A/78/5/Add.6

Naciones Unidas

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

Informe financiero y estados financieros auditados

correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022

e

informe de la Junta de Auditores

Asamblea General

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

Se ruega reciclar

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

A/78/5/Add.6

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

Informe financiero y estados financieros auditados

correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022

e

informe de la Junta de Auditores

Naciones Unidas • Nueva York, 2023

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

[26 de julio de 2023]

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	12
	A. Mandato, alcance y metodología	19
	B. Constataciones y recomendaciones	20
	1. Recomendaciones anteriores	20
	2. Sinopsis de la situación financiera	21
	3. Finanzas y presupuesto	23
	4. Gestión del riesgo	47
	5. Adquisiciones	84
	C. Información transmitida por la administración	112
	1. Baja en libros de pérdidas de efectivo, cuentas por cobrar y bienes	112
	2. Pagos graciables	113
	3. Casos de fraude y de presunción de fraude	113
	D. Agradecimientos	113
	Anexo Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021	114
III.	Exposición de las responsabilidades del Alto Comisionado y aprobación y certificación de los estados financieros	155
IV.	Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022	156
	A. Introducción	156
	B. Contexto operacional y panorama general de las actividades	156
	C. Análisis financiero	158
	D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales	165
	E. Empresa en marcha	169
	F. Sistema de control interno	169
	Declaración de control interno, 2022	173
V.	Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022	181
	I. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 202	181

II. Estado de resultados correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 182

III. Estado de cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 183

IV. Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 184

V. Estado de comparación de los importes presupuestados y reales correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 185

Notas a los estados financieros 186

Cartas de envío

Carta de fecha 31 de marzo de 2023 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 2022, certificados como correctos y aprobados de conformidad con el artículo 11.3 de dicho reglamento (A/AC.96/503/Rev.11).

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 2022:

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 2022.

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 2022, 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 graciables y los casos de fraude y presunto fraude que se han producido se han comunicado a la Junta de Auditores.

11. En los estados financieros se han incluido todos los datos necesarios para que en ellos se presenten objetivamente los resultados de las transacciones efectuadas en el ejercicio.

12. Desde la fecha de cierre 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**
Contralor y Director de la División de
Gestión Financiera y Administrativa

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

Carta de fecha 26 de julio de 2023 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 2022.

(*Firmado*) **Hou** Kai
Auditor General de la República Popular China
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 2022, 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 2022, 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

Hemos realizado nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría y las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. 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 2022 y la declaración de control interno, que figuran en el capítulo IV, pero no incluye los estados financieros ni nuestro informe de auditoría al respecto.

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

En lo que respecta a nuestra auditoría de los estados financieros, nuestra responsabilidad consiste en leer la demás información y, al hacerlo, considerar si

presenta incoherencias significativas con los estados financieros o con los conocimientos que hemos obtenido durante la auditoría, o si de algún otro modo parece presentar alguna inexactitud significativa. Si, sobre la base del trabajo que hemos realizado, llegamos a la conclusión de que esa otra información contiene alguna inexactitud significativa, tenemos la obligación de comunicarlo. No tenemos nada 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 del proceso de presentación de informes financieros sobre los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

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*) **Hou** Kai
Auditor General de la República Popular China
Presidente de la Junta de Auditores

(*Firmado*) Pierre **Moscovici**
Primer Presidente del Tribunal de Cuentas de Francia
(Auditor Principal)

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

26 de julio de 2023

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 2022. A nuestro juicio, los estados financieros presentan fielmente, en lo esencial, la situación financiera de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el ACNUR al 31 de diciembre de 2022, 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 2022, los ingresos totales disminuyeron en un 16 % con respecto a 2021. Ahora bien, una gran parte de este aumento obedece a la respuesta a la crisis en Ucrania y, como consecuencia de la contabilidad según el principio del devengo, los activos netos incluyen los compromisos de los donantes y los acuerdos suscritos para años futuros, que no presentan efectos inmediatos en la liquidez.

En 2022, el ACNUR actuó para responder a desplazamientos prolongados y a nuevas crisis. Según su propio análisis, el ACNUR tuvo que hacer frente a 52 nuevas situaciones de emergencia (frente a 40 en 2021) en 32 países, en las que los conflictos representaron el principal factor causante de los desplazamientos forzosos. Se estima que el número total de personas que se vieron obligadas a huir, incluidas las personas desplazadas que regresaban a sus hogares, fue de 113 millones, frente a los 92 millones del año anterior, lo que supone un aumento del 23 %. El ACNUR facilitó el despliegue de personal de seguridad en numerosas misiones de emergencia, especialmente en el Afganistán, Etiopía, el Iraq, el Líbano, la República Árabe Siria, la República de Moldova, Somalia y Ucrania. A este respecto, según su informe financiero, en junio de 2022 el ACNUR había proporcionado protección a unos 13 millones de desplazados, de los cuales más de 5 millones eran niños.

A lo largo de 2022 se elaboraron cuatro presupuestos suplementarios para responder a contingencias imprevistas con grandes repercusiones: 1.417,8 millones de dólares en apoyo ante la situación en Ucrania; 233,9 millones de dólares para responder a las necesidades humanitarias críticas de los desplazados internos relacionadas con la situación en el Afganistán; 59,6 millones de dólares para hacer frente a la situación de emergencia en el Camerún y el Chad; y 10,0 millones de dólares para responder a las inundaciones monzónicas en el Pakistán.

