.

Independiente del ACNUR. Las observaciones y recomendaciones de esos órganos de supervisión aportan información objetiva sobre el cumplimiento de las normas y la eficacia de los controles.

Cuestiones de control interno surgidas en 2021

La mayoría de las cuestiones destacadas en nuestra declaración de control interno del ejercicio anterior se continuaban señalando como esferas en las que hay que seguir mejorando. Así pues, en 2021, el ACNUR mantuvo sus actividades encaminadas a priorizar en varios niveles de la organización las medidas concebidas para resolver los problemas de control interno que figuraban en mis declaraciones de los últimos años. A continuación se presentan ejemplos de las esferas de mejora y las medidas que el ACNUR está aplicando:

a) **La puntualidad y la eficacia de las adquisiciones se señalaron a menudo como aspectos que no eran óptimos** y que mostraban ciertas deficiencias en la gestión de la cadena de suministro a nivel nacional. El ACNUR está trabajando para reforzar la planificación de las adquisiciones en las operaciones en los países y en las oficinas regionales. Durante el año se publicó la política de adquisiciones, que se apoyó con actividades de capacitación en línea. La política y los procedimientos y orientaciones auxiliares imponen la planificación de las adquisiciones a través del plan de adquisiciones consolidado y la estrategia de adquisiciones individual. Esta labor se facilita con la introducción de plantillas normalizadas y con una asignación más clara de las responsabilidades de planificación de las adquisiciones en todas las funciones y segmentos geográficos;

b) **El control de la capacidad y la ejecución de los asociados encargados de las adquisiciones o de la gestión del inventario del ACNUR podría calibrarse mejor**, ya que se observó que las decisiones de delegar las adquisiciones en los asociados en la ejecución no siempre se basaban en evaluaciones comparativas. El ACNUR introdujo plantillas mejoradas de evaluación de la capacidad de los asociados para llevar a cabo las adquisiciones que incluían la aclaración de que los equipos multifuncionales encargados de las funciones de suministro debían asumir la dirección del proceso. Además, se introdujo un nuevo procedimiento de análisis trimestral de los presupuestos relacionados con los asociados en el que se incorporan las cifras correspondientes a las actividades de adquisición, lo que permite a las operaciones sobre el terreno controlar el cumplimiento de las políticas pertinentes. El análisis inicial muestra una mejora del grado de cumplimiento. Además, una instrucción administrativa revisada sobre la selección y retención de asociados reforzó los requisitos para verificar que estos disponen de la capacidad y las aptitudes adecuadas a fin de realizar actividades de adquisición en nombre del ACNUR. Asimismo, se han creado nuevas herramientas de gestión de los riesgos en materia de gestión de inventarios y activos y de prevención del fraude, que se han añadido al conjunto de herramientas de gestión de los riesgos de la organización a fin de hacer frente con mayor eficacia a esas esferas de elevado riesgo. La herramienta de gestión de los riesgos sobre la gestión de inventarios y activos ayuda al personal de suministros y administración del ACNUR y a los asociados a mitigar los riesgos, entre otros, los relacionados con el parque automotor y el combustible, los locales y los generadores. A lo largo del ejercicio, se organizaron varias sesiones de capacitación sobre prevención del fraude y de concienciación al respecto dirigidas al personal del ACNUR sobre el terreno y los asociados, y los riesgos relacionados con las adquisiciones fueron uno de los temas tratados;

c) **Se podría fomentar aún más la coherencia del seguimiento de los programas**. La mejora del seguimiento de los programas continuará gracias al

enfoque renovado del ACNUR sobre la aplicación de la gestión basada en los resultados. El nuevo enfoque, que se utilizó por primera vez en 2021 para orientar el proceso de planificación y presupuestación de 2022, refuerza la perspectiva basada en los equipos multifuncionales y utiliza COMPASS, la nueva herramienta del ACNUR de planificación, gestión y presentación de informes sobre los resultados que permite hacer el seguimiento programático de manera sistemática integrando los requisitos de seguimiento y evaluación y las fuentes de datos en las estrategias de los países y permitiendo el seguimiento plurianual;

d) **Hay que seguir integrando en la labor ordinaria de las oficinas exteriores las actualizaciones periódicas y una documentación más adecuada de los procedimientos operativos estándar relacionados con la ejecución de los programas de intervención basados en efectivo**. La organización continúa procurando utilizar las intervenciones basadas en el efectivo como modalidad preferente para prestar asistencia a las personas de interés de forma sencilla, eficiente y responsable. Mediante una política recientemente actualizada y una instrucción administrativa revisada sobre la gestión financiera de las intervenciones basadas en el efectivo que se publicará en breve, el ACNUR reforzará los requisitos para que las operaciones en los países cuenten con procedimientos operativos estándar eficaces acordes con las necesidades operacionales y contextuales más recientes al ejecutar programas de este tipo de intervenciones.

Además de los aspectos anteriores, se detectaron nuevas posibilidades de mejora en algunos ámbitos, relacionados en líneas generales con los siguientes aspectos:

a) **Refuerzo del uso sistemático de las herramientas disponibles para el seguimiento y la presentación de informes financieros**. Se están mejorando periódicamente los paneles, que ofrecen información actualizada a diario con funciones de visualización interactiva y opciones sencillas de desglose hasta el nivel de la transacción. Se anima a las operaciones a aprovechar al máximo esas herramientas de gestión para supervisar los recursos financieros y tomar decisiones fundamentadas, prestando especial atención a las alertas y a las desviaciones;

b) **Eficacia en la gestión de datos maestros de los vehículos**. Dado el aumento del parque automotor y de la complejidad que entraña su gestión, el ACNUR está intensificando las iniciativas para mejorar la calidad de los datos operativos y financieros sobre el parque automotor registrados en nuestros sistemas utilizando procesos automatizados y herramientas de análisis. A este respecto, se publicará una instrucción administrativa revisada sobre el sistema de seguimiento de los vehículos para fomentar la recogida de datos operacionales más adecuados en todos los vehículos equipados con ese tipo de sistemas;

c) **Cumplimiento de la política de seguimiento y análisis constante de los riesgos de emergencia y la preparación al respecto, y de los planes de continuidad de las operaciones**. La organización mantiene el compromiso de realizar un seguimiento constante y un análisis anual de los riesgos de emergencia y la preparación a ese respecto que le permita afrontar mejor las situaciones problemáticas. La organización está ultimando la revisión de su política de preparación y respuesta en casos de emergencia, que reforzará los requisitos para que las operaciones en los países efectúen análisis de los riesgos de que se produzcan o se intensifiquen las emergencias, entre otras cosas, integrándolos en el sistema de gestión de riesgos del ACNUR. El análisis del riesgo de emergencia está ahora integrado en el proceso ordinario de examen de los riesgos. También se ha desarrollado una nueva herramienta de gestión de riesgos de emergencia que orienta a las operaciones de los países en sus evaluaciones de ese tipo de riesgos y la gestión de la preparación para casos de emergencia y de los riesgos asociados a la respuesta. Los riesgos detectados se validan trimestralmente mediante el diálogo con las oficinas

regionales. La organización también aprovechará la autoridad delegada y las disposiciones relativas a las adquisiciones en casos de emergencia para reforzar los suministros regionales de artículos de socorro no alimentario, y se alienta a hacer un uso más amplio de las iniciativas basadas en el efectivo durante las emergencias, en particular, de las modalidades operativas sin contacto, siempre que sea factible. Por último, en lo que respecta a los planes de continuidad de las operaciones, el ACNUR incorporó las lecciones aprendidas y las mejores prácticas relacionadas con la situación de la COVID-19, actualizando sus protocolos y desarrollando herramientas que ayudasen a las operaciones a reforzar la resiliencia en circunstancias adversas.

Además, dado que el ACNUR está llevando a cabo un amplio programa de transformación institucional y adoptando nuevos sistemas de planificación de los recursos institucionales basados en la nube para optimizar los procesos y los sistemas de ejecución en beneficio de las personas de interés, existen grandes posibilidades de solucionar algunas de las cuestiones antes destacadas volviendo a diseñar los procesos e incorporando controles sistemáticos en los nuevos sistemas. El programa de transformación institucional aprovechará la tecnología basada en la nube de la que dependen una serie de procesos, como la planificación, la preparación de presupuestos, la presentación de informes, la gestión financiera y de la cadena de suministro, los recursos humanos, la movilización y gestión de recursos, la participación externa y la gestión de proyectos de los asociados. El programa de transformación institucional pretende estructurar los procesos de un modo que garantice que el ACNUR está preparado para afrontar los problemas que surjan como una organización ágil, eficiente e innovadora. La Oficina seguirá perfeccionando aspectos de su transformación institucional para mejorar su eficacia en la respuesta a crisis humanitarias.

Estoy comprometido a afrontar los problemas de control interno y gestión de los riesgos señalados anteriormente como parte del proceso de mejora continua de nuestro entorno de control interno. A tal fin, el personal directivo superior, junto con otros propietarios de riesgos pertinentes, supervisan constantemente el estado de aplicación de las recomendaciones formuladas por las auditorías internas y externas a fin de adoptar medidas oportunas que permitan seguir fortaleciendo el sistema de controles internos. El equipo directivo superior del ACNUR está prestando mayor atención a las recomendaciones de auditoría que se consideran críticas o que han rebasado la fecha prevista de aplicación. Los informes sobre las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones de las auditorías son examinados sistemáticamente por el equipo directivo superior del ACNUR y se presentan de manera periódica a los órganos rectores del ACNUR.

Declaración

Los controles internos, aunque funcionen eficazmente, tienen limitaciones inherentes, como la posibilidad de que puedan eludirlos, por muy bien diseñados que estén, por lo que solo pueden ofrecer una garantía razonable de que se han alcanzado los objetivos relacionados con las operaciones, la presentación de información y el cumplimiento. Además, debido a los cambios en las condiciones, la eficacia de los controles internos puede variar con el correr del tiempo. Me comprometo a ocuparme de todas las cuestiones de control interno que me comuniquen durante el ejercicio los directivos o el personal del ACNUR o que señalen a mi atención los mecanismos de supervisión.

Teniendo en cuenta lo anterior, he concluido que, a mi leal saber y entender y con arreglo a la información disponible, el ACNUR ha funcionado con un sistema de control interno eficaz y que no ha habido deficiencias sustanciales que comunicar para el ejercicio 2021 y hasta la fecha de la aprobación de los estados financieros de la organización.

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

31 de marzo de 2022

Capítulo V

Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

I. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2021

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020*
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	Nota 3.1	1 183 891	1 125 255
Inversiones	Nota 3.1	655 000	534 000
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	1 133 262	1 241 484
Existencias	Nota 3.3	300 376	260 415
Otros activos corrientes	Nota 3.4	264 571	269 892
Total, activo corriente		**3 537 100**	**3 431 046**
Activo no corriente			
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	814 170	321 471
Propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	213 926	213 621
Activos intangibles	Nota 3.6	28 457	38 120
Total, activo no corriente		**1 056 553**	**573 211**
Total, activo		**4 593 653**	**4 004 257**
Pasivo			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar y pasivo devengado	Nota 3.7	258 746	220 488
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	160 219	148 467
Provisiones	Nota 3.10	5 638	5 486
Otros pasivos corrientes	Nota 3.9	17 044	8 153
Total, pasivo corriente		**441 646**	**382 594**
Pasivo no corriente			
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	1 328 789	1 141 720
Provisiones	Nota 3.10	94	94
Total, pasivo no corriente		**1 328 883**	**1 141 813**
Total, pasivo		**1 770 529**	**1 524 408**
Activo neto		**2 823 124**	**2 479 849**
Reservas y saldos de los fondos			
Reservas y saldos de los fondos acumulados	Nota 3.11	3 357 443	3 082 073
Fondo de Operaciones y de Garantía	Nota 3.12	100 000	100 000
Plan de Seguro Médico	Nota 3.13	60 673	53 929
Fondo de Prestaciones del Personal	Nota 3.14	(850 784)	(756 153)
Fondo para Actividades Autofinanciadas	Nota 3.15	155 792	–
Total, reservas y saldos de los fondos		**2 823 124**	**2 479 849**

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

II. Estado de resultados correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*2021*	*2020*
Ingresos			
Contribuciones voluntarias	Nota 5.1	5 187 214	4 827 773
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas		43 177	40 093
Ingresos en concepto de intereses		2 476	5 165
Otros ingresos	Nota 5.2	21 339	18 618
Total, ingresos		**5 254 206**	**4 891 649**
Gastos			
Gastos de los asociados en la ejecución	Nota 6.1	1 380 667	1 392 215
Sueldos y prestaciones de los empleados	Nota 6.2	1 260 716	1 167 879
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	Nota 6.3	573 186	607 652
Servicios por contrata	Nota 6.4	527 762	484 685
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	Nota 6.5	429 545	336 324
Gastos de funcionamiento	Nota 6.6	269 498	258 693
Equipo y suministros	Nota 6.7	132 045	92 178
Gastos de viaje	Nota 6.8	42 112	28 650
Amortización del activo tangible e intangible y deterioro del valor	Nota 6.9	53 586	44 105
Otros gastos	Nota 6.10	23 234	20 074
Total, gastos		**4 692 352**	**4 432 455**
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	Nota 6.11	97 386	(95 237)
Superávit/(déficit) del ejercicio		**464 468**	**554 430**

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

III. Estado de cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*Reservas y saldos de los fondos acumulados*	*Fondo de Operaciones y de Garantía*	*Fondo de Prestaciones del Personal*	*Plan de Seguro Médico*	*Fondo para Actividades Autofinanciadas*	*Total*
Activo neto al 1 de enero de 2020		**2 564 444**	**100 000**	**(604 152)**	**46 538**	–	**2 106 830**
Movimientos de las reservas y los saldos de los fondos en 2020							
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	533 891	92 220	(79 073)	7 392	–	554 430
Pérdida en la valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio	Nota 3.8	–	–	(181 411)	–	–	(181 411)
Transferencias	Notas 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(16 262)	(92 220)	108 483	–	–	–
Total, movimientos durante 2020		**517 629**	**–**	**(152 001)**	**7 392**	**–**	**373 019**
Total, activo neto al 31 de diciembre de 2020		**3 082 073**	**100 000**	**(756 153)**	**53 929**	**–**	**2 479 849**
Movimientos de las reservas y los saldos de los fondos en 2021							
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15	595 594	(101 532)	(69 199)	6 744	32 861	464 468
Pérdida en la valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio	Nota 3.8	–	–	(121 193)	–	–	(121 193)
Transferencias	Notas 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15	(320 224)	101 532	95 762	–	122 931	–
Total, movimientos durante 2021		**275 370**	**–**	**(94 631)**	**6 744**	**155 792**	**343 275**
Total, activo neto al 31 de diciembre de 2021		**3 357 443**	**100 000**	**(850 784)**	**60 673**	**155 792**	**2 823 124**

Las notas que acompañan a los estados financieros son parte indisociable 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 2021

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*2021*	*2020 (reclasificado)*
Flujos de efectivo de las actividades de operación:			
Superávit/(déficit) del ejercicio		**464 468**	**554 430**
Amortización del activo tangible e intangible	Notas 3.5, 3.6	53 586	44 105
(Ganancias)/pérdidas cambiarias relacionadas con el efectivo y los equivalentes de efectivo		26 797	(608)
(Aumento)/disminución de las contribuciones por recibir	Nota 3.2	(384 477)	(150 690)
(Aumento)/disminución de existencias	Nota 3.3	(39 962)	(76 716)
(Aumento)/disminución de otros activos	Nota 3.4	5 321	(31 879)
Aumento/(disminución) de las cuentas por pagar y las obligaciones devengadas	Nota 3.7	38 257	(15 084)
Aumento/(disminución) del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados, deducidas las ganancias/pérdidas actuariales		77 628	89 742
Aumento/(disminución) de provisiones	Nota 3.10	152	252
Aumento/(disminución) de otros pasivos	Nota 3.9	8 890	(969)
(Ganancia)/pérdida por enajenación de propiedades, planta y equipo y activos intangibles		2 692	41
Ingresos por contribuciones en especie de propiedades, planta y equipo		(133)	(123)
Flujos netos de efectivo de las actividades de operación		**253 219**	**412 500**
Flujos de efectivo de las actividades de inversión:			
Compra de propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	(52 648)	(64 839)
Compra de activos intangibles	Nota 3.6	(1 845)	(10 536)
Producto de la venta de activos		7 707	8 059
Compra de inversiones a corto plazo		(1 316 000)	(1 119 000)
Vencimientos y venta de inversiones a corto plazo		1 195 000	915 000
Flujos netos de efectivo de las actividades de inversión		**(167 786)**	**(271 316)**
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		**85 433**	**141 184**
Efecto de las variaciones cambiarias en el efectivo y los equivalentes de efectivo		**(26 797)**	**608**
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del ejercicio		**1 125 255**	**983 466**
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del ejercicio		**1 183 891**	**1 125 255**

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

V. Estado de comparación de los importes presupuestados y reales correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021[a]

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*Presupuesto de evaluación de las necesidades globales*		*Importes reales según criterios comparables*	*Diferencias: importes reales y presupuestados finales*
		Inicial[b]	*Final*[c]		
Operaciones sobre el terreno					
África Occidental y Central		543 742	727 700	446 016	281 685
África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos		1 767 948	1 901 812	990 339	911 473
África Meridional		333 833	389 952	211 279	178 673
Oriente Medio y Norte de África		2 647 794	2 702 244	1 286 190	1 416 054
Asia y el Pacífico		755 169	896 896	543 030	353 866
Europa		709 342	697 011	359 108	337 903
América		473 736	730 769	415 377	315 392
Total, operaciones sobre el terreno		**7 231 564**	**8 046 384**	**4 251 339**	**3 795 045**
Programas mundiales		518 820	522 003	415 207	106 796
Sede		220 652	245 090	243 041	2 049
Reserva operacional y reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato		632 798	422 076	–	422 076
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico		12 000	12 000	8 388	3 612
Total	**Nota 7**	**8 615 835**	**9 247 553**	**4 917 975**	**4 329 578**

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

[b] El presupuesto inicial para 2021 de 8.615,8 millones de dólares fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado en su 70º período de sesiones (7 a 11 de octubre de 2019) y figura en el documento A/74/12/Add.1, párrafo 13.