Sinopsis de la situación financiera

Los ingresos totales ascendieron a 6.072,6 millones de dólares, cifra que supuso un aumento de 818,4 millones (el 16 %). Las contribuciones voluntarias, por valor de 5.931,4 millones de dólares, representaron el 98 % del total de ingresos, lo que representa un aumento de 744,2 millones de dólares (el 14 %), si se incluyen los 1.478,4 millones de dólares destinados a hacer frente a la crisis ucraniana. Si se excluyen los fondos para esta crisis, los fondos disponibles (considerados como

estimaciones presupuestarias del efectivo disponible o previsto para el ejercicio) disminuyeron en 327,9 millones de 2021 a 2022.

Los gastos ascendieron a 5.361,7 millones, lo que supuso un aumento de 669,4 millones (el 14 %). El aumento se debió principalmente al incremento de la asistencia en efectivo a los beneficiarios (315,0 millones de dólares), los salarios y las prestaciones de los empleados (150,6 millones de dólares), los gastos de los asociados en la ejecución (83,0 millones de dólares) y los gastos de viajes (35,8 millones de dólares).

Teniendo en cuenta el efecto del cambio de divisas, el superávit de 2022 ascendió a 588,2 millones de dólares, frente al superávit de 464,5 millones de dólares registrado en 2021.

El ACNUR mantiene un elevado nivel de activos corrientes para hacer frente a sus pasivos corrientes. Sin embargo, la solidez de su activo corriente se ve considerablemente debilitada por el hecho de que se han incluido 1.297,4 millones de dólares en acuerdos con donantes suscritos para años futuros. También persisten las limitaciones con respecto a los recursos asignados para fines específicos: de 2021 a 2022, el aumento tanto de los fondos de libre disponibilidad como de los fondos de asignación flexible fue proporcionalmente equivalente al aumento de los ingresos.

Además, sigue habiendo una acusada dependencia de un número limitado de donantes: un solo donante aportó el 37 % de todas las contribuciones para 2022, y diez donantes proporcionaron más del 70 %

Constataciones principales

Finanzas y presupuesto

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

El estado de situación financiera del ACNUR (estado financiero I) se aparta del párrafo 95 de la norma 1 de las IPSAS (*Presentación de los estados financieros*) y de los párrafos 8 y 65 de la norma 39 de las IPSAS (*Prestaciones de los empleados*), ya que el saldo del fondo de prestaciones de los empleados compensa el pasivo asociado en lugar de mostrar una situación de caja. Esta cuestión ya se señaló en 2019 en el informe de la Junta correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 20418 (A/74/5/Add.6). A fin de responder a las respectivas observaciones de auditoría, y en consonancia con lo dispuesto en los párrafos 31 y 32 de la norma 1 de las IPSAS, el ACNUR decidió hacer constar en los estados financieros correspondientes a 2022 que, con carácter excepcional, se aparta de los requisitos derivados de la aplicación combinada de los párrafos 95 de la norma 1 y los párrafos 8 y 65 de la norma 39 para ajustarse a su propia reglamentación financiera interna, que se aparta de lo dispuesto en las normas de las IPSAS mencionadas.

Sin embargo, la Junta considera que, independientemente de los aspectos técnicos relacionados con el cumplimiento de las IPSAS, la presentación actual únicamente refleja en las notas a los estados financieros, y no en el estado financiero I, dos hechos importantes:

a) Que, al 31 de diciembre de 2022, el Fondo de Prestaciones del Personal era una reserva positiva cuyo importe ascendía a 737,7 millones de dólares (y no una “reserva negativa” de 351,2 millones de dólares) y que, por consiguiente, el superávit acumulado ascendía a 2.765,1 millones de dólares (y no a 3.854,1 millones de dólares);

b) Que los activos del Fondo de Prestaciones del Personal no están "delimitados" de otros activos del ACNUR, ya que, según la definición que figura en el párrafo 8 de la norma 39 de las IPSAS, el Fondo de Prestaciones del Personal no es un "fondo de prestaciones a largo plazo de los empleados" con entidad jurídica propia. La decisión de crear este fondo no implica que se pueda utilizar con el fin exclusivo de financiar las prestaciones de los empleados, ya que siguen estando a disposición de los propios acreedores de la entidad declarante.

Comparación de los importes presupuestados y reales

La Junta considera que el ACNUR ha seguido mejorando la comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V y nota 7) al cumplir todos los requisitos de la norma 24 de las IPSAS (*Presentación de información del presupuesto en los estados financieros*). En los estados financieros anteriores, esta comparación no se realizaba entre los recursos presupuestarios disponibles y los gastos reales, como exige la norma 24, sino entre la "evaluación basada en las necesidades aprobada", que se elaboraba a partir de una estimación revisada de las necesidades del ACNUR y era examinada y aprobada por el Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, y los gastos reales. La introducción de la última estimación de la financiación disponible por la administración para el ejercicio corresponde a la definición de "presupuesto aprobado" que figura en el párrafo 7 de la norma 24.

Existencias y artículos fungibles

Se han detectado varias deficiencias en el registro de existencias, inventario y bienes fungibles. La Junta ha señalado los siguientes aspectos concretos: a) algunas deficiencias en el método utilizado para calcular los gastos de flete capitalizados, y b) la utilización de los mismos identificadores para artículos que a veces son de naturaleza diferente, lo que no permite realizar una valuación fiable de los costos medios.

Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados

La Junta observa que deben definirse claramente las responsabilidades respectivas del ACNUR y de su actuario externo a la hora de realizar controles clave sobre parámetros complejos como las hipótesis, los datos censales y los análisis de sensibilidad. El considerable importe financiero relacionado con las prestaciones posteriores a la separación del servicio precisa de un enfoque de supervisión más estructurado.

Contabilidad de propiedades, planta y equipo

La Junta opina que probablemente algunos activos están sobrevalorados: con el fin de cumplir con la norma 21 de las IPSAS (*Deterioro del valor de activos no generadores de efectivo*), debería aplicarse un deterioro del valor al cierre del ejercicio para aquellos vehículos que se mantienen durante un largo período de tiempo en un almacén de existencias globales antes de ser expedidos (en régimen de "tránsito a largo plazo").

Control interno

En lo que se refiere al proceso de la declaración de control interno, la Junta considera que, antes de ser remitidas a la sede, las autoevaluaciones emitidas por cada oficina en los países deberían ser aprobadas por las oficinas regionales, dado que estas conocen en profundidad los puntos fuertes y débiles de las entidades bajo su supervisión.

La Junta también considera que los procesos de la declaración de control interno y de las políticas de gestión de los riesgos institucionales se verían beneficiados si hubiera una mayor coordinación e intercambio de información, a fin de centrarse en las necesidades más útiles en cuanto a supervisión y la rendición de cuentas, con lo que además se aligeraría la carga de los gestores.

Derechos de acceso a la planificación de los recursos institucionales

El ACNUR no llevó a cabo de forma exhaustiva la concesión y la cancelación de derechos de acceso de los usuarios al sistema informático de gestión de sistemas, recursos y personal (sistema MSRP) ni revisó periódicamente el acceso al mismo. En opinión de la Junta, deberían aplicarse controles clave sobre estos procesos.

Gestión del riesgo

Madurez de la gestión del riesgo

La gestión de riesgos del ACNUR ha alcanzado un alto nivel de madurez.

Sin embargo, sigue habiendo un amplio margen para introducir mejoras, sobre todo en lo que respecta a la eficacia y la coherencia de la gestión de riesgos sobre el terreno:

a) La herramienta de registro de riesgos en línea se ha venido actualizando con regularidad y en la actualidad es un valioso dispositivo para la gestión del riesgo, pero es dudoso que resulte útil a la hora de gestionar los riesgos más bajos;

b) El valor añadido que aportan las oficinas regionales en la gestión de riesgos podría aumentarse mediante un sistema de información multinacional o regional;

c) Aún no se ha alcanzado plenamente el objetivo clave de incorporar la gestión de riesgos al ciclo operacional;

d) Se necesita también una mayor coherencia entre las operaciones en lo que respecta a la priorización de los riesgos y las prácticas de alerta sobre riesgos.

Apetito de riesgo

Con respecto a la preparación de una declaración institucional sobre el apetito de riesgo, cuya elaboración se encuentra muy avanzada, cabe señalar que los ensayos para implantar y poner en funcionamiento una herramienta de este tipo en las operaciones en los países precisan de una metodología sólida y adaptada a los distintos entornos.

Adquisiciones

Actualización de las normas

Las adquisiciones del ACNUR se controlan mediante una serie de normas que se han consolidado y actualizado recientemente. No obstante, todavía hay que subsanar algunas deficiencias para mejorar la eficacia y la eficiencia, en particular en los siguientes aspectos:

a) En situaciones normales, se ha elevado considerablemente el umbral para la licitación formal, lo que aumenta el riesgo de que no se respeten los principios de mejor relación calidad-precio y de competencia leal y de que se produzcan casos de fraude y corrupción;

b) En situaciones de emergencia, el hecho de que la adjudicación de contratos se someta al examen del comité regional de contratos.

Fortalecimiento del liderazgo y los conocimientos especializados

La gestión de las adquisiciones conlleva ejercer un liderazgo estratégico al más alto nivel que vaya más allá de las consideraciones técnicas del día a día.

El ACNUR también tiene que potenciar sus conocimientos especializados en materia de adquisiciones, a fin de que todos los niveles de gestión —sede, oficinas regionales y operaciones en los países— determinen con precisión sus necesidades en lo que respecta a las funciones relacionadas con las adquisiciones y dispongan de una capacitación inicial y continua adecuada.

Mejora de la planificación y el seguimiento

Las prácticas del ACNUR en lo que respecta a la planificación de las adquisiciones parecen adolecer, por un lado, de un escaso control de las herramientas existentes, en particular los "planes consolidados de adquisiciones" a nivel de países, y, por otro, de la falta de una planificación más exhaustiva de las adquisiciones, lo cual permitiría anticipar las necesidades de cada entidad y elaborar herramientas para controlarlas y ajustarlas en mayor medida a los procesos presupuestarios.

Reasignación de responsabilidades en materia de adquisiciones

El ACNUR todavía tiene que determinar con precisión a qué niveles —mundial, regional o nacional— resulta más pertinente y eficaz realizar las adquisiciones.

Mejor articulación de la gestión de existencias

El ACNUR tiene dificultades para utilizar de la mejor manera posible sus existencias y evitar las compras innecesarias o el despilfarro. Es necesario establecer controles más sistémicos y automatizados para que las adquisiciones y la gestión de las existencias se vinculen con eficacia.

Gestión de los riesgos relacionados con las adquisiciones

El ACNUR ha clarificado recientemente qué función de supervisión corresponde a sus oficinas regionales. A partir de ahora, un paso decisivo será aplicar este nuevo marco y habilitarlas efectivamente como segunda "línea de defensa" en la gestión de los riesgos asociados a las adquisiciones. Entre otras cosas, deberán ser plenamente responsables de presentar informes sobre la calidad de la planificación y la gestión de las adquisiciones en las oficinas en los países y de adoptar todas las medidas pertinentes que permitan mitigar los riesgos críticos detectados. Por su parte, las oficinas en los países también deberán reforzar sus controles internos de primera "línea de defensa" con respecto a los riesgos, especialmente cuando se trate de adquisiciones de las que no se ocupan sus comités de contratos.