[c] En su 71er período de sesiones (5 a 9 de octubre de 2020), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado para 2021, de 9.247,6 millones de dólares, basado en las necesidades actualizadas (véase A/75/12/Add.1, párr. 12). Dado que no se introdujeron otras modificaciones, la cifra del presupuesto final representa la suma del presupuesto original aprobado (8.615,8 millones de dólares) y los presupuestos suplementarios finales (631,7 millones de dólares) establecidos por el Alto Comisionado en 2021 de conformidad con el artículo 7.5 del reglamento financiero del ACNUR (A/AC.96/503/Rev.10).

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
Notas a los estados financieros

Nota 1
La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, sus objetivos y actividades

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

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

3. El ACNUR ha recibido de la Asamblea General el mandato de proporcionar protección internacional a los refugiados y encontrar soluciones a su difícil situación. Si bien los Estados tienen la responsabilidad primordial de proteger a los refugiados en su territorio, el ACNUR se creó para garantizar su protección en nombre de las Naciones Unidas, así como para promover las adhesiones a la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados y su Protocolo de 1967 y supervisar su aplicación. Mediante sucesivas resoluciones, la Asamblea ha reconocido categorías adicionales de personas de interés para la Oficina, como los refugiados que han regresado a su país de origen (repatriados), los apátridas y, en determinadas circunstancias, los desplazados internos. También ha autorizado a la Oficina a emprender una gama más amplia de actividades, como la prestación de asistencia humanitaria y el apoyo a la reintegración, en la medida necesaria para cumplir el mandato de protección internacional y encontrar soluciones. El mandato del ACNUR sobre la apatridia se consolidó con la entrada en vigor en 1975 de la Convención para Reducir los Casos de Apatridia, de 1961. En 2003 la Asamblea General decidió revocar la limitación temporal de la continuación del mandato de la Oficina y mantenerla en funciones hasta que se diera solución al problema de los refugiados (resolución 58/153).

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. Al 31 de diciembre de 2021, el Comité Ejecutivo estaba integrado por 107 miembros. Todos los años se presenta a la Asamblea el informe sobre el período de sesiones del Comité Ejecutivo como adición al informe anual del Alto Comisionado.

5. El ACNUR tiene su sede en Ginebra, Centros Mundiales de Servicios en Budapest y Copenhague y oficinas de enlace en Nueva York y Bruselas. Al 31 de diciembre de 2021 el ACNUR tenía presencia en 135 países o territorios, donde su labor fundamental se gestionaba desde una serie de oficinas regionales, oficinas auxiliares, suboficinas y oficinas exteriores, en las siguientes siete regiones: África Occidental y Central; África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos; África Meridional; Oriente Medio y Norte de África; Asia y el Pacífico; Europa; y América. 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 2021 y los presupuestos bienales para 2020-2021 en su 70º período de sesiones, celebrado en octubre de 2019, y en la tendencia histórica del cobro de las promesas de contribuciones durante los últimos años. Las políticas contables se han aplicado de forma sistemática a lo largo del ejercicio económico. Los importes que figuran en los cuadros de los estados financieros y las notas a dichos estados se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Transacciones y saldos

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

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

10. Las ganancias y pérdidas cambiarias, tanto realizadas como no realizadas, resultantes de la liquidación de transacciones en moneda extranjera y de la conversión de activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera se reconocen en el estado de resultados.

Estado de flujos de efectivo

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

Cambios de presentación

12. El Estado IV se ha reclasificado para añadir las ganancias o pérdidas cambiarias en el efectivo y los equivalentes de efectivo.

13. En 2021 se ha ampliado la información relativa a los riesgos de los instrumentos financieros en la nota 4. Se ha añadido información sobre la sensibilidad al riesgo

cambiario de las principales categorías de instrumentos financieros y estratificado el riesgo crediticio de los activos financieros para el efectivo y los equivalentes de efectivo y las inversiones (cuadros 3.1.3 y 3.1.4), las contribuciones por recibir (cuadros 3.2.5 y 3.2.6) y las cuentas por pagar y el pasivo devengado (cuadro 3.7.2).

14. Los activos mantenidos para su distribución se presentan en el cuadro 3.5.1.

15. En el cuadro 3.3.1 y el cuadro 6.5, se han reclasificado los tipos de existencias para reflejar mejor la naturaleza de los artículos de inventario subyacentes y los gastos correspondientes.

16. Se ha creado un nuevo Fondo para Actividades Autofinanciadas (nota 3.15).

17. Las cifras comparativas de ejercicios anteriores se han reclasificado en consonancia cuando procedía y tenía importancia relativa.

Importancia relativa y uso de juicios y estimaciones

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

19. El concepto de importancia relativa se aplica a la elaboración de las políticas contables y la preparación de los estados financieros.

Ingresos

Ingresos sin contraprestación

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

21. Los ingresos provenientes del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas y de las contribuciones voluntarias que se confirman por escrito se contabilizan como transacciones sin contraprestación con arreglo a la norma 23 de las IPSAS (Ingresos de transacciones sin contraprestación). El ACNUR considera que, dada la aplicación del criterio de la esencia sobre la forma, y habida cuenta de que 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.

22. Los reembolsos de las contribuciones voluntarias para las que se reconocieron ingresos en ejercicios anteriores se asientan como ajustes de los ingresos en el ejercicio en el que se determina que es necesario proceder al reembolso.

Contribuciones en especie

23. Las contribuciones en especie de bienes y determinados servicios que constituyen un apoyo directo a operaciones y actividades y que pueden medirse de manera fiable se contabilizan como ingresos a valor razonable. El valor razonable se mide generalmente en referencia al precio de los mismos artículos o de artículos similares en un mercado activo. Esas contribuciones en especie incluyen bienes que se distribuyen a los beneficiarios, así como el uso de instalaciones, servicios públicos, transporte y personal. Las contribuciones en especie de bienes se contabilizan como ingresos y activos cuando las promesas de contribución conexas se confirman por escrito o cuando se reciben los

bienes, si esto sucede antes. Las contribuciones en especie de determinados servicios se consideran tanto ingresos como gastos cuando se reciben.

Ingresos con contraprestación

24. 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

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

Gastos

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

Instrumentos financieros

27. 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, cuentas por pagar y pasivo devengado. Todos los activos financieros están clasificados actualmente como cuentas por cobrar. La clasificación está sujeta a revisión anual. Cuando el efecto del descuento es irrelevante debido a la antigüedad, la moneda y el perfil de riesgo de la cartera de créditos, los créditos se registran a su valor nominal.

Activo

Efectivo y equivalentes de efectivo

28. 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

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

Contribuciones y otras cuentas por cobrar

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

Existencias

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

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

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

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

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

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

Otros activos

37. La categoría de otros activos comprende otros tipos de créditos, como pagos por anticipado, cuentas por cobrar y anticipos, y se contabilizan cuando el ACNUR espera recibir efectivo o beneficios financieros en el futuro.

Propiedades, planta y equipo

Determinación de los costos en el momento de la contabilización

38. 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 inicial, menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor.

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

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

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

Método de amortización y vida útil

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

Clase	*Vida útil estimada (en años)*
Edificios permanentes – sede	40
Edificios permanentes – otros lugares	20
Locales arrendados – mejoras y reparaciones importantes	El plazo restante del arrendamiento, más cualquier opción de renovación que se prevea ejercer, o la vida útil del activo, si es menor
Cesión de derecho de uso – mejoras y reparaciones importantes	El período en que el ACNUR prevé usar el activo o la vida útil del activo, si es menor
Equipo para vehículos automotores – vehículos pesados	10
Equipo para vehículos automotores – vehículos blindados	10
Equipo para vehículos automotores – vehículos ligeros	6
Equipo, incluidos generadores, equipo de telecomunicaciones, seguridad, almacenamiento, computadoras y mobiliario y accesorios de oficina	5

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

44. En 2021 no fue necesario revisar la vida útil de las principales categorías de activos.

Activos intangibles

45. 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 inicial, 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.

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

programas informáticos desarrollados internamente excluye los costos relacionados con la investigación y el mantenimiento.

47. La 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:

Clase	*Vida útil estimada (en años)*
Programas informáticos adquiridos externamente	3 años
Programas informáticos desarrollados internamente	5 años
Licencias y derechos, derechos de autor, propiedad intelectual y otros activos intangibles	El plazo de la licencia o los derechos, o bien una vida útil de 3 años, si es menor

Software como servicio

48. Los costos de configuración o personalización y las cuotas de suscripción de acceso al software como servicio basado en la nube (SaaS) se reconocen como gastos de funcionamiento cuando se reciben los servicios si los sistemas utilizados no se ajustan a los criterios para ser reconocidos como activos controlados. Las cuotas de suscripción contratadas para el período previo al despliegue distintas de los costos de configuración se amortizan a lo largo del resto del período mínimo de suscripción, a partir de la fecha inicial de puesta en servicio activo.

49. Los costos que ha supuesto el desarrollo de código de software que mejora, modifica o crea capacidad adicional en los sistemas existentes en las instalaciones y satisface los criterios de reconocimiento de los activos intangibles se reconocen como activos informáticos intangibles y se amortizan linealmente durante la vida útil restante de los programas informáticos. La vida útil de los activos informáticos intangibles se examina al menos anualmente. Cualquier cambio en la vida útil, incluidos los debidos a dichas mejoras, se contabilizan de forma prospectiva como cambio en una estimación contable.

50. La evaluación de si los costos de integración y transición de los programas informáticos controlados a las soluciones SaaS cumplen los criterios de reconocimiento para capitalizarse como activos informáticos intangibles puede entrañar juicios esenciales sobre la naturaleza exacta de los gastos efectuados, entre otras cosas, sobre si es posible medir de forma fiable el activo por separado.

Pasivo

Pasivo financiero

51. El pasivo financiero comprende las cuentas por pagar y el pasivo devengado, el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados, las provisiones y otros pasivos financieros.

Cuentas por pagar y pasivo devengado

52. Las cuentas por pagar son pasivos financieros correspondientes a bienes o servicios adquiridos y recibidos por el ACNUR y por los que se han recibido facturas de los proveedores, o a pagos adeudados a los asociados en la ejecución en virtud de acuerdos con esos asociados. Se reconocen inicialmente a valor razonable y, en su caso, posteriormente se valoran al costo amortizado utilizando el método de la tasa

de interés efectiva. Dado que las cuentas por pagar del ACNUR en general vencen en un plazo de 12 meses, los efectos del descuento no son significativos y se usan los valores nominales para el reconocimiento inicial y la valoración posterior.

53. El pasivo devengado son pasivos por bienes y servicios recibidos por el ACNUR durante el ejercicio, que no han sido facturados por los proveedores a la fecha de cierre del ejercicio.

Otros pasivos

54. 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 el pasivo devengado, y se contabilizan a su valor nominal, ya que los efectos del descuento no son significativos.

Prestaciones de los empleados

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

a) Prestaciones a corto plazo de los empleados cuyo pago debe liquidarse dentro de los 12 meses siguientes al cierre del ejercicio contable en el que los empleados hayan prestado el servicio correspondiente;

b) Prestaciones posteriores a la separación del servicio;

c) Otras prestaciones a largo plazo de los empleados;

d) Indemnización por separación del servicio.

Prestaciones a corto plazo de los empleados

56. 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 en su asignación inicial, los subsidios de educación y otras prestaciones, como las vacaciones anuales remuneradas. Las prestaciones a corto plazo de los empleados se registran a su valor nominal.

Prestaciones posteriores a la separación del servicio

57. Las prestaciones posteriores a la separación del servicio del ACNUR incluyen planes de prestaciones definidas, como la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, el seguro médico posterior a la separación del servicio y las primas de repatriación.

58. El pasivo reconocido por estas prestaciones, excepto las de la Caja de Pensiones, es el valor actual de las obligaciones correspondientes a las prestaciones definidas a la fecha de balance. El pasivo en concepto de prestaciones definidas es calculado 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

59. 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 empleadoras. 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.

60. 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, debido a ello, no existe ningún procedimiento coherente y fiable para asignar las obligaciones, los activos del plan y los costos a cada una de las organizaciones afiliadas. El ACNUR y la Caja de Pensiones, al igual que ocurre con las demás organizaciones afiliadas a la Caja, no están en condiciones de determinar la participación proporcional que corresponde al ACNUR del pasivo del plan de prestaciones definidas, los activos del plan y los costos asociados al plan con suficiente fiabilidad a efectos contables. Por tanto, el ACNUR ha tratado este plan como si fuera un plan de aportaciones definidas de conformidad con la norma 39 de las IPSAS (Prestaciones de los empleados). Las aportaciones del ACNUR a la Caja de Pensiones durante el ejercicio económico se contabilizan como gastos en el estado de resultados.

Otras prestaciones a largo plazo de los empleados

61. En otras prestaciones a largo plazo de los empleados se incluyen las primas por terminación del servicio.

Provisiones y contingencias

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

63. 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 con el presupuesto

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

65. El presupuesto del ACNUR se basa en una evaluación de las necesidades globales y ofrece un estado general de los recursos necesarios para hacer frente a las necesidades de las personas de su interés. El Alto Comisionado podrá aprobar presupuestos suplementarios en el marco del presupuesto del programa bienal en caso de que surjan nuevas necesidades que no puedan atenderse plenamente con cargo a la reserva operacional. Esos 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 que él administra.

66. 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 de los gastos reales presentados en el estado de resultados (estado financiero II).

Presentación de información financiera por segmentos

67. 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 en lo que respecta al logro de sus objetivos y en la toma de decisiones acerca de la futura asignación de recursos.

68. El ACNUR informa sobre las transacciones de cada segmento durante el ejercicio y de los saldos que se mantienen al cierre del ejercicio.

69. Tradicionalmente, al presentar la información financiera, el ACNUR clasificaba todas sus actividades en tres segmentos: a) programas; b) proyectos; y c) fondos y cuentas especiales. Los programas comprendían el Programa Mundial de Refugiados (pilar 1), el Programa Mundial de Apátridas (pilar 2) y las actividades financiadas por el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico. Los proyectos abarcaban los Proyectos Mundiales de Reintegración (pilar 3) y los Proyectos Mundiales para Desplazados Internos (pilar 4). Al 31 de diciembre de 2021, los fondos y cuentas especiales comprendían el Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y el Fondo para Actividades Autofinanciadas.

70. En 2019 se inició una reorganización oficial de las operaciones del ACNUR, que continuó durante la totalidad de los ejercicios 2020 y 2021. Esa reorganización dio lugar al establecimiento de una presencia física de equipos de gestión en siete centros regionales en las respectivas regiones. Paralelamente, la estructura de la presentación de la información financiera interna del ACNUR se reorganizó con arreglo a las siete regiones más la sede y los programas mundiales, a fin de evaluar el desempeño en la consecución de los objetivos de la organización y en la toma de decisiones acerca de la futura asignación de los recursos.

71. Por consiguiente, en estos estados financieros la información se presenta por segmentos con arreglo al enfoque de gestión regional. No obstante, en la nota 8, se sigue presentando información sobre los ingresos y gastos de cada segmento tradicional sobre la base de los referidos pilares.

Nuevas normas de contabilidad

72. La norma 41 de las IPSAS (Instrumentos financieros) se publicó en 2018, con una fecha inicial de entrada en vigor de 1 de enero de 2022, que se aplazó posteriormente un año, hasta el 1 de enero de 2023, por el pronunciamiento final sobre el aplazamiento de las fechas de entrada en vigor, titulado “COVID-19: Deferral of Effective Dates”, emitido en 2020. Actualmente se está evaluando el efecto que esta norma tendrá en los estados financieros del ACNUR cuando se adopte.

73. La norma 42 de las IPSAS (Prestaciones sociales) se publicó en 2019, con una fecha de entrada en vigor de 1 de enero de 2022, que se aplazó posteriormente un año, hasta el 1 de enero de 2023, por el pronunciamiento final sobre el aplazamiento de las fechas de entrada en vigor, titulado “COVID-19: Deferral of Effective Dates”, emitido en 2020. No se prevé que la norma 42 de las IPSAS se aplique al ACNUR en el futuro próximo.

74. La norma 43 de las IPSAS (Arrendamientos) se publicó en enero de 2022, con una fecha inicial de entrada en vigor de 1 de enero de 2025. La norma 43 de las IPSAS sustituye a la norma 13 de las IPSAS (Arrendamientos) e introduce el modelo de derecho de uso para los arrendatarios. Actualmente se está evaluando su efecto en la situación financiera del ACNUR tras su adopción, incluido el efecto de las consiguientes modificaciones de otras normas. Basándose en el modelo de derecho de uso, tras la adopción de la nueva norma y una vez agotada la validez de las disposiciones transitorias a las que se pueda recurrir, la mayoría de los arrendamientos deberán capitalizarse, lo que supondrá un aumento del importe de los activos capitalizados y el registro de los pasivos por arrendamiento correspondientes. Se espera que la repercusión en los resultados financieros anuales sea prácticamente nula, ya que la amortización de los activos arrendados y el costo de los intereses de las obligaciones en concepto de arrendamiento relacionadas sustituirán a los gastos de arrendamiento actualmente registrados.

75. El proyecto de norma 68 de las IPSAS (Mejoras a las IPSAS, 2019), que inicialmente debía entrar en vigor en 2021, se aplazó posteriormente al 1 de enero de 2023 por el pronunciamiento final sobre el aplazamiento de las fechas de entrada en vigor, titulado “COVID-19: Deferral of Effective Dates”, emitido en 2020, y no se espera que afecte de manera significativa a los estados financieros del ACNUR tras su adopción.

76. En febrero de 2020, el Consejo de las IPSAS publicó un conjunto de tres proyectos de normas para que se formularan observaciones: 70 (Ingresos con obligaciones de desempeño), 71 (Ingresos sin obligaciones de desempeño) y 72 (Gastos de transferencia). Se espera que el proyecto de norma 70 sustituya a la norma 9 de las IPSAS (Ingresos de transacciones con contraprestación) y el proyecto de norma 71 sustituya a la norma 23 de las IPSAS (Ingresos de transacciones sin contraprestación (impuestos y transferencias)), mientras que el proyecto de norma 72 es el borrador de una nueva norma. Actualmente se está evaluando el efecto de los proyectos de normas 70 y 72. Sin embargo, suponiendo que esos proyectos de normas den lugar a la publicación de nuevas normas de las IPSAS sustancialmente equivalentes en alcance y contenido, es probable que el proyecto de norma 71 tenga repercusiones importantes en la forma en que el ACNUR contabiliza las contribuciones voluntarias para fines específicos. Con arreglo a la norma 23 de las IPSAS vigente, el ACNUR reconoce prácticamente todos los ingresos por contribuciones voluntarias en el momento de la firma del acuerdo de contribución correspondiente. Si se aplica una nueva norma basada en el proyecto de norma 71, el ACNUR deberá registrar los ingresos cuando (o a medida que) se satisfagan las obligaciones actuales establecidas en relación con las contribuciones para fines específicos. El cambio en el criterio de reconocimiento de ingresos probablemente modificaría el momento en que se reconoce una parte sustancial de los ingresos anuales, puesto que ya no se reconocerían en el ejercicio en que se firma el acuerdo de contribución sino en ejercicio o los ejercicios siguientes a los que los fondos estuviesen destinados de manera efectiva. Está previsto que los tres proyectos de normas pasen a ser normas publicadas de las IPSAS antes de que finalice 2022. No está previsto que las nuevas normas resultantes de esos proyectos pasen a ser obligatorias antes de 2025.

Nota 3
Activo y pasivo

3.1 Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones

Cuadro 3.1.1
Resumen del efectivo y los equivalentes de efectivo
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Sede	287 287	443 984
Oficinas exteriores	235 573	211 271
Depósitos a corto plazo	661 031	470 000
Total, efectivo y equivalentes de efectivo	**1 183 891**	**1 125 255**

77. El efectivo necesario para desembolsos inmediatos se mantiene en efectivo y en cuentas bancarias. Los saldos de las cuentas de depósito a corto plazo están disponibles con escasa antelación.

78. El cuadro 3.1.2 muestra los fines para los que se mantenía efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones.

Cuadro 3.1.2
Asignación de efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Actividades operacionales	1 020 657	981 602
Fondo para Actividades Autofinanciadas	16 898	–
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	9 459	10 590
Efectivo y equivalentes de efectivo para actividades operacionales	**1 047 014**	**992 193**
Fondo de Prestaciones del Personal	36 943	33 247
Fondo de Operaciones y de Garantía	99 933	99 814
Efectivo y equivalentes de efectivo para actividades no operacionales	**136 876**	**133 062**
Total, efectivo y equivalentes de efectivo	**1 183 891**	**1 125 255**
Inversiones		
Fondo de Prestaciones del Personal	577 146	480 068
Plan de Seguro Médico	60 955	53 932
Fondo para Actividades Autofinanciadas	16 898	–
Total, inversiones	**655 000**	**534 000**

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Incluyen:		
Actividades operacionales	1 063 913	992 193
Actividades no operacionales	774 978	667 062
Total, efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones	**1 838 891**	**1 659 255**

79. Las inversiones corresponden al Fondo de Prestaciones del Personal, al Plan de Seguro Médico y al Fondo para Actividades Autofinanciadas. Las inversiones se colocan en mercados monetarios con vencimiento de entre 3 y 12 meses.

Cuadro 3.1.3
Posición monetaria del efectivo y los equivalentes de efectivo y las inversiones
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Posición al 31 de diciembre de 2021	*Fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*	*Debilitamiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*
Moneda de tenencia			
Dólares de los Estados Unidos	1 676 641	–	–
Euros	64 645	(5 877)	6 464
Dirham de los Emiratos Árabes Unidos	11 658	(1 060)	1 166
Dinar jordano	9 184	(835)	918
Otras monedas	76 763	(6 978)	7 676
Total, efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones	**1 838 891**	**(14 750)**	**16 225**

80. El efectivo y los equivalentes de efectivo y las inversiones se mantienen principalmente en dólares de los Estados Unidos. El cuadro 3.1.3 muestra el efecto que tendría en el superávit o el déficit un fortalecimiento del 10 % o un debilitamiento del 10 % del dólar sobre una base asimétrica, manteniendo todas las demás variables constantes, en comparación con los tipos cambiarios vigentes el 31 de diciembre de 2021.

Cuadro 3.1.4
Calificaciones crediticias del efectivo y los equivalentes de efectivo y las inversiones
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Riesgo de crédito[a]	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020*
Efectivo y equivalentes de efectivo			
Fondos del mercado monetario	Aaa	89 031	–
Depósitos a corto plazo	Prime-1	572 000	470 000
Efectivo – otros		522 860	655 255
Incluyen:	Prime-1	397 257	541 579
	Prime-2	20 620	11 820
	Prime-3	1 380	1 042

	Riesgo de crédito[a]	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020*
	Sin clasificar/ desconocido	103 603	100 814
Total, efectivo y equivalentes de efectivo		**1 183 891**	**1 125 255**
Inversiones			
Depósitos a plazo	Prime-1	655 000	534 000
Total, inversiones		**655 000**	**534 000**
Total, efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones		**1 838 891**	**1 659 255**

[a] Las calificaciones a largo plazo de los fondos del mercado monetario y los depósitos a corto plazo oscilaron entre Aa3 y A1 en 2021 y 2020. En cuanto a la categoría de "Efectivo – otros", las calificaciones se basan en calificaciones globales de grupos de bancos y las calificaciones a largo plazo oscilan entre Aa1 y Baa3 en 2021 y 2020. Los emisores calificados como Prime-1, Prime-2 o Prime-3 tienen, respectivamente, una capacidad superior, fuerte o aceptable de reembolso de las obligaciones de deuda a corto plazo, según las definiciones de la calificación a corto plazo de Moody's.

81. El riesgo de crédito del efectivo y los equivalentes de efectivo y las inversiones se mitiga por el hecho de que los saldos se mantienen con un número significativo de contrapartes.

3.2 Contribuciones por recibir

82. 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
Análisis de las contribuciones netas por recibir por tipo de donante
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Contribuciones por recibir corrientes		
Gobiernos	773 145	805 997
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	18 384	15 763
Otras organizaciones intergubernamentales	254 309	348 470
Donantes del sector privado	95 143	82 329
Contribuciones por recibir corrientes antes de la provisión	**1 140 982**	**1 252 559**
Provisión para cuentas de dudoso cobro	(7 720)	(11 075)
Total, contribuciones corrientes por recibir	**1 133 262**	**1 241 484**
Contribuciones por recibir no corrientes		
Gobiernos	776 844	212 054
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	2 154	3 408

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Otras organizaciones intergubernamentales	28 239	100 313
Donantes del sector privado	6 934	5 696
Total, contribuciones por recibir no corrientes	**814 170**	**321 471**
Contribuciones por recibir en cifras netas	**1 947 432**	**1 562 955**

Cuadro 3.2.2
Resumen de las contribuciones por recibir por año establecido para realizar la contribución
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Año establecido para realizar la contribución	*31 de diciembre de 2021*	*Porcentaje*	*Año establecido para realizar la contribución*	*31 de diciembre de 2020*	*Porcentaje*
2020 y años anteriores	3 873	0,2	2019 y años anteriores	4 662	0,3
2021	137 373	7,1	2020	129 715	8,3
2022	992 017	50,9	2021	1 107 107	70,8
Total, contribuciones corrientes por recibir	**1 133 262**	**58,2**		**1 241 484**	**79,4**
2023	284 519	14,6	2022	262 521	16,8
2024	200 625	10,3	2023	41 941	2,7
2025	251 187	12,9	2024	16 569	1,1
2026	77 839	4,0	2025	440	–
Total, contribuciones por recibir no corrientes	**814 170**	**41,8**		**321 471**	**20,6**
Total, contribuciones por recibir	**1 947 432**	**100,0**		**1 562 955**	**100,0**

83. El movimiento de la provisión para cuentas de dudoso cobro durante 2021 se muestra a continuación:

Cuadro 3.2.3
Cambio en la provisión para cuentas de dudoso cobro
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020	*Baja en libros*	*Aumento*	*(Disminución)*	*31 de diciembre de 2021*
Provisión para cuentas de dudoso cobro	11 075	(1 202)	4 399	(6 553)	7 720

84. Las contribuciones por recibir se presentan en valores netos, una vez deducida la provisión para cuentas de dudoso cobro. Las provisiones para cuentas de dudoso cobro se reconocen cuando hay pruebas objetivas de que el valor de una cuenta por cobrar se ha deteriorado. Las provisiones se contabilizan sobre la base del historial de cobro del donante en cuestión y de pruebas que indican que el cobro de una determinada cuenta es dudoso.

Cuadro 3.2.4
Antigüedad de las contribuciones por recibir
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Contribuciones por recibir	*Monto nominal bruto*	*Provisiones (deterioro del valor)*	*Monto nominal neto*
No vencidas al 31 de diciembre de 2021	1 806 666	(479)	1 806 187
Vencidas por menos de 12 meses	142 643	(5 271)	137 372
Vencidas por más de 12 meses	5 843	(1 970)	3 873
Total	**1 955 152**	**(7 720)**	**1 947 432**

Cuadro 3.2.5
Contribuciones totales por recibir, por riesgo cambiario
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Contribuciones por recibir por moneda	*31 de diciembre de 2021*	*Fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*	*Debilitamiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*
Dólar de los Estados Unidos	379 523	–	–
Euro	622 993	(56 636)	62 299
Corona sueca	414 805	(37 710)	41 480
Corona danesa	402 386	(36 581)	40 239
Otras monedas	127 726	(11 611)	12 773
Total	**1 947 432**	**(142 537)**	**156 791**

85. Las contribuciones por recibir están denominadas principalmente en dólares de los Estados Unidos, euros, coronas suecas y coronas danesas. El cuadro 3.2.6 muestra el efecto en el superávit o el déficit que tendrían las variaciones del valor equivalente en dólares de las contribuciones si el dólar se fortaleciese o se debilitase en un 10 % sobre una base asimétrica, manteniendo todas las demás variables constantes, en comparación con los tipos de cambio vigentes al 31 de diciembre de 2021.

Cuadro 3.2.6
Contribuciones totales por recibir, por exposición al riesgo de crédito
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Calificaciones de los gobiernos[a]		
Aaa-Aa3	1 489 247	943 646
A1-A3	39 823	41 888
Baa1-Baa3	16 743	28 678
Ba1-B3	2 600	2 750
Caa-Ca	531	–
Sin calificación	1 044	1 092
Total, contribuciones por recibir de gobiernos	**1 549 989**	**1 018 054**

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Organizaciones intergubernamentales	303 086	467 955
Donantes del sector privado	102 077	88 020
Contribuciones por recibir antes de la provisión	**1 955 153**	**1 574 030**
Provisión para cuentas de dudoso cobro	(7 720)	(11 075)
Total, contribuciones por recibir	**1 947 432**	**1 562 955**

[a] Calificación de Moody's.

86. Las contribuciones por recibir se registran principalmente en función de las promesas de gobiernos y organizaciones intergubernamentales recibidas y aceptadas. El cuadro 3.2.6 indica la exposición por calificación crediticia de las contribuciones por recibir (en cifras netas) de los gobiernos. No se dispone de calificaciones crediticias comparables que se puedan aplicar a otras contribuciones por recibir. El riesgo de crédito de las contribuciones por recibir se mitiga por el hecho de que los compromisos financieros resultantes de los acuerdos de contribución se suelen contraer una vez que se ha recibido la financiación de las contribuciones correspondientes.

3.3 Existencias

87. El ACNUR mantiene artículos en existencias para distribuir a sus beneficiarios en 203 almacenes (178 almacenes en 2020) en todo el mundo y 8 almacenes globales centrales. Estos últimos se encuentran en Accra, Ammán, Copenhague, Duala (Camerún), Dubái (Emiratos Árabes Unidos, dos ubicaciones), Nairobi y Panamá. En 2021 se distribuyeron artículos de inventario por un valor total de 354,1 millones de dólares (269,8 millones de dólares en 2020), que se contabilizaron como gasto en el estado de resultados (véase la nota 6.5).

88. En los cuadros que figuran a continuación se muestra la composición del saldo de las existencias al cierre 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
Resumen de las existencias por tipo de bienes
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Tipo de bienes en inventario	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020 (reclasificación)*
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	128 489	75 775
Tiendas de campaña	58 281	50 201
Artículos para el hogar	51 041	52 315
Materiales de construcción y equipo conexo	41 236	55 846
Ropa de cama	31 182	31 546
Alimentos básicos	702	612
Suministros y equipo de otro tipo	1 948	1 524
Activos mantenidos para su distribución	575	–
Subtotal	**313 453**	**267 819**

Tipo de bienes en inventario	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020 (reclasificación)*
Menos: provisión por depreciación de existencias	(13 077)	(7 404)
Total, existencias	**300 376**	**260 415**

89. Durante el año 2021 se modificó la clasificación de determinados artículos de inventario entre los tipos que figuran en el cuadro 3.3.1. Por consiguiente, se han reclasificado los importes comparativos de 2020 para mantener la coherencia.

90. Los activos mantenidos para su distribución a los asociados se cambiaron de la categoría de propiedades, planta y equipo a la de existencias (véase el cuadro 3.5.1).

Cuadro 3.3.2
Movimiento de existencias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Conciliación de existencias	*2021*	*2020*
Existencias iniciales al 1 de enero	260 415	183 699
Costo de los bienes adquiridos[a]	392 660	338 364
Costo de los bienes distribuidos	(354 113)	(269 840)
Otros ajustes	7 088	9 447
Cambio en la provisión por depreciación de existencias	(5 672)	(1 255)
Existencias finales al 31 de diciembre	**300 376**	**260 415**

[a] Incluye contribuciones en especie.

91. Las cifras de inventario obtenidas del sistema de seguimiento de las existencias del ACNUR se validan mediante un recuento físico de existencias y se ajustan en caso necesario.

Cuadro 3.3.3
Cambio en la provisión por depreciación de existencias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020	*Aumento/ (disminución)*	*31 de diciembre de 2021*
Provisión por depreciación de existencias	7 404	5 672	13 077

92. La provisión por depreciación de existencias al 31 de diciembre de 2021 refleja los ajustes del valor de los artículos de inventario que han superado el límite de su vida útil (5,8 millones de dólares), pendientes de entrega por los proveedores (2,7 millones de dólares) y en tránsito entre almacenes durante períodos prolongados (4,5 millones de dólares).

93. Al cierre del ejercicio, el ACNUR mantenía existencias por un valor total de 300,4 millones de dólares, una vez deducida la provisión por depreciación, lo que equivale aproximadamente a 8 meses de distribución en 2021 (aproximadamente 9 meses en 2020).

3.4 Otros activos corrientes

Cuadro 3.4
Resumen de otros activos corrientes
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Pagos por anticipado	167 658	172 845
Cuentas por cobrar de asociados en la ejecución	50 662	58 341
Cuentas por cobrar en concepto de impuesto sobre el valor añadido	39 306	35 338
Anticipos al personal	17 159	15 266
Depósitos a proveedores	6 801	7 896
Otros activos	6 675	7 407
Subtotal	**288 262**	**297 093**
Menos: provisión para otros activos corrientes	(23 690)	(27 201)
Total, otros activos corrientes	**264 571**	**269 892**

94. Los pagos por anticipado son pagos que se efectúan con antelación al período al que se refiere el gasto y abarcan acuerdos con asociados en la ejecución, anticipos de asistencia en efectivo a los proveedores de servicios financieros y alquileres. Los pagos por anticipado correspondientes a acuerdos con los asociados en la ejecución de proyectos, por valor de 87,3 millones de dólares (2020: 110,3 millones de dólares), comprenden 40,0 millones de dólares para 107 proyectos en los que la prestación de servicios se prorrogó a 2022 (2020: 44,7 millones de dólares para 113 proyectos prorrogados) y 47,3 millones de dólares para la primera cuota de 116 proyectos cuya ejecución está prevista en 2022 (2020: 65,6 millones de dólares para 131 proyectos nuevos). Los pagos por anticipado a proveedores de servicios financieros por asistencia en efectivo que aún no se habían entregado a los beneficiarios finales, menos las entregas estimadas sobre las que los proveedores de servicios financieros aún no habían presentado la información correspondiente, ascendieron a 41,3 millones de dólares. Otros pagos por anticipado (39,0 millones de dólares) tienen que ver principalmente con proveedores comerciales.

95. Las cuentas por cobrar de los asociados en la ejecución representan pagos a los asociados en la ejecución por actividades correspondientes al período sobre el que se informa o a un período anterior. El ACNUR aún no ha recibido la información que los asociados en la ejecución deben presentar sobre los pagos relacionados con esas actividades, cuyo valor asciende a 143,3 millones de dólares (2020: 182,1 millones de dólares) (véase la nota 6.1). Teniendo en cuenta la experiencia previa, se prevé que la información pendiente confirme gastos de los asociados en la ejecución en 2021 por un valor aproximado de 138,3 millones de dólares (2020: 161,8 millones de dólares). Los 5,0 millones de dólares restantes sobre los que está pendiente la información (2020: 20,3 millones de dólares) son reembolsos previstos debido al incumplimiento de los requisitos o la infrautilización de los fondos por el asociado en la ejecución, y representan, por tanto, estimaciones de cuentas por cobrar de los asociados en la ejecución. El resto de las cuentas por cobrar, por valor de 45,7 millones de dólares (2020: 38,0 millones de dólares), son reembolsos confirmados que deben efectuar los asociados en la ejecución por incumplimiento de los requisitos e infrautilización de los fondos cuya cuantía asciende a 10,1 millones de dólares (2020: 14,3 millones de dólares) y reembolsos estimados por valor de 35,6 millones de dólares (2020: 23,7 millones de dólares). Por consiguiente, en total

hay 40,6 millones de dólares (2020: 44,0 millones de dólares) de cuentas por cobrar de los asociados en la ejecución que son estimaciones, no saldos confirmados.

96. Los anticipos al personal consisten principalmente en subsidios de educación, subsidios de alquiler, viajes, gastos médicos, sueldos y otros derechos del personal.

97. La provisión para otros activos corrientes cubre principalmente cuentas por cobrar válidas del impuesto sobre el valor añadido de un número limitado de países receptores en los que se están realizando gestiones para recuperar los fondos, sin resultado hasta la fecha.

3.5 Propiedades, planta y equipo

98. Las principales clases de activos en la partida de propiedades, planta y equipo son los terrenos y los edificios, las mejoras y las reparaciones importantes de propiedades, los vehículos de motor, los generadores y los equipos informáticos y de telecomunicaciones.