Garantía del cumplimiento

Se han encontrado varias deficiencias en lo que respecta a la conformidad de las prácticas sobre adquisiciones del ACNUR con las normas aplicables que guardan relación con el hecho de que no se gestionen las órdenes de compra, de que la documentación justificativa de los pagos sea inadecuada, de que los procesos de adjudicación de contratos no se ciñan a los principios de equidad, transparencia, mejor relación calidad-precio e intereses de la organización y de que la información que se facilita a los miembros de los comités de contratos sea incompleta.

Recomendaciones principales

La Junta ha formulado 17 recomendaciones nuevas sobre la base de su auditoría. A lo largo del informe se ofrece información detallada sobre el modo de aplicarlas, especialmente en los párrafos que figuran inmediatamente después de cada recomendación. Las principales recomendaciones formuladas al ACNUR son las siguientes:

Finanzas y presupuesto

Existencias

a) Aplicar identificadores específicos de inventario, en lugar de genéricos, para diferenciar artículos que no sean de naturaleza similar;

b) Aprovechar la oportunidad que brinda el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Cloud ERP) para mejorar la calidad de los cálculos de los gastos de flete;

Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados

c) Publicar una política sobre la valoración del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados en la que se describan los controles atribuibles tanto al ACNUR como a su actuario;

Contabilidad de propiedades, planta y equipo

d) Registrar todas las desvalorizaciones necesarias realizando un examen anual de todos los activos cuya antigüedad sea superior a un año, especialmente de los vehículos que se encuentran en los tres almacenes (Chonburi (Tailandia), Dubái (Emiratos Árabes Unidos) y Rotterdam (Reino de los Países Bajos));

Control interno

e) Potenciar el papel que desempeñan las oficinas regionales en el proceso de control interno;

Derechos de acceso a la planificación de los recursos institucionales

f) Asegurar todos los derechos de acceso en su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, teniendo en cuenta la separación de funciones y los cambios en las plazas de los empleados;

Gestión del riesgo

Madurez de la gestión del riesgo

g) Velar por que haya más coherencia en la forma en que se examinan los riesgos y se elevan los niveles de riesgo en las oficinas regionales, y reevaluar el nivel de control que se necesita para los riesgos menos críticos;

Gestión del apetito de riesgo

h) Como complemento a la publicación de su declaración institucional sobre el apetito de riesgo, adoptar una metodología coherente para establecer internamente su grado de tolerancia ante los riesgos operacionales sobre el terreno;

Adquisiciones

Actualización de las normas

i) Revisar el marco para las adquisiciones de 2021 i) disminuyendo el umbral de las licitaciones formales para asegurar que las actividades de adquisición sean objeto de un seguimiento y una supervisión eficaces, y ii) subsanando las principales lagunas, sobre todo en materia de planificación y de capacitación y cualificación del personal;

Fortalecimiento del liderazgo y los conocimientos especializados

j) Potenciar el liderazgo estratégico en materia de adquisiciones al más alto nivel y asignar de la manera más eficiente y eficaz posible las actividades de adquisición que deben llevarse a cabo en las operaciones en los países, las oficinas regionales y la sede;

Mejora de la planificación y el seguimiento

k) Definir y aplicar una planificación por prioridades de la oferta y la demanda para cada entidad, y crear herramientas y mecanismos adicionales para supervisar las adquisiciones durante el ejercicio;

Mejor articulación de la gestión de existencias

l) Establecer un enfoque más sistémico en la forma en que se vinculan las adquisiciones y la gestión de las existencias;

Gestión de los riesgos relacionados con las adquisiciones

m) Potenciar el papel de la segunda "línea de defensa" en los controles internos clave de los procesos de adquisición, en especial a nivel regional;

Garantía del cumplimiento

n) Llevar a cabo periódicamente un examen de los casos más frecuentes de incumplimiento en materia de adquisiciones que haya encontrado la autoridad correspondiente encargada de revisarlas, y poner en marcha medidas adecuadas para erradicar las causas profundas de estas deficiencias, con el fin de mejorar la supervisión de los procesos de adquisiciones a todos los niveles.

Seguimiento de las recomendaciones anteriores

De las 77 recomendaciones pendientes, 31 se han aplicado plenamente (lo que representa el 40 % de las recomendaciones pendientes, frente al 54 % en 2021) (véase el anexo).

Cifras clave	
10.710 millones de dólares	Presupuesto final basado en una evaluación de las necesidades globales
6.180 millones de dólares	Fondos disponibles
6.070 millones de dólares	Ingresos declarados (incluye 1.300 millones de dólares para ejercicios futuros)
5.360 millones de dólares	Gastos efectuados en 2022
113 millones	Personas que se han visto obligadas a huir
20.739	Empleados de la fuerza de trabajo del ACNUR en todo el mundo (incluidos 5.032 miembros del personal asociado)
135	Países y territorios en los que opera el ACNUR, con oficinas en 530 ubicaciones

A. Mandato, alcance y metodología

1. En 2022, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) brindó protección y asistencia a unos 113 millones de personas desplazadas por la fuerza[1] dentro o fuera de sus países de origen. El ACNUR es una organización descentralizada en la que más de 20.000 miembros del personal trabajan en 530 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. Durante el año 2022, que se ha caracterizado por prolongados desplazamientos y nuevas crisis, se ha respondido a 52 nuevas situaciones de emergencia en 32 países. El ACNUR facilitó el despliegue de personal de seguridad en numerosas misiones de emergencia, especialmente en el Afganistán, Etiopía, el Iraq, el Líbano, la República Árabe Siria, la República de Moldova, Somalia y Ucrania. En este contexto, en junio de 2022 el ACNUR había proporcionado protección a unos 13 millones de personas desplazadas, de las cuales más de 5 millones eran niños.