99. Los activos mantenidos a 31 de diciembre de 2021 para su distribución a los asociados se cambiaron a la categoría de existencias (véase el cuadro 3.3.1).

Cuadro 3.5.1
Propiedades, planta y equipo (2021)
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Terrenos y edificios	*Mejoras y reparaciones importantes*	*Vehículos de motor*	*Generadores*	*Equipos informáticos y de telecomunicaciones*	*Equipo de otro tipo*	*Total*
Costo/valoración							
Saldo inicial al 1 de enero de 2021	8 647	12 833	320 189	40 717	19 174	24 132	425 692
Adiciones – compras	–	5 533	38 237	3 702	2 547	3 205	53 223
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	–	–	133	–	133
Activos mantenidos para su distribución	–	–	(625)	(68)	(15)	(52)	(761)
Enajenaciones[a]	–	–	(24 844)	(1 385)	(951)	(4 048)	(31 228)
Saldo final al 31 de diciembre de 2021	**8 647**	**18 366**	**332 956**	**42 966**	**20 887**	**23 237**	**447 058**
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2021	(4 313)	(4 929)	(143 123)	(30 105)	(15 351)	(14 249)	(212 071)
Activos mantenidos para su distribución	–	–	133	14	6	33	186
Enajenaciones[a]	–	–	18 543	939	683	664	20 829
Gastos de amortización para el ejercicio	(405)	(620)	(31 838)	(4 318)	(1 392)	(2 704)	(41 277)
Deterioro del valor	–	(801)	–	–	–	–	(801)
Saldo final al 31 de diciembre de 2021	**(4 718)**	**(6 349)**	**(156 285)**	**(33 470)**	**(16 055)**	**(16 255)**	**(233 133)**
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2021	4 333	7 904	177 066	10 612	3 823	9 883	213 621
Saldo final al 31 de diciembre de 2021	**3 928**	**12 017**	**176 671**	**9 496**	**4 833**	**6 981**	**213 926**

[a] Las enajenaciones comprenden activos transferidos a los asociados cuyo valor neto contable es de 5,3 millones de dólares.

Cuadro 3.5.2
Propiedades, planta y equipo (2020)
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Terrenos y edificios	*Mejoras y reparaciones importantes*	*Vehículos de motor*	*Generadores*	*Equipos informáticos y de telecomunicaciones*	*Equipo de otro tipo*	*Total*
Costo/valoración							
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	8 647	7 604	309 515	38 242	20 660	15 627	400 295
Adiciones – compras	–	6 373	44 421	3 902	1 169	8 974	64 839
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	–	–	123	–	123
Enajenaciones	–	(1 144)	(33 748)	(1 427)	(2 778)	(469)	(39 566)
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	**8 647**	**12 833**	**320 189**	**40 717**	**19 174**	**24 132**	**425 692**
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	(3 909)	(5 550)	(143 859)	(26 660)	(16 772)	(10 117)	(206 866)
Enajenaciones	–	1 144	26 571	894	2 721	136	31 466
Gastos de amortización para el ejercicio	(405)	(523)	(25 835)	(4 339)	(1 300)	(4 269)	(36 671)
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	**(4 313)**	**(4 929)**	**(143 123)**	**(30 105)**	**(15 351)**	**(14 249)**	**(212 071)**
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	4 738	2 054	165 656	11 582	3 888	5 510	193 429
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	**4 333**	**7 904**	**177 066**	**10 612**	**3 823**	**9 883**	**213 621**

3.6 Activos intangibles

Cuadro 3.6.1
Movimientos de activos intangibles (2021)
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Activos intangibles en desarrollo	*Licencias, programas informáticos y otros*	*Total, 2021*
Costo			
Saldo inicial al 1 de enero de 2021	624	60 030	60 654
Adiciones - compras	4 558	61	4 619
Enajenaciones	–	(3 024)	(3 024)
Otros ajustes	–	(2 774)	(2 774)
Transferencias al servicio	(5 181)	5 181	–
Saldo final al 31 de diciembre de 2021	**–**	**59 475**	**59 475**
Amortización acumulada			
Saldo inicial al 1 de enero de 2021	–	(22 534)	(22 534)
Enajenaciones	–	3 024	3 024
Gastos de amortización para el ejercicio	–	(11 508)	(11 508)
Saldo final al 31 de diciembre de 2021	**–**	**(31 018)**	**(31 018)**
Valor contable neto			
Saldo inicial al 1 de enero de 2021	624	37 496	38 120
Saldo final al 31 de diciembre de 2021	**–**	**28 457**	**28 457**

Cuadro 3.6.2
Movimientos de activos intangibles (2020)
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Activos intangibles en desarrollo	*Licencias, programas informáticos y otros*	*Total, 2020*
Costo			
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	8 947	42 109	51 056
Adiciones - compras	11 803	–	11 803
Enajenaciones	(1 267)	(938)	(2 205)
Transferencias al servicio	(18 859)	18 859	–
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	**624**	**60 030**	**60 654**
Amortización acumulada			
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	–	(16 041)	(16 041)
Enajenaciones	–	938	938
Gastos de amortización para el ejercicio	–	(7 431)	(7 431)
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	**–**	**(22 534)**	**(22 534)**

	Activos intangibles en desarrollo	*Licencias, programas informáticos y otros*	*Total, 2020*
Valor contable neto			
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	8 947	26 068	35 015
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	**624**	**37 496**	**38 120**

100. La partida “Licencias, programas informáticos y otros” comprende principalmente licencias de programas informáticos adquiridas y gastos de desarrollo de programas informáticos que ya se están utilizando. El costo de las licencias adquiridas y los programas informáticos 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. Durante 2021, se transfirieron al servicio y capitalizaron activos por valor de 5,2 millones de dólares para proyectos de programas informáticos desarrollados internamente y concluidos durante el ejercicio, a saber: el Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), la herramienta de presentación electrónica para las adquisiciones y CashAssist.

3.7 Cuentas por pagar y pasivo devengado

Cuadro 3.7.1
Análisis de las cuentas por pagar y el pasivo devengado
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Cuentas por pagar		
Proveedores comerciales y de otro tipo	77 079	69 487
Asociados en la ejecución	56 124	44 803
Entidades de las Naciones Unidas	5 157	4 296
Total, cuentas por pagar	**138 361**	**118 586**
Pasivo devengado	120 385	101 902
Total, cuentas por pagar y pasivo devengado	**258 746**	**220 488**

101. Las cuentas por pagar a proveedores comerciales y de otro tipo comprenden principalmente importes adeudados por bienes y servicios cuya factura se ha recibido.

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

103. La práctica totalidad del pasivo devengado son obligaciones asociadas al costo de bienes y servicios que ha recibido el ACNUR durante el ejercicio por los que el proveedor no había presentado factura a la fecha de balance.

Cuadro 3.7.2
Posición monetaria de cuentas por pagar y pasivo devengado
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Posición al 31 de diciembre de 2021	*Fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*	*Debilitamiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*
Dólar de los Estados Unidos	159 107	–	–
Dinar jordano	26 671	(2 425)	2 667
Euro	17 051	(1 550)	1 705
Dinar iraquí	5 793	(527)	579
Otras monedas	50 123	(4 557)	5 012
Total, cuentas por pagar y pasivo devengado	**258 746**	**(9 058)**	**9 964**

104. Las cuentas por pagar y el pasivo devengado se denominan principalmente en dólares de los Estados Unidos. El cuadro 3.7.2 muestra el efecto en el superávit o el déficit que tendría un refuerzo del 10 % o un debilitamiento del 10 % del dólar sobre una base asimétrica, manteniendo todas las demás variables constantes, en comparación con los tipos cambiarios vigentes el 31 de diciembre de 2021.

3.8 Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados

Cuadro 3.8.1
Análisis del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados		
Seguro médico posterior a la separación del servicio	1 200 464	1 021 858
Prestaciones de repatriación	144 640	134 810
Vacaciones anuales	117 332	110 551
Sueldos y otras prestaciones del personal	24 135	20 718
Otras prestaciones por terminación del servicio	2 437	2 250
Total, pasivos en concepto de prestaciones de los empleados	**1 489 008**	**1 290 187**
Composición		
Corrientes	160 219	148 467
No corrientes	1 328 789	1 141 720
Total, pasivos en concepto de prestaciones de los empleados	**1 489 008**	**1 290 187**

105. El seguro médico posterior a la separación del servicio se ofrece mediante el mantenimiento de la afiliación a la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas, plan de seguros gestionado por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, o mediante el Plan de Seguro Médico para los funcionarios de contratación local y los jubilados que hayan prestado servicios en determinadas oficinas fuera de la Sede y sus familiares a cargo reconocidos oficialmente.

106. El pasivo en concepto de vacaciones anuales se calcula para el saldo de vacaciones anuales no utilizadas. El personal que se separa del servicio tiene derecho

al pago de los días de vacaciones anuales que no haya utilizado hasta un límite máximo predeterminado. El personal activo también puede arrastrar su saldo de vacaciones no utilizadas al siguiente año natural, hasta alcanzar el mismo límite. Sin embargo, a finales del año 2021, el tope del saldo de las vacaciones anuales que se podían arrastrar para disfrutarlas más tarde se elevó temporalmente para contrarrestar el efecto de las restricciones de viaje relacionadas con la COVID-19. El pasivo por vacaciones anuales no consumidas atribuible a la relajación temporal de ese tope asciende a 10,0 millones de dólares (2020: 10,4 millones de dólares). En 2022 se espera que se vuelva a imponer el tope ordinario de las prestaciones que se pueden arrastrar y que prescriba toda obligación restante por los saldos que rebasen el tope ordinario reimplantado (véase también la nota 9.4).

107. En la categoría de sueldos y otras prestaciones del personal se incluyen las prestaciones a corto plazo de los empleados, como los incrementos salariales derivados de la revisión de las escalas salariales, las vacaciones en el país de origen, los subsidios de educación y otras prestaciones. El pasivo por vacaciones en el país de origen (13,8 millones de dólares) al cierre de 2021 comprende 2,2 millones de dólares (2020: 0,5 millones de dólares) derivados del levantamiento temporal del tope del saldo no utilizado que se puede arrastrar. En 2022 se espera que se vuelva a imponer el tope y que prescriba toda obligación restante por los saldos que rebasen el umbral reimplantado (véase también la nota 9.4).

Valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio

108. El pasivo relacionado con el seguro médico posterior a la separación del servicio y las prestaciones de repatriación lo calcula un actuario independiente. Las hipótesis actuariales se resumen de la siguiente manera:

	Hipótesis utilizadas en la valoración de las obligaciones por seguro médico posterior a la separación del servicio
Tasa de descuento	1,61 % (2020: 1,31 %): Las salidas de efectivo del seguro médico posterior a la separación del servicio proyectadas se descuentan a los tipos de cambio al contado de los bonos corporativos de alta calidad pagaderos en cada una de las principales monedas para ese vencimiento. La tasa indicada representa un promedio ponderado de las tasas de descuento de las tres monedas principales, a saber, el dólar de los Estados Unidos, el euro y el franco suizo. Las tasas de descuento de referencia subyacentes coinciden con las recomendadas por los expertos y acordadas para ser utilizadas por las entidades del sistema de las Naciones Unidas.
Tasa de inflación de los costos de la atención médica	1,79 % (2020: 1,45 %) – Promedio ponderado de la tendencia de las tasas de los costos médicos estimada para el reembolso de las solicitudes de devolución en dólares de los Estados Unidos, euros y francos suizos. Las hipótesis subyacentes de las tasas de inflación de cada moneda coinciden con las recomendadas por los expertos y acordadas para ser utilizadas por las entidades del sistema de las Naciones Unidas.

	Hipótesis utilizadas en la valoración de las obligaciones por seguro médico posterior a la separación del servicio
Factor de la edad aplicado a los costos médicos a los 65 años	4.745 dólares (2020: 4.641 dólares) - El factor de la edad aplicado a los costos médicos a los 65 años indica el costo relativo de la asistencia médica para un jubilado medio del ACNUR frente a cada 1.000 dólares de costo para un funcionario en activo. Los factores de la edad aplicados a cada cohorte de edad están determinados por los niveles de asistencia utilizada, las diferencias en los costos de un lugar a otro y el período de servicio activo y de jubilación. Se prevé que la mayor parte de los costos de las reclamaciones del seguro médico posterior a la separación del servicio correspondan a Europa y se denominen principalmente en francos suizos y euros. La combinación de las hipótesis de inflación de los costos médicos con los factores relativos a la edad propios del ACNUR arroja un pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio que se ajusta a las características de la población en cuestión del ACNUR y a las pautas de las reclamaciones de la atención sanitaria de los jubilados.
Efecto de la COVID-19 en los factores relativos a la edad de los costos sanitarios	Se utiliza la cuantía media del historial de solicitudes de reembolso de los gastos médicos para estimar las obligaciones futuras en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio. La influencia de la COVID-19 en el volumen de reclamaciones, incluido el acceso a la atención sanitaria y otros factores relacionados con la pandemia en 2021, no se pudo definir claramente. Por lo tanto, las posibles implicaciones en cuanto a las tendencias a largo plazo del factor relativo a la COVID-19 no se reflejan en este momento en las hipótesis actuariales utilizadas para calcular el pasivo del seguro médico posterior a la separación del servicio.
Tasa de descuento	2,41 % (2020: 1,85 %) – 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 de descuento única equivalente que produce el mismo valor actual descontado.
Tasa prevista de aumento de los sueldos	2,50 % (2020: 2,20 %)

Pasivo correspondiente al seguro médico posterior a la separación del servicio

Cuadro 3.8.2
Comparación del pasivo correspondiente al seguro médico posterior a la separación del servicio en cifras brutas y netas
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021		*2020*	
	Valor actual de las prestaciones futuras	*Pasivo devengado*	*Valor actual de las prestaciones futuras*	*Pasivo devengado*
Obligación (cifras brutas)	2 048 443	1 755 862	1 749 604	1 500 471
Compensación de las contribuciones de los jubilados	(641 057)	(555 397)	(553 655)	(478 613)
Pasivo (cifras netas) al 31 de diciembre	**1 407 386**	**1 200 464**	**1 195 949**	**1 021 858**

109. El valor actual de las prestaciones futuras es el valor descontado de todas las prestaciones, menos las contribuciones de los jubilados, que se pagarán en el futuro a todos los jubilados actuales y al personal activo a partir de la fecha prevista de jubilación. El pasivo devengado representa la parte ya devengada del valor actual de las prestaciones que se ha acumulado desde la fecha en que cada funcionario comenzó a prestar servicios acreditables hasta la fecha de la valoración. El período total de servicios acreditables puede incluir períodos anteriores no continuos. Las prestaciones de un funcionario en activo se devengan por completo en la fecha en que cumple todos los requisitos para recibir las prestaciones posteriores a la separación del servicio. Por consiguiente, para los jubilados y los funcionarios en activo con derecho a prestaciones de jubilación, el valor actual de las prestaciones futuras y el valor del pasivo acumulado es el mismo. El pasivo se calcula utilizando el método basado en las unidades de crédito proyectadas, según el cual las prestaciones de cada afiliado al plan se contabilizan como gasto a medida que se devengan, teniendo en cuenta la fórmula de asignación de prestaciones del plan.

110. En el cuadro siguiente se presenta una conciliación entre los saldos iniciales y finales del pasivo por seguro médico posterior a la separación del servicio:

Cuadro 3.8.3
Cambio en la obligación por prestaciones definidas
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Seguro médico posterior a la separación del servicio	*2021*	*2020*
Obligación por prestaciones definidas al 1 de enero	1 021 858	798 877
Costo de servicio para el ejercicio	54 223	38 357
Costo por intereses para el ejercicio	13 735	14 262
Prestaciones pagadas, deducidas las aportaciones de los afiliados	(6 171)	(6 241)
Ganancias/(pérdidas) actuariales	116 820	176 603
Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre	**1 200 464**	**1 021 858**

111. Los costos de servicio y por intereses se contabilizan como gastos en el estado de resultados (estado financiero II). En 2021, los gastos reconocidos ascienden a

68,0 millones de dólares (52,6 millones de dólares en 2020), como se detalla en la nota 6.2.

112. Las pérdidas y ganancias actuariales se reconocen como un cargo o crédito directo a las reservas. La pérdida actuarial neta de 116,8 millones de dólares en 2021 es atribuible principalmente a las hipótesis de aumento de la tasa de inflación (101,6 dólares) y a la experiencia relativa a los costos de las reclamaciones (64,4 dólares), así como a las variaciones del tipo de cambio (7,4 millones de dólares), y se compensa con las ganancias actuariales atribuibles a las variaciones del tipo de descuento desde 2020 (60,3 millones de dólares). El análisis de sensibilidad que figura a continuación ilustra cómo afectan al gasto y al pasivo los pequeños cambios porcentuales en las principales hipótesis.

113. El ACNUR reserva fondos en relación con el pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio correspondiente a los servicios prestados (un 3 % del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales cubierto por el plan de asistencia sanitaria de la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas) y a los costos del ejercicio en curso (servicio e intereses). El monto total financiado al 31 de diciembre de 2021 es de 468,3 millones de dólares (377,5 millones de dólares en 2020). Los montos financiados no se mantienen en un fondo fiduciario jurídicamente independiente del ACNUR, por lo que no se consideran activos del plan a los efectos de la norma 39 de las IPSAS.

Cuadro 3.8.4
Obligaciones por prestaciones definidas no financiadas
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Seguro médico posterior a la separación del servicio	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020*
Obligaciones por prestaciones definidas	**1 200 464**	**1 021 858**
Financiadas	(468 300)	(377 510)
Obligaciones por prestaciones definidas no financiadas	**732 165**	**644 348**

114. La contribución del ACNUR en 2022 al seguro médico posterior a la separación del servicio se estima en 107,4 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

115. Sobre la base de las hipótesis actuariales utilizadas, en el cuadro 3.8.5 se muestra el efecto de un aumento o una disminución de un punto porcentual en la tasa de la tendencia de los costos médicos asumidos y en el tipo de descuento sobre a) la suma del costo de servicio corriente y del costo por intereses para 2021; y b) las obligaciones acumuladas en concepto de prestaciones posteriores a la separación del servicio al 31 de diciembre de 2021.