2. El ACNUR se financia casi exclusivamente mediante contribuciones voluntarias, que ascendieron a 5.930 millones de dólares, de un total de 6.070 millones de dólares de ingresos. Los ingresos contabilizados procedentes de acuerdos con los donantes incluyeron 1.300 millones de dólares vinculados a ejercicios futuros. El total de gastos en 2022 fue de 5.360 millones de dólares.

3. La Junta de Auditores ha auditado los estados financieros del ACNUR y ha examinado sus actividades correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 con arreglo a 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

[1] El número total de personas en situación de desplazamiento forzado (113 millones) es una estimación y engloba a refugiados, solicitantes de asilo, otras personas necesitadas de protección internacional y desplazados internos. Incluye a los refugiados y otras personas desplazadas que no se encuentran al amparo del mandato de ACNUR, y excluye a personas pertenecientes a otras categorías, como los retornados y los apátridas no desplazados.

Unidas, así como con las Normas Internacionales de Auditoría y las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, que proporcionan directrices para la auditoría financiera de las entidades del sector público

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 2022 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 (A/AC.96/503/Rev.11). 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 autoriza a la Junta a 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 adquisiciones y la gestión de riesgos.

6. En el transcurso de la auditoría, la Junta visitó la sede del ACNUR en Ginebra y las oficinas del Centro Mundial de Servicios en Budapest. La Junta auditó seis oficinas en los países, a saber, las de Egipto, el Níger, Rumania, Kenya, Malasia y Colombia. La Junta siguió trabajando en colaboración con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para ofrecer una cobertura coordinada. En el presente informe se abordan las cuestiones que, a juicio de la Junta, deben señalarse a la atención de la Asamblea General. El informe de la Junta se examinó con la administración del ACNUR, cuyas opiniones se han recogido debidamente.

B. Constataciones y recomendaciones

1. Recomendaciones anteriores

7. La Junta observa que, de las 77 recomendaciones pendientes a finales de 2021, 31 se han aplicado (lo que representa el 40 % de todas las recomendaciones pendientes, frente al 54 % del informe correspondiente a 2021), 41 están en vías de aplicación (el 53 %) y 5 han sido superadas por los acontecimientos (el 7 %). Una recomendación formulada en 2018 se considera superada por los acontecimientos. En el párrafo 35 de la sección del presente capítulo relativa a la presentación del estado de situación financiera respecto del Fondo de Prestaciones del Personal se explica con más detalle el tratamiento que se le ha dado.

8. De las 41 recomendaciones en vías de aplicación, 27 se refieren a la auditoría de 2021, 7 a la de 2020 y 7 a la de 2019. En el cuadro II.1 y en el anexo del presente capítulo figura información detallada sobre el estado de la aplicación de las 77 recomendaciones.

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

Ejercicio	*Total*	*Aplicadas totalmente*	*En vías de aplicación*	*Sin aplicar*	*Superadas por los acontecimientos*
2018	3	2	–	–	1
2019	11	4	7	–	–
2020	10	2	7	–	1
2021	53	23	27	–	3
Total	**77**	**31**	**41**	**–**	**5**
Porcentaje	100	40	53	–	7

Fuente: Junta de Auditores.

2. Sinopsis de la situación financiera

9. En 2022, los activos netos aumentaron un 37 %, alcanzando la cifra de 3.870 millones de dólares. Las reservas y los saldos de los fondos acumulados ascendieron a 3.850 millones de dólares (2021: 3.360 millones de dólares) e incluían efectivo e inversiones por valor de 2.310 millones de dólares (2021: 1.840 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 1.300 millones de dólares para ejercicios futuros (véase el cap. IV, párr. 24). 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 del coeficiente	*31 de diciembre de 2022*	*31 de diciembre de 2021*	*31 de diciembre de 2020*	*31 de diciembre de 2019*	*31 de diciembre de 2018*
Coeficiente de liquidez general[a] (activos corrientes : pasivos corrientes)	8,4	8,0	9,0	7,9	9,5
Total del activo : total del pasivo[b]	3,6	2,6	2,6	2,7	3,4
Coeficiente de caja[c] (efectivo + inversiones : pasivo corriente)	4,5	4,2	4,3	3,7	4,0
Coeficiente de liquidez inmediata[d] (efectivo + inversiones + cuentas por cobrar a corto plazo : pasivo corriente)	6,9	6,7	7,6	6,7	8,1

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

[a] Un coeficiente alto indica que la entidad es capaz de liquidar su pasivo a corto plazo.
[b] Un coeficiente alto es un buen indicador de solvencia.
[c] El coeficiente de caja indica el grado de liquidez de una entidad. Sirve para valorar la cantidad de efectivo, equivalentes de efectivo y fondos invertidos que hay en el activo corriente para hacer frente al pasivo corriente.
[d] El coeficiente de liquidez inmediata es una valoración más prudente que el coeficiente 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 2022, los ingresos totales aumentaron en 818,4 millones de dólares. Las contribuciones voluntarias representaron el 97,7 % de los ingresos totales del ACNUR (2021: 98,7 %). Las contribuciones voluntarias aumentaron un 14,3 %, ascendiendo a 5.931,4 millones de dólares (2021: 5.187,2 millones de dólares). Los ingresos por contribuciones voluntarias relacionadas con la crisis en Ucrania ascendieron a 1.478,4 millones de dólares. La comparación de los fondos disponibles entre 2022 y 2021 sin tener en cuenta la crisis en Ucrania mostraba una disminución de 327,9 millones.

12. Los gastos (excluidas las ganancias o pérdidas por diferencias cambiarias) aumentaron en 669,3 millones de dólares (el 14,3 %) y ascendieron a 5.361,7 millones de dólares (2020: 4.692,45 millones de dólares). Los resultados por diferencias cambiarias disminuyeron 25,3 millones de dólares debido a las pérdidas cambiarias por valor de 122,7 millones de dólares (2021: pérdidas por diferencias cambiarias de 97,4 millones de dólares), lo que arrojó un superávit de 588,2 millones de dólares, frente al superávit de 464,5 millones de dólares de 2021.

13. Los principales aumentos de gastos correspondieron a la asistencia en efectivo a los beneficiarios (315,0 millones de dólares), los sueldos y prestaciones de los empleados (150,6 millones de dólares), los gastos de los asociados en la ejecución (83,0 millones de dólares) y los gastos de viajes (35,8 millones de dólares); en general, todas las categorías aumentaron en 2022. El aumento de la ayuda en efectivo a los beneficiarios se debió a la situación de emergencia en Ucrania (425 millones de dólares), mientras que se observaron disminuciones en Grecia (-55 millones de dólares), el Yemen (-39 millones de dólares) y otras zonas afectadas por la crisis siria. El aumento de los salarios y las prestaciones de los empleados se debió principalmente al crecimiento de la plantilla (un 10 %), lo que repercute tanto en los salarios como en las prestaciones y derechos del personal. El incremento de los gastos de los asociados en la ejecución obedece principalmente a las operaciones de emergencia en Ucrania (36 millones de dólares) y los países vecinos (República de Moldova (13 millones de dólares) y Polonia (11 millones de dólares)). Con respecto a Asia, se observó un aumento en el Afganistán (29 millones de dólares) y la República Islámica del Irán (18 millones de dólares). La mayor disminución se produjo en Grecia (-23 millones de dólares). El aumento de los viajes obedece principalmente a un crecimiento general de la actividad debido al levantamiento de las restricciones a los desplazamientos asociadas a la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y al aumento de las tarifas aéreas en todo el sector de transportes.

14. Al igual que en ejercicios anteriores, alrededor del 70 % de las contribuciones voluntarias procedían de un reducido número (10) de grandes donantes. Al 31 de diciembre de 2022, uno de esos donantes principales aportaba el 37 % de todos los ingresos por contribuciones.

15. Casi el 90% de las contribuciones al ACNUR se asignan a fines específicos (véase el cuadro II.3). En 2022, la proporción de contribuciones asignadas a fines específicos o de asignación estricta a fines específicos era del 58,5 %; por su parte, la proporción de contribuciones no asignadas a fines específicos y de asignación flexible a fines específicos era del 41,5 %. Las contribuciones para fines específicos restringen la capacidad de la administración de asignar los recursos con flexibilidad y atender la demanda en todas sus esferas de actividad. Los Gobiernos siguieron siendo los principales donantes del ACNUR (4.188,6 millones de dólares). Sin embargo, en 2022, los donantes privados duplicaron sus aportaciones hasta alcanzar los 1.240,4 millones de dólares.

Cuadro II.3
Contribuciones monetarias por tipo de asignación en 2022 y 2021
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

Tipo de asignación	*2022*	*2021*	*2022 (Porcentaje)*	*2021 (Porcentaje)*
Asignación a fines específicos	2 428,1	2 250,0	42,0	44,6
Asignación estricta a fines específicos[a]	949,6	777,4	16,5	15,4
Asignación flexible a fines específicos[b]	1 619,5	952,9	28,1	18,9
No asignadas a fines específicos	777,3	1 068,3	13,5	21,2
Total, contribuciones monetarias	**5 774,5**	**5 048,7**	**100**	**100**

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

[a] Las contribuciones asignadas estrictamente a fines específicos solo pueden utilizarse para un proyecto concreto o están sujetas a restricciones geográficas o temáticas.
[b] Las contribuciones asignadas de manera flexible a fines específicos pueden destinarse únicamente a una región geográfica o a un objetivo estratégico concretos.

3. Finanzas y presupuesto

16. En el transcurso de su auditoría de los estados financieros correspondientes a 2022, la Junta formuló observaciones relativas, en particular, a la presentación del estado de situación financiera relativo al Fondo de Prestaciones del Personal (véanse los párrs. 17 a 36), la comparación de los importes presupuestados y reales (véanse los párrs. 37 a 47), las existencias (véanse los párrs. 48 a 75), el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados (véanse los párrs. 76 a 92), las estimaciones de total del pasivo devengado para el cierre del ejercicio (véanse los párrs. 93 a 102), la contabilización del activo fijo (véanse los párrs. 103 a 118), el control interno (véanse los párrs. 119 a 138) y los derechos de acceso al sistema de planificación de los recursos institucionales (véanse los párrs. 139 a 154).

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

Presentación que no refleja plenamente la situación del Fondo de Prestaciones del Personal

17. Al 31 de diciembre de 2022, el Fondo de Prestaciones del Personal se presenta en el estado de situación financiera (estado financiero I) como una reserva neta negativa por valor de 351.238.000 de dólares.