Cuadro 3.8.5
Análisis de sensibilidad – seguro médico posterior a la separación del servicio
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Costo de servicio y costo por intereses	*Obligaciones acumuladas en concepto de prestaciones posteriores a la separación del servicio*
Efecto del cambio en las hipótesis fundamentales		
Tasa de descuento:		
Aumento de un punto porcentual	(14 603)	(274 684)
Disminución de un punto porcentual	39 333	389 981
Costo periódico neto de la atención médica posterior a la separación del servicio:		
Aumento de un punto porcentual	34 409	371 991
Disminución de un punto porcentual	(23 364)	(267 490)
Factor de la edad		
Aumento del 1 % anual después de los 65 años	13 218	165 411
Disminución del 1 % anual después de los 65 años	(13 337)	(195 798)

Prestaciones de repatriación

116. De conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, los funcionarios del Cuadro Orgánico y otros funcionarios a los que les corresponda tienen derecho a una prima de repatriación y al reembolso de los gastos de traslado conexos cuando se separan de la organización, en función del número de años de servicio. El pasivo devengado determinado actuarialmente para la prima de repatriación y los viajes correspondientes al 31 de diciembre de 2021 era de 144,6 millones de dólares (134,8 millones de dólares en 2020), como se muestra en el cuadro 3.8.6.

Cuadro 3.8.6
Pasivo por repatriación, por tipo
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021		*31 de diciembre de 2020*	
	Valor actual de las prestaciones futuras	*Pasivo devengado*	*Valor actual de las prestaciones futuras*	*Pasivo devengado*
Prima de repatriación	122 470	80 073	120 663	77 050
Viajes y envíos	64 567	64 567	57 760	57 760
Obligación neta	**187 037**	**144 640**	**178 423**	**134 810**

117. El pasivo devengado representa la porción ya devengada del valor actual de las prestaciones de repatriación. El valor actual de las prestaciones futuras es el valor descontado de todas las prestaciones que se prevé que se paguen en el futuro, incluida la parte que se prevé que se devengue hasta que se conceda la prestación máxima.

118. En el cuadro 3.8.7 se presenta una conciliación entre los saldos iniciales y finales del pasivo por repatriación:

Cuadro 3.8.7
Pasivo por repatriación arrastrado
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Prima de repatriación y gastos de viaje	*2021*	*2020*
Obligación neta al 1 de enero	134 810	125 739
Costo de servicio para el ejercicio	7 097	5 989
Costo por intereses para el ejercicio	2 396	3 310
Prestaciones pagadas	(4 036)	(5 036)
Ganancias/(pérdidas) actuariales	4 374	4 808
Obligación total al 31 de diciembre	**144 640**	**134 810**

119. La suma de los costos de servicio y por intereses se reconoce como un gasto en el estado de resultados (estado financiero II). En 2021, se contabilizaron gastos por valor de 9,5 millones de dólares (9,3 millones de dólares en 2020). El análisis de sensibilidad que figura a continuación ilustra cómo afectan al gasto y al pasivo los pequeños cambios porcentuales en las principales hipótesis.

120. Las pérdidas y ganancias actuariales se reconocen como un cargo o crédito directo a las reservas. La pérdida actuarial neta de 4,4 millones de dólares en 2021 es atribuible principalmente a un aumento de las prestaciones de viajes y envíos de las familias (7,3 millones de dólares) y la experiencia al respecto (5,0 millones de dólares), compensada por las ganancias actuariales atribuibles a las variaciones del tipo de descuento desde 2020 (7,9 millones de dólares).

Cuadro 3.8.8
Estado de la financiación del pasivo por repatriación
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Prima de repatriación y gastos de viaje	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020*
Obligaciones totales	**144 640**	**134 810**
Financiadas	(26 021)	(23 005)
Obligaciones no financiadas	**118 619**	**111 805**

121. Se estima que en 2022 la contribución del ACNUR correspondiente a prestaciones de repatriación será de 3,0 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

122. Sobre la base de las hipótesis actuariales utilizadas, en el cuadro 3.8.9 se presenta el efecto de un aumento o una disminución de un punto porcentual en la inflación de los sueldos y la tasa de descuento sobre a) la suma del costo de servicio del ejercicio corriente y el costo por intereses para 2021; y b) las obligaciones acumuladas en concepto de prestaciones posteriores a la separación del servicio al 31 de diciembre de 2021.

Cuadro 3.8.9
Análisis de sensibilidad – prima de repatriación y gastos de viaje
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Suma del costo de servicio y el costo por intereses	*Obligaciones acumuladas en concepto de prestaciones posteriores a la separación del servicio*
Inflación salarial:		
Aumento de un punto porcentual	1 207	7 473
Disminución de un punto porcentual	(1 023)	(6 540)
Tasa de descuento:		
Aumento de un punto porcentual	159	(12 438)
Disminución de un punto porcentual	**(211)**	**14 677**

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

123. En los Estatutos de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas se establece que el Comité Mixto encargará una valoración actuarial de la Caja al Actuario Consultor al menos una vez cada tres años. La práctica del Comité Mixto ha sido llevar a cabo una valoración actuarial cada dos años mediante el método agregado de grupo abierto. La finalidad primordial de la valoración actuarial es determinar si el activo actual y el activo futuro estimado de la Caja serán suficientes para que esta pueda hacer frente a sus obligaciones.

124. Las obligaciones financieras del ACNUR con respecto a la Caja de Pensiones consisten en la aportación obligatoria de un porcentaje establecido por la Asamblea General (que actualmente es del 7,9 % para los afiliados y el 15,8 % para las organizaciones afiliadas), así como de la parte que le corresponda de toda aportación para enjugar un déficit actuarial que haya que pagar con arreglo a lo dispuesto en el artículo 26 de los Estatutos de la Caja. Estas aportaciones para enjugar un déficit solo se efectuarán si la Asamblea invoca el artículo 26, después de haber determinado que tales aportaciones son necesarias, sobre la base de una evaluación de la suficiencia actuarial de la Caja a la fecha de la valoración. Cada una de las organizaciones afiliadas aportará a esos efectos una cantidad proporcional a las aportaciones totales que haya pagado durante los tres años anteriores a la fecha de la valoración.

125. La última valoración actuarial de la Caja de Pensiones se realizó al 31 de diciembre de 2019, y la valoración al 31 de diciembre de 2021 se está llevando a cabo actualmente. Para sus estados financieros de 2020, la Caja extrapoló al 31 de diciembre de 2020 los datos de afiliación correspondientes al 31 de diciembre de 2019.

126. La valoración actuarial realizada al 31 de diciembre de 2019 dio lugar a un coeficiente de financiación de los activos actuariales respecto de los pasivos actuariales del 144,4 %, suponiendo que no hubiera ajustes de las pensiones en el futuro. Tomando en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones, el coeficiente de financiación era del 107,1 %.

127. Tras evaluar la suficiencia actuarial de la Caja de Pensiones, el Actuario Consultor determinó que, al 31 de diciembre de 2019, no era necesario realizar aportaciones para enjugar ningún déficit con arreglo al artículo 26 de los Estatutos de la Caja, ya que el valor actuarial del activo era superior al valor actuarial de todo el pasivo devengado del plan. Además, el valor de mercado de los activos también superaba el valor actuarial de todo el pasivo devengado en la fecha de la valoración.

En el momento en que se redactó el presente informe, la Asamblea General no había invocado el artículo 26.

128. Si se invocara el artículo 26 debido a un déficit actuarial, ya fuera en el curso del funcionamiento o debido a la terminación del plan de pensiones de la Caja, los pagos que se exigirían a cada organización afiliada para enjugar el déficit se basarían en la parte proporcional de las aportaciones de cada organización al total de aportaciones pagadas a la Caja durante los tres ejercicios anteriores a la fecha de la valoración. El total de las aportaciones pagadas a la Caja durante los tres ejercicios anteriores (2018, 2019 y 2020) ascendió a 7.993,15 millones, de los que el 5,1% correspondían a las aportaciones del ACNUR.

129. En 2021, las aportaciones del ACNUR a la Caja de Pensiones ascendieron a 160,1 millones de dólares (147,6 millones de dólares en 2020). Se prevé que en 2022 las aportaciones pagaderas asciendan a alrededor de 176,5 millones de dólares.

130. La afiliación a la Caja de Pensiones puede ser rescindida por decisión de la Asamblea General, previa recomendación afirmativa del Comité Mixto. En ese caso, se pagará una parte proporcional del total de los activos de la Caja de Pensiones a la fecha de la terminación a la organización que deja de estar afiliada, en beneficio exclusivo de sus funcionarios afiliados a la Caja en esa fecha, en virtud de un acuerdo mutuamente convenido entre esa organización y la Caja. La cuantía será determinada por el Comité Mixto sobre la base de una valoración actuarial del activo y el pasivo de la Caja en la fecha de terminación. No se incluirá en la suma ninguna parte del excedente del activo respecto del pasivo.

131. La Junta de Auditores realiza una auditoría anual de la Caja de Pensiones y presenta un informe de auditoría al Comité Mixto y a la Asamblea General cada año. La Caja de Pensiones publica informes trimestrales sobre sus inversiones, que pueden consultarse en su sitio web (www.unjspf.org).

3.9 Otros pasivos corrientes

132. Otros pasivos corrientes incluyen diversas retenciones de nómina para terceros y contribuciones recibidas por el ACNUR antes de concluirse los acuerdos con los donantes. Una vez concluidos los acuerdos, las cantidades de que se trate se reconocen como ingresos.

Cuadro 3.9
Otros pasivos corrientes
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Otras cuentas por pagar	16 671	6 838
Contribuciones pendientes de acuerdo	373	1 315
Total, otros pasivos corrientes	**17 044**	**8 153**

3.10 Provisiones

Cuadro 3.10
Provisiones
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*31 de diciembre de 2020*
Tipo de provisión		
Provisiones para reembolso de contribuciones	214	62
Litigios	5 424	5 424
Otros	94	94
Total, provisiones	**5 731**	**5 579**
Incluyen:		
Corrientes	5 638	5 486
No corrientes	94	94
Total, provisiones	**5 731**	**5 579**

133. Las provisiones por litigios se realizan en casos en los que es probable que haya que efectuar un pago y se puede estimar su importe con fiabilidad. El ACNUR mantiene disputas comerciales con un pequeño número de proveedores sobre las cantidades entregadas y los precios aplicados. Esas disputas son objeto de negociación y tal vez pueden resolverse en última instancia mediante arbitraje, por lo que el resultado es incierto. El costo adicional estimado para resolver los acuerdos en arbitraje se incluye como provisión jurídica.

3.11 Reservas y saldos de los fondos acumulados

Cuadro 3.11
Reservas y saldos de los fondos acumulados
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2020	*Superávit/ (déficit)*	*Ingresos/ (egresos)*	*Saldo de cierre al 31 de diciembre de 2021*
Fondo del Programa Anual				
Fondo del Programa Anual, deducidas las reservas	2 855 733	586 143	(332 018)	3 109 858
Reserva Operacional	10 000	–	–	10 000
Reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato	20 000	–	–	20 000
Total, Fondo del Programa Anual	**2 885 733**	**586 143**	**(332 018)**	**3 139 858**
Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas	–	22	–	22
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	10 671	(1 132)	–	9 539
Fondo para Proyectos	185 668	10 561	11 794	208 024
Total, reservas y saldos de los fondos acumulados	**3 082 073**	**595 594**	**(320 224)**	**3 357 443**

134. Los saldos de los fondos representan la parte de las contribuciones registradas como ingresos que no se han gastado y que se destinan a futuras necesidades operacionales de la organización.

135. Las transacciones correspondientes al pilar 1 (Programa Mundial de Refugiados) y al pilar 2 (Programa Mundial de Apátridas) se registran en los siguientes fondos:

a) El Fondo del Programa Anual;

b) El Fondo del Presupuesto Ordinario;

c) El Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico.

Las transacciones correspondientes al pilar 3 (Proyectos Mundiales de Reintegración) y al pilar 4 (Proyectos Mundiales para Desplazados Internos) se registran en el Fondo para Proyectos.

136. La reserva operacional se utiliza para prestar asistencia a los refugiados, los repatriados y los desplazados cuando no se hayan previsto los créditos correspondientes en los programas y proyectos aprobados por el Comité Ejecutivo. La reserva tiene una dotación mínima de 10 millones de dólares que se mantiene mediante las reposiciones efectuadas por el Fondo de Operaciones y de Garantía.

137. La reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato se utiliza con el fin de proporcionar al ACNUR la capacidad presupuestaria necesaria para dar cabida a actividades no presupuestadas que sean compatibles con las actividades y estrategias consignadas en el presupuesto del programa anual aprobado y con el mandato de la Oficina. Esta reserva se constituye con 50,0 millones de dólares para cada ejercicio económico del presupuesto del programa bienal, o con un importe diferente si así lo decide el Comité Ejecutivo. Para 2021, el Comité Ejecutivo había aprobado previamente 20,0 millones de dólares como reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato. Sin embargo, en 2021 el Comité Ejecutivo determinó que esta reserva ya no sería necesaria a partir de 2022. Por consiguiente, el saldo se transferirá de nuevo al fondo del programa anual en 2022.

3.12 Fondo de Operaciones y de Garantía

138. El Fondo de Operaciones y de Garantía se mantiene con ingresos en concepto de intereses de los fondos invertidos, ahorros obtenidos en programas de ejercicios anteriores, contribuciones voluntarias y otros ingresos de diverso tipo. El Fondo se utiliza para reponer la reserva operacional, efectuar pagos indispensables y garantizar las obligaciones hasta que se reciban las contribuciones prometidas.

Cuadro 3.12
Fondo de Operaciones y de Garantía
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020	*Superávit/ (déficit)*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2021*
Fondo de Operaciones y de Garantía	100 000	(101 532)	101 532	100 000

3.13 Plan de seguro médico

Cuadro 3.13
Cambios en el Plan de Seguro Médico
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020	*Superávit/ (déficit)*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2021*
Plan de Seguro Médico	53 929	6 744	–	60 673

139. 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 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 ejercicio y los gastos de administración conexos. El Plan solo cubre al personal del Cuadro de Servicios Generales, el personal nacional del Cuadro Orgánico y a los jubilados que reúnan las condiciones necesarias y que hayan sido contratados originalmente para prestar servicios en determinadas oficinas fuera de la Sede.

3.14 Fondo de Prestaciones del Personal

Cuadro 3.14.1
Cambios en el Fondo de Prestaciones del Personal
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020	*Superávit/ (déficit)*	*Ganancias/ (pérdidas) actuariales*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2021*
Fondo de Prestaciones del Personal	(756 153)	(69 199)	(121 193)	95 762	(850 784)

Cuadro 3.14.2
Análisis del Fondo de Prestaciones del Personal
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021			*31 de diciembre de 2020*		
	Pasivos	*Financiación*	*Saldo neto del Fondo*	*Pasivos*	*Financiación*	*Saldo neto del Fondo*
Seguro médico posterior a la separación del servicio	(1 200 464)	468 300	(732 165)	(1 021 858)	377 510	(644 348)
Repatriación	(144 640)	26 021	(118 619)	(134 810)	23 005	(111 805)
Vacaciones anuales	(117 332)	117 332	–	(110 551)	110 551	–
Otras prestaciones por terminación del servicio	(2 437)	2 437	–	(2 250)	2 250	–
Total	**(1 464 873)**	**614 089**	**(850 784)**	**(1 269 469)**	**513 316**	**(756 153)**

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

141. El ACNUR imputa al presupuesto anual de gastos de personal el costo del seguro médico posterior a la separación del servicio (servicio e intereses) correspondiente al ejercicio en curso, así como un pago de actualización adicional del 3 % del salario base neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales pertinente. El monto financiado al 31 de diciembre de 2021 es de 468,3 millones de dólares (377,5 millones de dólares en 2020) (véase también el párr. 113).

142. Además, con arreglo a la decisión tomada por el Comité Permanente, desde 2012 el ACNUR ha reservado fondos para financiar las prestaciones de repatriación.

143. 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.

3.15 Fondo para Actividades Autofinanciadas

144. El Fondo para Actividades Autofinanciadas se creó con efecto de 1 de enero de 2021 como un fondo de autofinanciación para gestionar las actividades del parque automotor del ACNUR, que anteriormente se gestionaban con cargo al Fondo del Programa Anual. El Fondo para Actividades Autofinanciadas se mantiene con ingresos procedentes de los cargos entre fondos por el alquiler y el seguro de vehículos, y con ingresos procedentes de la venta en subastas de los vehículos. Los gastos engloban los gastos de personal, el equipamiento y los suministros relacionados, la amortización de los vehículos, los seguros y otros gastos de diverso tipo.

Cuadro 3.15.1
Fondo para Actividades Autofinanciadas
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020	*Superávit/ (déficit)*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2021*
Fondo para Actividades Autofinanciadas	–	32 861	122 931	155 792

Nota 4
Análisis del riesgo

Riesgo de crédito

145. 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 genera a partir del efectivo y los equivalentes de efectivo, las inversiones y los depósitos en instituciones financieras, y la exposición a cuentas por cobrar. El valor en libros de los activos financieros, menos las pérdidas por desvalorización, representa la exposición máxima al riesgo de crédito.

Efectivo e inversiones

146. Las políticas de gestión de los riesgos del ACNUR limitan la cantidad de efectivo e inversiones en cualquier banco. Al establecer y mantener la lista de bancos custodios aprobados, los riesgos de pérdida de capital principal en caso de incumplimiento de la contraparte se mitigan mediante las evaluaciones de gestión de riesgos y las calificaciones de riesgo bancario. Cualquier superávit de fondos se coloca en las instituciones financieras de todo el mundo con el mayor nivel de solvencia, aspecto que se mide por la suficiencia de capital y reservas. Se tienen en cuenta la distribución geográfica y determinados umbrales específicos en función de la contraparte. Toda

colocación de los superávits de fondos se hace en instituciones financieras que cuentan con la mejor calificación crediticia otorgada por las principales agencias de calificación.

147. El ACNUR analiza la concentración de la exposición al riesgo de crédito atendiendo a la calificación crediticia de los depósitos a plazo y los fondos del mercado monetario colocados. El ACNUR aplica las calificaciones crediticias emitidas por Moody's. Las calificaciones crediticias a corto plazo son aplicables a los depósitos a plazo, ya que la duración de todos los depósitos es inferior a un año. Al 31 de diciembre de 2021, el ACNUR disponía de fondos del mercado monetario por valor de 89,0 millones de dólares, que tenían la máxima calificación de fondos, Aaa. Al 31 de diciembre de 2021, el ACNUR tenía depósitos a corto plazo por valor de 495,0 millones de dólares y depósitos a plazo para inversiones por valor de 655,0 millones de dólares, que tenían todos ellos la clasificación más elevada, Prime-1.