Cuadro II.4
Extracto del estado financiero I
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2022
Reservas y saldos de los fondos	
Reservas y saldos de los fondos acumulados	3 854 100
Fondo de Operaciones y de Garantía	100 000
Plan de Seguro Médico	69 581
Fondo de Prestaciones del Personal	(351 238)
Fondo para Actividades Autofinanciadas	201 246
Total, reservas y saldos de los fondos	**3 873 689**

Fuente: Estados financieros del ACNUR al 31 de diciembre de 2022.

18. Esta presentación es resultado de compensar los activos del fondo con las obligaciones por prestaciones definidas de los empleados del ACNUR.

19. En su informe sobre los estados financieros correspondientes a 2018, la Junta señaló que esta presentación no se ajustaba a las IPSAS y recomendó su aplicación (A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 20). Dicha recomendación fue rechazada por la dirección y hasta la fecha sigue sin aplicarse, pese a haber sido refrendada por la Asamblea General.

20. La Junta considera que, aparte de los aspectos técnicos relativos al cumplimiento de las IPSAS, la presentación actual no refleja en el estado financiero I, sino únicamente en las notas a los estados financieros, dos hechos importantes:

a) Al 31 de diciembre de 2022, el Fondo de Prestaciones del Personal era una reserva positiva por valor de 737.680.000 dólares (y no negativa por valor de 351.238.000 miles de dólares) y el superávit acumulado era de 2.765.182.000 dólares (y no de 3.854.100.000 dólares);

b) Los activos del Fondo de Prestaciones del Personal que forman parte de la reserva del ACNUR no se mantienen en un fondo fiduciario jurídicamente independiente del ACNUR, por lo que no se consideran activos del plan a los efectos del párrafo 8 de la norma 39 de las IPSAS. La decisión de constituir este fondo no garantiza por sí misma la financiación del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados a largo plazo.

21. Si la presentación se ajustara a las IPSAS sin utilizar los párrafos 31 y 32 de la norma 1 de las IPSAS, tendría la ventaja de reflejar claramente los dos puntos anteriores.

22. La Junta también observa que la presentación empleada por el ACNUR no ha sido adoptada por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, como el Programa Mundial de Alimentos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo o el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, que cumplen lo dispuesto en el párrafo 95 de la norma 1 de las IPSAS.

23. No obstante, la Junta observa que la presentación se ajusta a la reglamentación financiera interna del ACNUR (A/AC.96/503/Rev.11, artículos 6.5, 6.6 y 6.7). Basándose en el párrafo 31 de la norma 1 de las IPSAS, que en virtud del cual la administración puede decidir apartarse de las IPSAS en circunstancias excepcionales,

el ACNUR puede revisar sus notas iniciales a los estados financieros de 2022 y divulgar la información exigida conforme al párrafo 32 de la norma 1 de las IPSAS.

24. El Fondo de Prestaciones del Personal fue establecido en 2007 para registrar las transacciones relacionadas con las prestaciones por terminación del servicio y posteriores a la jubilación (A/63/5/Add.5, cap. II, párr. 38). La administración del ACNUR concede gran importancia a compartir con las partes interesadas la información sobre el déficit de financiación del fondo con respecto a las obligaciones por prestaciones definidas y considera que el estado de situación financiera es el lugar adecuado para consignar dicha información.

Desviación de los requisitos establecidos en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

25. El modo de presentar la información financiera por el que ha optado el ACNUR se aparta de las IPSAS, como ya señaló la Junta en su informe correspondiente a 2018, en el que recomendó que se aplicaran las IPSAS. Durante el seguimiento anual de las recomendaciones pendientes, y dado que en el pasado la administración siempre ha rechazado esta recomendación, la Junta decidió reconsiderar la cuestión y llegó a las conclusiones siguientes:

a) El párrafo 8 de la norma 39 de las IPSAS define los “activos mantenidos por un fondo de beneficios a largo plazo para los empleados” como activos que “a) son poseídos por una entidad (un fondo) que está separada legalmente de la entidad que presenta sus estados financieros, y existen solamente para pagar o financiar beneficios a los empleados; y b) están disponibles para ser usados solo con el fin de pagar o financiar beneficios a los empleados, no están disponibles para hacer frente a las deudas de los acreedores de la entidad que informa (ni siquiera en caso de quiebra)”. Para tales fondos de prestaciones a los empleados, el párrafo 65 de la norma 39 de las IPSAS establece que “una entidad reconocerá el pasivo (activo) por beneficios definidos neto en el estado de situación financiera”. Por lo tanto, el único caso en que se autoriza la compensación de activos y pasivos es el de los fondos de prestaciones a largo plazo de los empleados legalmente separados del servicio.

b) Los activos del Fondo de Prestaciones del Personal del ACNUR no están mantenidos por una entidad separada legalmente, por lo que no se aplica lo dispuesto en el párrafo 65 de la norma 39 de las IPSAS, que exige que los activos se compensen con las obligaciones por prestaciones definidas. En la presentación de los activos y pasivos que figura en el estado financiero I (estado de situación financiera) del ACNUR, la obligación por prestaciones definidas (173.574.000 dólares de pasivo corriente más 947.720.000 dólares de pasivo no corriente) no se compensa de hecho con ningún activo, lo cual se ajusta al párrafo 48 de la norma 1 de las IPSAS (“No se deben compensar activos con pasivos, salvo cuando la compensación sea exigida o esté permitida por alguna norma de las IPSAS”).