148. Los saldos necesarios para las operaciones cotidianas están muy dispersos geográficamente y solo se mantienen al nivel necesario para las operaciones, lo que limita el riesgo de crédito de esos saldos.

149. El riesgo de crédito para efectivo e inversiones se resume en el cuadro 3.1.4.

Cuentas por cobrar

150. Las contribuciones por recibir comprenden principalmente las contribuciones voluntarias adeudadas por los Estados Miembros. En el pasado, no se han registrado casos en que hayan quedado sin cobrar cantidades importantes. Se ha evaluado el riesgo de impago y se ha constituido una provisión para cubrir ese riesgo, como se indica en el cuadro 3.2.3. La exposición al riesgo de crédito de las contribuciones por recibir se resume en el cuadro 3.2.6

Riesgo de liquidez

151. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR ascendía a 1.183,9 millones de dólares al 31 de diciembre de 2021, frente a los 1.125,3 millones de dólares al 31 de diciembre de 2020.

152. El volumen total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR se compone de tenencias de efectivo operacional no comprometido equivalentes a 1.047,0 millones de dólares y de tenencias de efectivo no operacional comprometido que ascienden a 136,9 millones de dólares (véase la nota 3.1).

153. El saldo medio de las tenencias de efectivo operacional no comprometido en 2021 proporciona 2,7 meses de cobertura de gastos (2020: 2,7 meses).

154. La ejecución del programa y de las actividades de emergencia del ACNUR se planifica en función de las proyecciones de los flujos de efectivo relacionados con las contribuciones prometidas reales y estimadas y los llamamientos especiales. Existen procedimientos de gestión y supervisión de la liquidez que aseguran que se cuente con suficiente efectivo para hacer frente a las obligaciones contractuales a medida que vayan venciendo. Sin embargo, el ACNUR depende en gran medida de los flujos de efectivo procedentes de un pequeño número de donantes principales. Debido a las restricciones de los donantes (asignación de fondos para fines específicos), no todos los activos líquidos están disponibles para financiar las operaciones generales en caso de retraso en la recepción de los fondos prometidos, disminución de las contribuciones u otros acontecimientos imprevistos que afecten negativamente a la liquidez. Al 31 de diciembre de 2021, el saldo de tesorería incluía 551,8 millones de dólares y las cuentas por cobrar incluían otros 847,6 millones de dólares correspondientes a contribuciones destinadas a fines específicos en 2021 y los ejercicios posteriores. Del mismo modo, entre los cargos futuros a corto plazo

aplicados a los activos netos figuraba la obligación de liquidar compromisos para la adquisición de bienes y servicios, y compromisos de gastos de capital contraídos pero no cumplidos al 31 de diciembre (véase la nota 9.2). Aproximadamente el 65 % del total de esos compromisos existentes al final del ejercicio se suelen liquidar en los tres primeros meses del ejercicio siguiente.

Riesgo de tipo de interés

155. La organización percibe ingresos en concepto de intereses generados por el superávit de los saldos que mantiene en tenencias de efectivo operacionales y no operacionales a lo largo del ejercicio. La ejecución del programa y del presupuesto del ACNUR no depende directamente de los ingresos por intereses.

156. Durante el período de 12 meses comprendido hasta el 31 de diciembre de 2021, los depósitos se mantuvieron principalmente en dólares de los Estados Unidos. La tasa media de rentabilidad de los depósitos en dólares fue del 0,08 % (el 0,52 % en 2020), siguiendo la tendencia a la baja de los tipos de interés en este segmento de inversión a corto plazo.

Cuadro 4.1
Análisis de las tendencias de los depósitos

	2021	*2020*
Depósitos a plazo		
Saldo medio (millones de dólares de los Estados Unidos)	1 035,9	949,1
Tipo de interés medio (porcentaje)	0,08	0,52
Duración media (días)	38	25

Riesgo de tipo de cambio

157. La organización se ve afectada por el riesgo de tipo de cambio derivado del flujo directo de efectivo de contribuciones a lo largo del ejercicio, que se reciben fundamentalmente en 11 monedas principales, y de los pagos que se efectúan en 104 monedas en todo el mundo. El ACNUR gestiona el riesgo cambiario de las carteras en múltiples monedas estableciendo posiciones netas de flujo de efectivo real y previsto por pares de divisas que mantienen una elevada correlación entre las monedas de recepción de ingresos y de pago. Por lo tanto, las operaciones de cobertura a corto plazo son limitadas. El ACNUR suscribe acuerdos de intercambio de divisas principalmente para gestionar el riesgo cambiario y de tipo de interés derivado de la tenencia de superávits en los saldos en euros. Los intercambios de divisas se negocian principalmente respecto al dólar de los Estados Unidos. En 2021, este tipo de operaciones ascendieron a 301 millones de euros. Además, el ACNUR suscribe un número limitado de contratos a plazo para las necesidades conocidas de nómina en francos suizos. En 2021, se negociaron 59,5 millones de francos suizos con este fin. No hay contratos a plazo abiertos al cierre del ejercicio.

158. El ACNUR hace frente a la incertidumbre subyacente utilizando una metodología de gestión del riesgo establecida para determinar y validar el beneficio de un elevado grado de diversificación en su cartera de divisas.

159. El ACNUR mitiga el impacto cambiario de cada flujo de moneda equilibrando las correlaciones de divisas en cada 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 futuros flujos de efectivo en todo el mundo en los módulos de transacciones subyacentes.

160. El ACNUR adquiere todas las principales monedas convertibles de forma centralizada en la sede a través de plataformas estándar de negociación electrónica que gestionan necesidades operacionales en unos 130 países de todo el mundo.

Análisis de sensibilidad

161. Las principales categorías de activos monetarios son el efectivo y los equivalentes de efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar. En el cuadro 3.1.3 se muestran los principales componentes del efectivo y las inversiones por moneda y su correspondiente sensibilidad a las variaciones de los tipos cambiarios al 31 de diciembre de 2021. Existe un riesgo cambiario considerable asociado a las promesas de contribuciones voluntarias registradas como cuentas por cobrar, en particular, en lo que respecta al momento en que se recibirá la contribución prometida. En el cuadro 3.2.5 se muestra el total de las contribuciones por recibir por moneda y su correspondiente sensibilidad a las variaciones de los tipos de cambio.

162. Los pasivos monetarios se consignan principalmente como cuentas por pagar. En el cuadro 3.7.2. se muestran los principales componentes de cuentas por pagar por moneda y su correspondiente sensibilidad a las variaciones de los tipos cambiarios. Prácticamente todas las cuentas por cobrar tienen un plazo de liquidación de un año y, normalmente, un plazo más corto, lo que limita la exposición al riesgo de cambio.

Cuadro 4.2
Otros activos y pasivos monetarios: sensibilidad al riesgo cambiario
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Otros activos monetarios, una vez deducidos otros pasivos monetarios sujetos a riesgo de cambio, por moneda	*31 de diciembre de 2021*	*Fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*	*Debilitamiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*
Dinar iraquí	28 022	(2 547)	2 802
Chelín ugandés	6 840	(622)	684
Chelín keniano	5 861	(533)	586
Dólar neozelandés	5 236	(476)	524
Otras monedas	34 665	(3 151)	3 467
Total	**80 624**	**(7 329)**	**8 062**

163. En el cuadro 4.2 se resume el resto de los activos y pasivos monetarios no incluidos en efectivo, inversiones por cobrar y cuentas por pagar que están sujetos a fluctuaciones cambiarias.

164. La repercusión general en los saldos de los fondos de los cambios asimétricos que afectan a todos los activos y pasivos monetarios, manteniendo todas las demás variables inalteradas, sería una reducción del saldo de los fondos de 155,6 millones de dólares (el 5,5 %), si el dólar de los Estados Unidos se fortaleciese un 10 %, y un aumento del saldo de los fondos de 171,1 millones de dólares (el 6,1 %), si el dólar de los Estados Unidos se debilitase un 10% respecto a los tipos de cambio vigentes al 31 de diciembre de 2021, ya que se considera razonable que puedan darse fluctuaciones monetarias del 10 % a esa fecha. Se considera que la exposición al riesgo cambiario al cierre del ejercicio es mayor que el riesgo que se experimenta generalmente durante el ejercicio, ya que el volumen de las cuentas por cobrar denominadas en monedas distintas del dólar de los Estados Unidos está al final del año por encima de los niveles medios que se suelen dar durante el ejercicio financiero.

Cuadro 4.3
Activos y pasivos monetarios netos por riesgo cambiario
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Activos y pasivos monetarios netos por moneda	*31 de diciembre de 2021*	*Fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*	*Debilitamiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*
Dólar de los Estados Unidos	481 963	–	–
Euro	621 528	(56 503)	62 153
Corona sueca	415 551	(37 777)	41 555
Corona danesa	409 183	(37 198)	40 918
Corona noruega	54 250	(4 932)	5 425
Dólar canadiense	27 893	(2 536)	2 789
Dinar iraquí	25 825	(2 348)	2 582
Dólar australiano	25 558	(2 323)	2 556
Otras monedas	131 356	(11 941)	13 136
Total	**2 193 107**	**(155 559)**	**171 114**

165. En el cuadro 4.3 se resumen las mayores exposiciones globales compensando los activos monetarios con los pasivos monetarios por moneda.

Nota 5
Ingresos

5.1 Contribuciones voluntarias

Cuadro 5.1.1
Análisis de las contribuciones voluntarias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Contribuciones monetarias		
Entidades gubernamentales	4 189 861	3 410 369
Otras organizaciones intergubernamentales	208 127	710 991
Donantes del sector privado	543 357	478 580
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	107 321	145 265
Subtotal, contribuciones monetarias	**5 048 665**	**4 745 205**
Reembolsos a los donantes y otras reducciones de ingresos del ejercicio anterior	(1 654)	(12 417)
Total, contribuciones monetarias	**5 047 011**	**4 732 788**
Contribuciones en especie		
Entidades gubernamentales	29 964	25 585
Otras organizaciones intergubernamentales	–	390
Donantes del sector privado	110 239	68 505

	2021	*2020*
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	–	505
Total, contribuciones en especie	**140 203**	**94 985**
Total, contribuciones monetarias	**5 187 214**	**4 827 773**

166. Los ingresos por contribuciones monetarias se ajustan para tener en cuenta los reembolsos efectuados a los donantes y las reducciones en los ingresos de ejercicio anteriores derivadas de la infrautilización de fondos asignados para fines específicos o de cambios en las estimaciones.

167. Las contribuciones en especie representan las donaciones de bienes y, si son significativos, determinados servicios recibidos que prestan un apoyo directo a las operaciones. Las contribuciones en especie suelen incluir artículos de inventario que se distribuyen a los beneficiarios y el uso de locales y personal. En 2021, las contribuciones en especie ascendieron a 103,8 millones de dólares en bienes (69,9 millones de dólares en 2020) y 36,4 millones de dólares en servicios (25,1 millones de dólares en 2020). Los bienes comprendidos en las contribuciones en especie consisten principalmente en ropa y calzado (88,1 millones de dólares).

168. Las contribuciones monetarias (antes del ajuste) registradas en 2021, que ascendieron a 5.048,7 millones de dólares, se analizan a continuación por ejercicio al que corresponde la financiación y por tipo de asignación:

Cuadro 5.1.2
Contribuciones monetarias reconocidas, por ejercicio al que corresponde la financiación
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Ejercicio al que corresponde la financiación	*2021*	*Ejercicio al que corresponde la financiación*	*2020*
2021 y anteriores	**3 282 437**	**2020 y anteriores**	**3 699 965**
Ejercicios futuros		**Ejercicios futuros**	
2022	952 719	2021	863 457
2023	277 327	2022	138 769
2024	199 166	2023	42 250
2025	259 755	2024	406
2026	77 261	2025	358
Subtotal, ejercicios futuros	**1 766 228**		**1 045 240**
Total, contribuciones monetarias (antes del ajuste)	**5 048 665**		**4 745 205**

Cuadro 5.1.3
Contribuciones monetarias, por tipo de asignación
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Para fines generales	1 068 309	532 139
Asignación flexible	952 887	718 965

	2021	*2020*
Para fines específicos	2 250 048	2 237 292
Asignación estricta para fines específicos	777 421	1 256 809
Total, contribuciones monetarias (antes del ajuste)	**5 048 665**	**4 745 205**

169. Las contribuciones para fines generales ofrecen total flexibilidad en cuanto a la forma en que pueden utilizarse. Las contribuciones de asignación flexible son aquellas que pueden utilizarse únicamente para una región geográfica o un objetivo estratégico determinados. Las contribuciones para fines específicos son las que están destinadas a una operación o subobjetivo de un país determinado y las contribuciones estrictamente asignadas para fines específicos solo pueden utilizarse en un proyecto concreto o están restringidas tanto geográfica como temáticamente. Puesto que la mayoría de las contribuciones que están a la espera de que el donante decida su asignación acaban restringiéndose a un país determinado, esas contribuciones se consideran asignadas a fines específicos.

170. Las contribuciones monetarias que los donantes destinaron a actividades relacionadas con la COVID-19 ascendieron a 112,3 millones de dólares (471,0 millones de dólares en 2020), cifra que, en algunos casos, engloba fondos reorientados a las actividades de socorro relacionadas con la COVID-19.

5.2 Otros ingresos

Cuadro 5.2
Otros ingresos
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Venta de activos	7 704	8 032
Primas de seguro médico de los afiliados al Plan de Seguro Médico	3 921	3 556
Uso de residencias para huéspedes	3 750	3 110
Uso de locales de oficina y del estacionamiento	608	647
Ingresos varios	5 357	3 272
Total, otros ingresos	**21 339**	**18 618**

Nota 6
Gastos

6.1 Gasto de los asociados en la ejecución

171. El gasto total de los asociados en la ejecución durante el ejercicio económico ascendió a 1.380,7 millones de dólares (2020: 1.392,2 millones de dólares). El análisis se presenta por tipo de asociado en la ejecución y por región.

Cuadro 6.1
Gasto de los asociados en la ejecución
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Región	*Entidades gubernamentales*	*Organizaciones no gubernamentales internacionales*	*Organizaciones no gubernamentales locales*	*Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas*	*Gastos totales*	
					2021	*2020*
África Occidental y Central	13 257	64 576	37 222	635	115 689	134 318
África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos	51 973	183 169	47 578	3 152	285 872	272 867
África Meridional	7 739	26 914	18 478	288	53 419	62 451
Oriente Medio y Norte de África	18 074	160 008	135 215	5 052	318 348	274 841
Asia y el Pacífico	16 614	38 727	74 450	1 071	130 863	132 238
Europa	7 796	9 553	68 752	278	86 378	155 442
América	3 490	51 739	77 191	978	133 398	99 844
Sede/programas mundiales	1 082	24 920	76 452	415	102 869	89 400
Gastos declarados por los asociados en la ejecución con cargo a los acuerdos del ejercicio en curso	**120 024**	**559 606**	**535 336**	**11 871**	**1 226 836**	**1 221 401**
Información aún no recibida o tramitada	27 535	52 830	53 529	9 433	143 326	182 139
Ajustes por acuerdos de ejercicios anteriores[a]	(138)	5 788	4 190	665	10 505	(11 324)
Gasto total	**147 421**	**618 223**	**593 054**	**21 969**	**1 380 667**	**1 392 215**

[a] El monto de los ajustes por acuerdos de ejercicios anteriores asciende a 10,5 millones de dólares (2020: -11,3 millones de dólares) e incluye un saldo no utilizado reembolsable de 40,0 millones de dólares (2020: 38,0 millones de dólares) y recuperaciones de gastos a raíz de auditorías de asociados por un valor de 1,3 millones de dólares (2020: 1,4 millones de dólares), que se compensan con gastos de los asociados en el ejercicio en curso con cargo a pagos anticipados previamente contabilizados por valor de 50,6 millones de dólares (2020: 28,1 millones de dólares) y gastos por pagar cancelados en libros por valor de 1,2 millones de dólares (2020: 0,0 millones de dólares), una vez deducidos los contraasientos de las provisiones y otros gastos correspondientes.

172. El importe de 1.380,7 millones de dólares declarado como gastos de los asociados en la ejecución (2020: 1.392,2 millones de dólares) incluye 143,3 millones de dólares (2020: 182,1 millones de dólares) pagados a los asociados en la ejecución en 2021 sobre los que aún no se ha informado en espera del recibo o la tramitación definitiva por el ACNUR. Los reembolsos estimados al ACNUR por infrautilización de fondos se registran en cuentas por cobrar y anticipos a los asociados en la ejecución (véase la nota 3.4).

173. El importe total de fondos reembolsados por los asociados en la ejecución en 2021 en concepto de gastos injustificados ascendió a 1,3 millones de dólares (1,4 millones de dólares en 2020), que se detectaron cuando el ACNUR revisó los informes de auditoría de las actividades realizadas por los asociados.

174. En el ejercicio sobre el que se informa, se recibieron de los asociados en la ejecución de proyectos intereses e ingresos varios por valor de 3,4 millones de dólares (2,1 millones de dólares en 2020).

6.2 Sueldos y prestaciones de los empleados

Cuadro 6.2
Sueldos y prestaciones de los empleados
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Sueldo	689 252	637 546
Prestaciones y derechos del personal	203 582	187 746
Pensión	160 086	147 604
Seguro médico posterior a la separación del servicio	67 958	52 619
Personal temporario	66 538	53 012
Seguro médico: corriente	39 151	33 814
Rescisión	7 315	5 366
Vacaciones anuales	6 402	33 911
Reembolso del impuesto sobre la renta	6 366	5 011
Evacuación	3 635	3 641
Otros gastos de personal	10 432	7 610
Total, sueldos y prestaciones de los empleados	**1 260 716**	**1 167 879**

175. La partida de vacaciones anuales, que asciende a 6,4 millones de dólares (2020: 33,9 millones de dólares), muestra el aumento de los derechos de vacaciones anuales acumulados por el personal durante el período (véase también el párr. 106).

176. La partida de otros gastos de personal se compensa con la capitalización de gastos de personal interno por valor de 3,4 millones de dólares (2020: 3,6 millones de dólares) asociados al desarrollo de activos intangibles.

6.3 Asistencia en efectivo a los beneficiarios

177. La asistencia en efectivo es un medio para ofrecer protección, asistencia y servicios que permitan a los beneficiarios satisfacer sus necesidades.

178. La asistencia en efectivo, por valor de 573,2 millones de dólares (2020: 607,7 millones de dólares) excluye la asistencia en efectivo proporcionada a través de los asociados, que asciende a 95,3 millones de dólares (2020: 87,4 millones de dólares) y figura en los gastos de los asociados en la ejecución (nota 6.1).

6.4 Servicios por contrata

Cuadro 6.4
Servicios por contrata
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Personal asociado y contratistas particulares	165 808	166 334
Contratos de construcción	64 688	55 499
Publicidad, comercialización e información pública	49 324	45 749
Servicios directos para los beneficiarios	45 615	42 410
Procesamiento de datos	45 073	33 727
Transporte, manipulación de la carga y administración de almacenes	44 035	37 820

	2021	*2020*
Servicios profesionales	35 548	23 895
Consultores particulares	9 516	8 270
Traducción, impresión y publicación	7 584	6 855
Otros servicios	60 571	64 128
Total, servicios por contrata	**527 762**	**484 685**

179. La fuerza de trabajo asociada comprende a personas que tienen una relación laboral con el ACNUR, a saber, Voluntarios de las Naciones Unidas, consultores particulares, contratistas particulares cubiertos por acuerdos con las organizaciones asociadas afiliadas, becarios y personas que están desplegados.

180. Los servicios directos a los beneficiarios cubren la prestación de servicios de atención médica, transporte y alojamiento y de otro tipo en los que el ACNUR contrata a proveedores de servicios en nombre de las personas de interés, en lugar de prestar asistencia en efectivo a los beneficiarios.

181. Los servicios de procesamiento de datos comprenden los gastos efectuados en proveedores de servicios para implantar soluciones informáticas de *software* como servicio basadas en la nube en el ámbito de los recursos humanos (5,3 millones de dólares), las finanzas y la gestión de la cadena de suministro (3,0 millones de dólares) y la gestión basada en resultados (2,7 millones de dólares) que no cumplen los criterios para ser tratados como activos intangibles. Los distintos costos de suscripción señalados para períodos anteriores a la implantación del software como servicio se contabilizan como pagos por anticipado (cuadro 3.4).

182. La partida de otros servicios incluye diversos servicios especializados de carácter técnico, analítico y operativo prestados mediante arreglos contractuales.

6.5 Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios

Cuadro 6.5
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020 (reclasificado)*
Distribuidos del inventario		
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	162 926	84 804
Artículos para el hogar	64 166	53 062
Materiales de construcción y equipo conexo	48 772	47 186
Ropa de cama	42 278	43 925
Tiendas de campaña	26 344	35 241
Alimentos básicos	4 208	2 432
Suministros y equipo de otro tipo	5 420	3 190
Total, artículos distribuidos del inventario	**354 113**	**269 840**
Otros gastos de suministros y distribuciones		
Otros suministros y artículos fungibles distribuidos	71 773	67 720
Otros cambios en el inventario (aún no distribuido)	3 659	(1 236)
Total, suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	**429 545**	**336 324**

183. En la partida de otros suministros y artículos fungibles distribuidos se incluyen los gastos relativos a los artículos fungibles que no se consideran parte del inventario, entre los que figuran artículos médicos por valor de 36,3 millones de dólares (2020: 30,0 millones de dólares) y artículos para el hogar por valor de 22,2 millones de dólares (2020: 16,4 millones de dólares).

184. El aumento de 2020 a 2021 en suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir (78,1 millones de dólares) obedece principalmente al impacto de la pandemia de COVID-19.

185. La partida de otros cambios en el inventario (aún no distribuido) engloba principalmente cambios en la cuantía de las provisiones para existencias que han superado su vida útil y para artículos en tránsito cuya entrega se ha retrasado.

186. En 2021 se modificó la clasificación de determinados artículos de inventario entre los tipos que figuran en el cuadro 3.3.1. Por consiguiente, los importes comparativos de artículos del inventario distribuidos correspondientes a 2020 se han reclasificado para mantener la coherencia.

6.6 Gastos de funcionamiento

Cuadro 6.6
Gastos de funcionamiento
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Alquiler y mantenimiento de locales	83 324	75 756
Seguridad	50 322	47 337
Comunicaciones	37 676	41 133
Combustible y lubricantes	32 588	27 555
Cargos bancarios	17 180	16 443
Servicios públicos	12 021	10 717
Residencias para huéspedes	9 218	7 815
Alquiler y mantenimiento de vehículos y equipo	8 426	9 537
Seguro	4 298	3 838
Otros gastos de funcionamiento	14 444	18 561
Total, gastos de funcionamiento	**269 498**	**258 693**

187. En la partida de otros gastos de funcionamiento se incluye el transporte local, suministros varios y materiales para diversas necesidades operacionales.

6.7 Gastos de equipo y suministros

Cuadro 6.7
Gastos de equipo y suministros
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Equipo y suministros conexos	79 498	49 006
Suministros generales de oficina	12 599	14 701
Programas informáticos y licencias	11 036	2 723

	2021	*2020*
Vehículos y suministros de talleres	9 958	3 898
Mobiliario y accesorios	8 095	7 890
Propiedades, planta y equipo transferidos	7 497	8 755
Edificios (no capitalizables)	2 695	4 287
Reformas y mejoras importantes	666	917
Total, equipo y suministros	**132 045**	**92 178**

188. Los gastos reconocidos en la partida de equipo y suministros conexos incluyen la compra de artículos como computadoras y otro tipo de equipo por debajo de sus umbrales respectivos de capitalización.

6.8 Gastos de viaje

189. Los gastos de viaje aumentaron de 28,7 millones de dólares en 2020 a 42,1 millones de dólares en 2021 debido a la relajación parcial de las restricciones en el segundo año de la pandemia de COVID-19.

6.9 Amortización del activo tangible e intangible y deterioro del valor

Cuadro 6.9
Amortización del activo tangible e intangible y deterioro del valor
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Amortización de propiedades, planta y equipo	41 277	36 674
Deterioro del valor de propiedades, planta y equipo	801	–
Amortización de activos intangibles	11 508	7 431
Total, amortización del activo tangible e intangible	**53 586**	**44 105**

6.10 Otros gastos

Cuadro 6.10
Otros gastos
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Seminarios y talleres	8 419	6 646
Gasto por deudas incobrables	6 571	5 326
Capacitación	6 192	4 755
Gastos varios	2 051	3 347
Total, otros gastos	**23 234**	**20 074**

6.11 Ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias

Cuadro 6.11.1
Ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	(Ganancias)/ pérdidas realizadas	*(Ganancias)/ pérdidas no realizadas*	*Total (2021)*	*(Ganancias)/ pérdidas realizadas*	*(Ganancias)/ pérdidas no realizadas*	*Total (2020)*
Cuentas por pagar	(3 382)	1 374	(2 008)	574	(1 688)	(1 113)
Contribuciones por recibir	(29 691)	107 811	78 120	(9 582)	(73 889)	(83 471)
Efectivo e inversiones	(15 599)	26 793	11 194	(15 285)	(608)	(15 893)
Otros	11 276	(1 194)	10 081	2 881	2 359	5 240
Total, ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias	**(37 397)**	**134 783**	**97 386**	**(21 412)**	**(73 825)**	**(95 237)**

Cuadro 6.11.2
Ganancias y pérdidas realizadas por diferencias cambiarias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	(Ganancia) realizada	*Pérdida realizada*	*Total (2021)*	*(Ganancia) realizada*	*Pérdida realizada*	*Total (2020)*
Cuentas por pagar	(26 388)	23 006	(3 382)	(4 778)	5 352	574
Contribuciones por recibir	(44 675)	14 984	(29 691)	(30 219)	20 637	(9 582)
Efectivo e inversiones	(76 709)	61 109	(15 599)	(34 300)	19 015	(15 285)
Otros	(5 803)	17 079	11 276	(4 176)	7 057	2 881
Total, (ganancias) y pérdidas realizadas por diferencias cambiarias	**(153 574)**	**116 178**	**(37 397)**	**(73 473)**	**52 062**	**(21 412)**

Cuadro 6.11.3
Ganancias y pérdidas no realizadas por diferencias cambiarias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	(Ganancia) no realizada	*Pérdida no realizada*	*Total (2021)*	*(Ganancia) no realizada*	*Pérdida no realizada*	*Total (2020)*
Cuentas por pagar	(1 147)	2 520	1 374	(2 762)	1 075	(1 688)
Contribuciones por recibir	(411 152)	518 963	107 811	(442 990)	369 102	(73 889)
Efectivo e inversiones	(34 027)	60 821	26 793	(110 340)	109 731	(608)
Otros	(21 191)	19 997	(1 194)	(17 836)	20 195	2 359
Total, (ganancias) y pérdidas no realizadas por diferencias cambiarias	**(467 518)**	**602 301**	**134 783**	**(573 928)**	**500 103**	**(73 825)**

190. En 2021, las pérdidas no realizadas por diferencias cambiarias, que ascendieron a 134,8 millones de dólares, se debieron principalmente al fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos respecto de las monedas en las que estaban denominadas las cuentas por cobrar y los saldos en bancos del ACNUR al 31 de diciembre de 2021

(principalmente, euros, coronas suecas, coronas danesas y francos suizos). Los activos denominados en euros representaron el 44 % de las pérdidas realizadas.

Nota 7
Estado de comparación de los importes presupuestados y reales

191. De conformidad con la norma 24 de las IPSAS (Presentación de información del presupuesto en los estados financieros), se realiza una conciliación entre los importes reales con criterio comparable, que se presentan en el estado financiero V, y los importes reales que figuran en las cuentas financieras, indicándose por separado las diferencias de criterios contables, cronológicas y debidas a las entidades examinadas, que se describen a continuación:

a) **Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables**: el presupuesto del ACNUR se formula con arreglo al principio de caja modificado y los estados financieros se preparan con arreglo al criterio contable del devengo, lo que da lugar a diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables;

b) **Diferencias temporales**: se producen cuando el ejercicio presupuestario difiere del período al que se refieren los estados financieros. No existen diferencias temporales en el ACNUR a efectos de la comparación entre los importes presupuestados y los reales;

c) **Diferencias debidas a las entidades examinadas**: ocurren cuando el presupuesto no incluye programas o entidades que forman parte de la entidad principal para la cual se preparan los estados financieros. En el ACNUR, el presupuesto no incluye las actividades relativas al Fondo de Operaciones y de Garantía, el Plan de Seguro Médico y el Fondo para Actividades Autofinanciadas;

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

192. A continuación se presenta una conciliación entre los importes reales con un criterio comparable que figuran en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) y los importes reales que figuran en el estado de resultados (estado financiero II) correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021.

Cuadro 7
Estado de comparación de los importes presupuestados y reales
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021
Importes reales expresados con un criterio comparable (estado financiero V)	**4 917 975**
Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	
Compromisos (excluidos los tratados en otras partes en relación con las diferencias debidas a las entidades examinadas o atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables)	(142 114)
Financiación de prestaciones de los empleados	(91 162)
Eliminación de gastos entre segmentos	(65 171)
Propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	(33 742)

	2021
Amortización de propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	30 869
Gastos de los asociados en la ejecución en el ejercicio en curso	(28 978)
Reembolsos y ajustes de los asociados en la ejecución por proyectos de ejercicios anteriores	(688)
Existencias	(8 779)
Obsolescencia de las existencias	3 659
Gasto por deudas incobrables	4 479
Otros	(5 978)
Total, diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	**(337 603)**
Diferencias debidas a las entidades examinadas	
Fondo de Prestaciones del Personal	69 486
Plan de Seguro Médico	10 843
Fondo de Operaciones y de Garantía	5 157
Fondo para Actividades Autofinanciadas	26 494
Total, diferencias debidas a las entidades examinadas	**111 980**
Total, gastos	**4 692 352**

193. 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
Información financiera por segmentos

8.1 Estado de situación financiera por segmentos al 31 de diciembre de 2021

Cuadro 8.1.1
Estado de situación financiera por segmento geográfico al 31 de diciembre de 2021
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	África Occidental y Central	*África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos*	*África Meridional*	*Oriente Medio y Norte de África*	*Asia y el Pacífico*	*Europa*	*América*	*Sede/programas mundiales/otros*	*Total*
Activos									
Activos corrientes									
Efectivo y equivalentes de efectivo	15 311	57 798	8 710	51 606	53 074	14 745	14 027	968 621	1 183 891
Inversión	–	–	–	–	–	–	–	655 000	655 000
Contribuciones por recibir	–	–	–	–	–	–	–	1 133 262	1 133 262
Existencias	20 583	81 322	8 261	83 926	28 205	12 612	11 572	53 895	300 376
Otros activos corrientes	19 498	33 191	7 514	83 400	13 505	10 594	11 839	85 031	264 571
Total, activos corrientes	**55 393**	**172 310**	**24 484**	**218 932**	**94 784**	**37 951**	**37 438**	**2 895 809**	**3 537 100**
Activos no corrientes									
Contribuciones por recibir	–	–	–	–	–	–	–	814 170	814 170
Propiedades, planta y equipo	10 481	33 484	6 915	16 077	6 086	1 841	2 237	136 804	213 926
Activos intangibles	–	–	–	50	–	–	–	28 407	28 457
Total, activos no corrientes	**10 481**	**33 484**	**6 915**	**16 127**	**6 086**	**1 841**	**2 237**	**979 381**	**1 056 553**
Total, activos	**65 874**	**205 794**	**31 399**	**235 059**	**100 870**	**39 793**	**39 675**	**3 875 190**	**4 593 653**
Pasivos									
Pasivos corrientes									
Cuentas por pagar y pasivo devengado	8 654	29 711	4 586	80 921	26 350	9 437	10 122	88 965	258 746
Prestaciones de los empleados	–	–	–	–	–	–	–	160 219	160 219
Otros pasivos corrientes	–	–	–	–	–	–	–	17 044	17 044
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	5 638	5 638
Total, pasivos corrientes	**8 654**	**29 711**	**4 586**	**80 921**	**26 350**	**9 437**	**10 122**	**271 866**	**441 646**

	África Occidental y Central	*África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos*	*África Meridional*	*Oriente Medio y Norte de África*	*Asia y el Pacífico*	*Europa*	*América*	*Sede/programas mundiales/otros*	*Total*
Pasivos no corrientes									
Prestaciones de los empleados	–	–	–	–	–	–	–	1 328 789	1 328 789
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	94	94
Total, pasivos no corrientes	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**1 328 883**	**1 328 883**
Total, pasivos	**8 654**	**29 711**	**4 586**	**80 921**	**26 350**	**9 437**	**10 122**	**1 600 748**	**1 770 529**
Activos netos	**57 219**	**176 083**	**26 814**	**154 138**	**74 520**	**30 355**	**29 553**	**2 274 442**	**2 823 124**

Cuadro 8.1.2

Estado de situación financiera por segmento geográfico al 31 de diciembre de 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	África Occidental y Central	*África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos*	*África Meridional*	*Oriente Medio y Norte de África*	*Asia y el Pacífico*	*Europa*	*América*	*Sede/programas mundiales/otros*	*Total*
Activos									
Activos corrientes									
Efectivo y equivalentes de efectivo	34 408	46 297	5 824	65 647	28 944	11 239	11 367	921 528	1 125 255
Inversión	–	–	–	–	–	–	–	534 000	534 000
Contribuciones por recibir	–	–	–	–	–	–	–	1 241 484	1 241 484
Existencias	14 613	47 687	15 058	87 279	23 103	16 094	10 449	46 131	260 415
Otros activos corrientes	17 906	51 595	6 121	82 192	17 438	27 785	17 703	49 151	269 892
Total, activos corrientes	**66 927**	**145 579**	**27 003**	**235 119**	**69 485**	**55 118**	**39 519**	**2 792 295**	**3 431 046**
Activos no corrientes									
Contribuciones por recibir	–	–	–	–	–	–	–	321 471	321 471
Propiedades, planta y equipo	7 170	34 049	6 365	18 998	5 836	1 886	1 093	138 225	213 621
Activos intangibles	–	–	–	–	–	–	–	38 120	38 120
Total, activos no corrientes	**7 170**	**34 049**	**6 365**	**18 998**	**5 836**	**1 886**	**1 093**	**497 816**	**573 211**
Total, activos	**74 097**	**179 628**	**33 368**	**254 117**	**75 321**	**57 004**	**40 612**	**3 290 111**	**4 004 257**

	África Occidental y Central	*África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos*	*África Meridional*	*Oriente Medio y Norte de África*	*Asia y el Pacífico*	*Europa*	*América*	*Sede/programas mundiales/otros*	*Total*
Pasivos									
Pasivos corrientes									
Cuentas por pagar y pasivo devengado	11 892	25 632	5 021	85 066	13 729	24 510	3 826	50 813	220 488
Prestaciones de los empleados	–	–	–	–	–	–	–	148 467	148 467
Otros pasivos corrientes	–	–	–	–	–	–	–	8 153	8 153
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	5 486	5 486
Total, pasivos corrientes	**11 892**	**25 632**	**5 021**	**85 066**	**13 729**	**24 510**	**3 826**	**212 919**	**382 594**
Pasivos no corrientes									
Prestaciones de los empleados	–	–	–	–	–	–	–	1 141 720	1 141 720
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	94	94
Total, pasivos no corrientes	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**1 141 813**	**1 141 813**
Total, pasivos	**11 892**	**25 632**	**5 021**	**85 066**	**13 729**	**24 510**	**3 826**	**1 354 733**	**1 524 408**
Activos netos	**62 205**	**153 995**	**28 347**	**169 051**	**61 592**	**32 494**	**36 785**	**1 935 378**	**2 479 849**

8.2 Estado de resultados por segmento correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021

Cuadro 8.2.1

Estado de resultados por segmento geográfico al 31 de diciembre de 2021

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	África Occidental y Central	*África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos*	*África Meridional*	*Oriente Medio y Norte de África*	*Asia y el Pacífico*	*Europa*	*América*	*Sede/programas mundiales/otros*	*Total*
Ingresos									
Contribuciones voluntarias	238 290	602 875	114 043	989 532	532 561	207 192	282 990	2 219 730	5 187 214
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	–	–	–	–	–	–	–	43 177	43 177
Ingresos en concepto de intereses	100	351	56	67	708	115	141	939	2 476
Otros ingresos	3 942	9 770	1 750	4 236	3 024	1 320	1 257	(3 961)	21 339
Total, ingresos	**242 332**	**612 996**	**115 849**	**993 835**	**536 293**	**208 627**	**284 388**	**2 259 885**	**5 254 206**
Gastos									
Gastos de los asociados en la ejecución	148 055	316 519	62 928	349 051	158 858	84 901	153 018	107 337	1 380 667
Sueldos y prestaciones de los empleados	137 099	245 858	76 636	207 700	115 851	102 137	97 510	277 926	1 260 716
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	9 093	33 054	3 544	393 426	35 406	74 700	20 719	3 244	573 186
Servicios por contrata	22 588	75 189	17 025	103 819	49 247	32 599	52 422	174 872	527 762
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	74 940	139 707	20 631	142 109	67 089	12 301	27 000	(54 232)	429 545
Gastos de funcionamiento	38 926	79 467	16 928	63 051	23 039	24 589	15 195	8 303	269 498
Equipo y suministros	14 867	26 897	7 023	25 417	18 476	9 907	18 507	10 951	132 045
Gastos de viaje	7 180	10 225	5 184	4 467	2 805	2 547	6 258	3 445	42 112
Amortización del activo tangible e intangible y deterioro del valor	1 836	6 699	1 315	4 560	1 101	366	385	37 325	53 586
Otros gastos	1 921	974	822	5 396	1 583	1 944	1 856	8 739	23 234
Total, gastos	**456 505**	**934 588**	**212 036**	**1 298 997**	**473 455**	**345 991**	**392 870**	**577 910**	**4 692 352**
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	2 250	3 552	(128)	3 606	6 996	3 867	1 006	76 238	97 386
Superávit/(déficit) del ejercicio	**(216 423)**	**(325 144)**	**(96 059)**	**(308 768)**	**55 842**	**(141 230)**	**(109 488)**	**1 605 737**	**464 468**

Cuadro 8.2.2

Estado de resultados por segmento geográfico al 31 de diciembre de 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	África Occidental y Central	*África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos*	*África Meridional*	*Oriente Medio y Norte de África*	*Asia y el Pacífico*	*Europa*	*América*	*Sede/programas mundiales/otros*	*Total*
Ingresos									
Contribuciones voluntarias	314 703	701 650	110 778	1 210 443	348 260	524 824	292 279	1 324 835	4 827 773
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	–	–	–	–	–	–	–	40 093	40 093
Ingresos en concepto de intereses	90	357	42	144	667	171	78	3 616	5 165
Otros ingresos	4 434	11 149	3 090	4 257	3 864	1 368	1 047	(10 592)	18 618
Total, ingresos	**319 227**	**713 157**	**113 910**	**1 214 844**	**352 791**	**526 363**	**293 404**	**1 357 952**	**4 891 649**
Gastos									
Gastos de los asociados en la ejecución	150 742	298 378	69 074	362 248	152 723	154 663	112 723	91 664	1 392 215
Sueldos y prestaciones de los empleados	114 439	217 204	67 047	192 536	103 800	98 404	84 479	289 970	1 167 879
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	10 843	23 843	3 336	395 603	14 541	140 208	15 258	4 020	607 652
Servicios por contrata	25 194	59 828	13 190	102 622	31 128	45 553	38 812	168 357	484 685
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	28 235	70 352	13 564	127 272	60 059	13 395	19 232	4 216	336 324
Gastos de funcionamiento	25 855	56 647	12 754	57 914	21 852	25 395	13 445	44 830	258 693
Equipo y suministros	8 853	17 340	6 124	14 153	14 407	5 945	13 365	11 991	92 178
Gastos de viaje	5 130	5 232	3 803	4 185	1 606	1 869	3 257	3 566	28 650
Amortización del activo tangible e intangible y deterioro del valor	1 979	6 160	1 188	3 354	971	505	338	29 609	44 105
Otros gastos	815	3 301	993	2 218	2 802	2 405	1 426	6 113	20 074
Total, gastos	**372 084**	**758 286**	**191 073**	**1 262 106**	**403 890**	**488 343**	**302 334**	**654 338**	**4 432 455**
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	(2 514)	(236)	363	671	952	243	1 535	(96 250)	(95 237)
Superávit/(déficit) del ejercicio	**(50 343)**	**(44 893)**	**(77 526)**	**(47 933)**	**(52 051)**	**37 777**	**(10 466)**	**799 864**	**554 430**

194. Las contribuciones voluntarias por regiones que figuran en los cuadros 8.2.1 y 8.2.2 corresponden a la asignación que figura en los acuerdos de contribución. Las contribuciones voluntarias no asignadas a una región determinada se asignan a "sede/programas mundiales/otros" a efectos de presentación en esos cuadros, pero se destinan a gastos de ámbito mundial.

195. Algunas actividades internas dan lugar a transacciones contables que generan ingresos y gastos entre segmentos en los estados financieros. La participación de la organización en las primas de seguro médico relativas al Plan de Seguro Médico generó en 2021 importes distribuidos entre segmentos por valor de 13,6 millones de dólares. Los gastos e ingresos entre fondos del recién creado Fondo para Actividades Autofinanciadas ascendieron a 50,9 millones de dólares en 2021. Se incluyen en la columna "sede/programas mundiales/otros" en los cuadros 8.2.1 y 8.2.2 y como columna separada en el cuadro 8.2.3.

Cuadro 8.2.3
Estado de resultados por segmento histórico al 31 de diciembre de 2021
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Programas	*Proyectos*	*Fondos y cuentas especiales*	*Entre segmentos*	*Total*
Ingresos					
Contribuciones voluntarias	4 890 051	297 163	–	–	5 187 214
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	43 177	–	–	–	43 177
Transferencias	(702 882)	702 882	–	–	–
Ingresos en concepto de intereses	1 178	(6)	1 305	–	2 476
Otros ingresos	9 562	19	76 929	(65 171)	21 339
Total, ingresos	**4 241 086**	**1 000 057**	**78 234**	**(65 171)**	**5 254 206**
Gastos					
Gastos de los asociados en la ejecución	1 081 944	298 723	–	–	1 380 667
Sueldos y prestaciones de los empleados	1 001 719	189 877	82 749	(13 629)	1 260 716
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	438 335	134 851	–	–	573 186
Servicios por contrata	465 732	62 912	4 298	(5 180)	527 762
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	217 679	211 021	200	644	429 545
Gastos de funcionamiento	253 270	48 175	6 521	(38 468)	269 498
Equipo y suministros	118 353	26 771	(5 211)	(7 868)	132 045
Gastos de viaje	33 163	8 824	125	–	42 112
Amortizaciones	25 651	5 218	22 716	–	53 586
Otros gastos	20 202	3 121	581	(670)	23 234
Total, gastos	**3 656 048**	**989 495**	**111 980**	**(65 171)**	**4 692 352**
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	6	1	97 379	–	97 386
Superávit/(déficit) del ejercicio	**585 033**	**10 561**	**(131 126)**	**–**	**464 468**

196. Las contribuciones para fines específicos se asientan en el fondo o pilar correspondiente en el momento de la recepción. Las contribuciones de uso general y

las de asignación flexible se registran inicialmente en el pilar 1 (Programa Mundial de Refugiados) y se transfieren después a otros pilares, según proceda, para cubrir necesidades presupuestarias. Los saldos de los fondos acumulados en programas, proyectos y cuentas especiales representan la parte no utilizada de las contribuciones que se arrastra para sufragar necesidades operacionales futuras.

197. Los programas comprenden el Programa Mundial de Refugiados (pilar 1), el Programa Mundial de Apátridas (pilar 2) y las actividades financiadas por el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico. El Programa Mundial de Refugiados está relacionado con el mandato del ACNUR en la materia y cubre la protección, la asistencia y la búsqueda de soluciones duraderas en los países de asilo (incluidas todas las actividades para facilitar la repatriación voluntaria de los refugiados), junto con actividades de creación de capacidad, promoción y movilización de recursos. El Programa Mundial de Apátridas está relacionado con el mandato del ACNUR en la materia y cubre todos los programas dirigidos a los apátridas, incluida la población de nacionalidad indeterminada. El Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico cubre las actividades relacionadas con la contratación, la capacitación y el desarrollo de jóvenes profesionales patrocinados por diversos Gobiernos.

198. Los proyectos abarcaban los Proyectos Mundiales de Reintegración (pilar 3) y los Proyectos Mundiales para Desplazados Internos (pilar 4). Los Proyectos Mundiales de Reintegración guardan relación con un ámbito en el que el ACNUR tiene responsabilidades conjuntas con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que cubre actividades a más largo plazo para reintegrar a los refugiados que regresan a su país de origen o para integrar localmente a los refugiados en su país de asilo. Los Proyectos Mundiales para Desplazados Internos cubren operaciones para desplazados internos en que el ACNUR opera con un enfoque de gestión interinstitucional por grupos.

199. Al 31 de diciembre de 2021, los fondos y cuentas especiales comprendían el Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y el Fondo para Actividades Autofinanciadas.

8.3 Adiciones de activos fijos por segmento

Cuadro 8.3
Adiciones de activos fijos, por segmento geográfico
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Propiedades, planta y equipo	*Activos intangibles*	*Total (2021)*	*Propiedades, planta y equipo*	*Activos intangibles*	*Total (2020)*
África Occidental y Central	4 340	–	4 340	1 393	–	1 393
África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos	5 655	–	5 655	10 175	–	10 175
África Meridional	1 613	–	1 613	1 030	–	1 030
Oriente Medio y Norte de África	5 534	61	5 596	7 024	–	7 024
Asia y el Pacífico	1 729	–	1 729	2 385	–	2 385
Europa	537	–	537	98	–	98
América	2 159	–	2 159	1 018	–	1 018
Sede/programas mundiales/ otros	31 027	1 784	32 811	41 839	10 536	52 375
Total	**52 595**	**1 845**	**54 440**	**64 963**	**10 536**	**75 498**

Nota 9
Compromisos y contingencias

9.1 Arrendamientos

Cuadro 9.1
Obligaciones por arrendamientos operativos
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Menos de 1 año	36 045	35 276
De 1 a 5 años	50 796	46 491
Más de 5 años	9 500	8 679
Total, obligaciones por arrendamientos operativos	**96 342**	**90 445**

200. Las obligaciones por arrendamientos operativos comprenden obligaciones que en circunstancias especiales se pueden cancelar debido a la existencia de cláusulas diplomáticas en los contratos de arrendamiento. Como en general no se prevé que las cláusulas diplomáticas se utilicen, las obligaciones declaradas reflejan la duración mínima prevista del arrendamiento en circunstancias normales.

201. Al 31 de diciembre de 2021, el ACNUR no tenía ningún arrendamiento financiero. Los arrendamientos operativos comprendían 9,8 millones de dólares en concepto de obligaciones por arrendamientos sin cláusula diplomática.

9.2 Compromisos

202. Al 31 de diciembre de 2021, el ACNUR tenía los compromisos para la adquisición de bienes y servicios y los compromisos de gastos de capital contratados pero no entregados que se indican a continuación:

Cuadro 9.2
Compromisos abiertos
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2021	*2020*
Activos y suministros	349 064	320 873
Servicios	175 344	162 179
Cuotas adeudadas en virtud de acuerdos con asociados en la ejecución de proyectos	73 153	87 094
Gastos de funcionamiento	47 845	39 201
Consultores	3 164	2 086
Otros compromisos	5 875	3 875
Total, compromisos abiertos	**654 447**	**615 308**

203. El aumento en 2021 del total de los compromisos abiertos es atribuible principalmente a adquisiciones en materia de suministros médicos, equipos, contratos de construcción, y transporte y manipulación de carga para necesidades relacionadas con la COVID-19.

204. En el cuadro 9.2 figuran compromisos plurianuales que abarcan hasta 2026, por valor de 19,2 millones de dólares, para obtener servicios de tecnología de la información.

9.3 Pasivo contingente o por acciones legales

205. 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 (asignación para fines específicos). Cuando es evidente que el ACNUR no ha gastado por completo una contribución para fines específicos en el plazo acordado y se espera que haya que efectuar un reembolso, esos déficits se contabilizan como reducciones de los ingresos y se declaran en el cuadro 5.1.1.

206. Al 31 de diciembre de 2021, había 27 casos relacionados con diversas reclamaciones presentadas contra el ACNUR por funcionarios o exfuncionarios pendientes de sentencia ante el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, que podrían saldarse con una indemnización económica total de unos 1,7 millones de dólares.

207. Hay 51 reclamaciones de terceros al ACNUR que no se han resuelto. Las principales reclamaciones de terceros se refieren a disputas comerciales en curso con un pequeño número de proveedores en relación con las cantidades entregadas y los precios aplicados. Esas disputas son objeto de negociación y tal vez pueden resolverse en última instancia mediante arbitraje, por lo que el resultado es incierto. Aunque la mejor estimación del gasto adicional necesario para saldar los acuerdos sometidos a arbitraje se ha contabilizado como pasivo devengado y provisiones para acciones legales y se ha presentado en la nota 3.10, hay otras reclamaciones de terceros por un valor aproximado de 28,6 millones de dólares.

208. Un antiguo contratista ha interpuesto una demanda judicial, que se espera que se vea en 2022, para reclamar todos los derechos que le habrían correspondido como personal subordinado en virtud de la legislación nacional en el país de la demanda. La demanda tiene posibilidades de convertirse en una demanda colectiva no formalizada, ya que, dependiendo del resultado, otros antiguos contratistas podrían presentar demandas similares en la misma jurisdicción. El resultado de la demanda original, el número de personas que podrían acogerse a demandas similares, los períodos que estas podrían abarcar y, por consiguiente, el monto potencial de tales indemnizaciones económicas no se puede estimar de forma fiable. El número de personas en una situación semejante que podrían interponer una demanda de este tipo es inferior a 300 y el valor máximo que podría alcanzar la indemnización para todos los demandantes potenciales se estima en unos 5,0 millones de dólares.

9.4 Activo contingente

209. El pasivo por prestaciones de los empleados comprende 10,0 millones de dólares en concepto de vacaciones anuales del personal y 2,2 millones de dólares en concepto de vacaciones en el país de origen, derivados del levantamiento temporal a causa de la COVID-19 del tope sobre el saldo que se puede arrastrar. Tras la reintroducción de los topes, se espera que estos derechos del personal y las correspondientes obligaciones vuelvan a los niveles correspondientes a sus topes respectivos.

Nota 10
Pérdidas, pagos a título graciable y bajas en libros

210. El artículo 10.5 del reglamento financiero del ACNUR establece que se podrán aprobar pagos a título graciable cuando se considere conveniente en interés de la organización. Para 2021, se aprobaron 8 pagos a título graciable (2020: 19), por un total de 216.035 dólares (2020: 44.835 dólares).

211. En 2021, las bajas en libros ascendieron a 9,4 millones de dólares (2020: 5,4 millones), consistentes sobre todo en reducciones de donaciones (5,6 millones) y

cuentas por cobrar de gran antigüedad de los asociados en la ejecución (2,8 millones) que anteriormente habían sido objeto de provisiones por su cuantía íntegra. Los gastos de baja en libros de los asociados en la ejecución se contabilizan como gastos de los asociados en la ejecución.

212. En 2021, hubo 66 casos de fraude constatados o presuntos (31 casos en 2020), por un importe total estimado de 1,3 millones de dólares (0,11 millones de dólares en 2020), que abarcan casos de malversación de fondos de la organización, uso indebido de activos, abuso de autoridad y fraude en las adquisiciones por parte del personal y la fuerza de trabajo asociada o los asociados en la ejecución, y de falsificación de documentos, solicitud y cobro de sobornos y presentación de solicitudes fraudulentas por el personal para acogerse a diversos derechos. Al cierre del ejercicio 2021, también había 31 casos abiertos de denuncia de fraude (71 casos en 2020) que afectaban al personal, la fuerza de trabajo asociada o los asociados en la ejecución. Las investigaciones sobre estos casos estaban en curso y su resultado se comunicará, según proceda, una vez se haya alcanzado una decisión.

Nota 11
Presentación de información sobre partes relacionadas

213. El personal directivo clave del ACNUR está compuesto por el Alto Comisionado, la Alta Comisionada Adjunta, los dos Altos Comisionados Auxiliares y el Contralor, a quienes corresponden la facultad y la responsabilidad de planificar, dirigir y fiscalizar las actividades del ACNUR.

Cuadro 11
Presentación de información sobre partes relacionadas
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	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*
Personal directivo clave (2021)	1 257	69	294	1 621	44	–

214. El cuadro anterior resume la remuneración global pagada a cinco miembros del personal directivo clave, que comprende los sueldos netos, el ajuste por lugar de destino, derechos como el subsidio para gastos de representación y otras provisiones, asignaciones y otras prestaciones, el subsidio de alquiler, los gastos de envío de efectos personales y las aportaciones del empleador a la pensión y al seguro médico actual.

215. El personal directivo clave también tiene derecho a recibir prestaciones posteriores a la separación del servicio al mismo nivel que los demás empleados. Esas prestaciones no se pueden cuantificar de manera fiable. También son afiliados ordinarios de la Caja de Pensiones.

216. El ACNUR depende de los asociados en la ejecución de proyectos y de los asociados nacionales en la recaudación de fondos para sus actividades operacionales. Las transacciones con esas partes se realizan en condiciones de independencia mutua.

Nota 12
Hechos posteriores a la fecha de cierre de ejercicio

217. La fecha de cierre del ejercicio de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es el 31 de diciembre de cada año. Los

acontecimientos posteriores al 31 de diciembre de 2021 relacionados con la situación en Ucrania plantean interrogantes acerca del control ejercido sobre determinados activos, principalmente los vehículos, situados en la zona de conflicto. El alcance de las repercusiones no se puede calcular de inmediato, pero el valor contable máximo de los activos sobre los que se podría haber perdido el control se estima en 3,2 millones de dólares. A la fecha de la firma de los presentes estados financieros (31 de marzo de 2022), no había ocurrido ningún hecho importante, favorable o desfavorable, que pudiera haberlos afectado, salvo los antes mencionados.

218. Los estados financieros fueron aprobados el 31 de marzo de 2022 y presentados a la Junta de Auditores para que emitiera su opinión al respecto. Salvo el ACNUR, nadie está autorizado a modificar estos estados financieros.