c) Sin embargo, el párrafo 95 de la norma 1 de las IPSAS también establece que una entidad “debe revelar, ya sea en el estado de situación financiera o en las notas los activos netos/patrimonio neto, que muestren por separado b) los resultados netos (ahorro o desahorro) acumulados; c) las reservas”. Al compensar la obligación por prestaciones definidas con los activos del Fondo de Prestaciones del Personal en la presentación del saldo de los fondos y las reservas en el estado financiero I, el superávit acumulado real no se muestra por separado, como se exige en el párrafo 95 de la norma 1, sino que se divide entre una sobreestimación de los “saldos de los fondos y reservas acumulados” y un Fondo de Prestaciones del Personal negativo, como si los activos del Fondo y la obligación por prestaciones definidas estuvieran legalmente delimitados.

26. La presentación del ACNUR se desvía de lo dispuesto en varias IPSAS, en concreto, en el párrafo 95 de la norma 1 y los párrafos 8 y 65 de la norma 39. Esta cuestión se aborda en algunos párrafos de las notas a los estados financieros 3.8 y 3.14, pero para un lector que se remita a las normas generales de las IPSAS, el modo de presentar la información financiera podría dar a entender que:

a) El Fondo de Prestaciones del Personal está legalmente protegido (“dotado de un régimen jurídico diferencial”), como se indica en el párrafo 8 de la norma 39 (es decir, el personal tiene un derecho legal sobre los activos del Fondo), lo cual no se ajusta a la realidad;

b) Al 31 de diciembre de 2022, el Fondo de Prestaciones al Personal es una reserva negativa por valor de -351.238.000 dólares, lo que tampoco es cierto (es una reserva positiva por valor de 737.680.000 dólares);

c) El importe del superávit acumulado asciende a 3.854.100.000 dólares, lo que también es incorrecto: de hecho, si se tienen en cuenta las obligaciones por prestaciones definidas (1.088.918.000 dólares), dicho superávit asciende únicamente a 2.765.182.000 dólares.

Cumplimiento del reglamento financiero de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados

27. El artículo 6.6 de la reglamentación financiera del ACNUR (A/AC.96/503/Rev.11), que se encontraba en vigor entre el 1 de enero de 2022 y el 31 de diciembre de 2022, establece que “el pasivo financiero relacionado con las prestaciones por terminación del servicio y posteriores a la jubilación acumuladas se registrará en el Fondo de Prestaciones del Personal junto con la financiación de ese pasivo”.

28. La Junta observa que la presentación actual del Fondo de Prestaciones del Personal en el estado financiero I se ajusta a lo dispuesto en dicho artículo.

29. En lo que respecta a la presentación financiera del Fondo de Prestaciones del Personal, los aspectos mencionados muestran que existe una contradicción entre:

a) Por una parte, el artículo 11.1 del reglamento financiero del ACNUR (A/AC.96/503/Rev.11) (aplicable en 2022), en el que se declara que “el Alto Comisionado presentará estados financieros anuales preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS)”;

b) Y, por otra parte, el artículo 6.6 del reglamento financiero del ACNUR (A/AC.96/503/Rev.11), que exige que la presentación de información financiera del Fondo de Prestaciones del Personal se aparte de los requisitos establecidos en las IPSAS (tanto en el párrafo 95 de la norma 1 como en los párrafos 8 y 65 de la norma 39).

30. Según el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, cuando se plantean contradicciones de este tipo la Junta no puede decidir qué artículo prevalece sobre el otro, ya que en el mandato de la Junta se establece que esta formulará una opinión sobre “si los estados financieros se prepararon adecuadamente de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas”.

31. Si la reglamentación financiera emitida por las autoridades rectoras del ACNUR se aparta de las IPSAS, la Junta no puede decidir qué artículo norma debe aplicarse, sino que debe tener en cuenta los siguientes elementos:

a) Según el párrafo 28 de la norma 1 de las IPSAS, “no debe señalarse que los estados financieros siguen las IPSAS, a menos que aquellos cumplan con todos los requisitos de las IPSAS”;

b) Al mismo tiempo, según el párrafo 31 de la misma norma, “en la circunstancia extremadamente poco frecuente de que la gerencia concluyera que cumplir con un requerimiento de una norma llevaría a una interpretación errónea, tal que entrara en conflicto con el objetivo de los estados financieros establecido en esta norma, la entidad no lo aplicará siempre que el marco regulatorio aplicable requiera, o no prohíba, esta falta de aplicación”.

32. La decisión de desviarse de las IPSAS se deja explícitamente en manos de la administración de la entidad auditada, y no del auditor externo. No obstante, cuando la administración decide apartarse de las IPSAS, el auditor externo debe comprobar que “el marco reglamentario pertinente aplicable requiera, o no prohíba, esta falta de aplicación”. Esta condición se cumple en el presente caso: el artículo 6.6 del reglamento financiero del ACNUR exige que la reserva del Fondo de Personal se compense con la obligación por prestaciones definidas (es decir, las prestaciones a largo plazo posteriores a la separación del servicio).

33. Además, el párrafo 32 de la norma 1 de las IPSAS exige que, “cuando una entidad no aplique un requerimiento de una norma de acuerdo con el párrafo 31”, la entidad deberá revelar:

a) “Que la administración ha llegado a la conclusión de que los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y rendimiento financiero y los flujos de efectivo;

b) Que se ha cumplido con las NICSP aplicables, excepto en el caso particular del requerimiento no aplicado para lograr una presentación razonable;

c) El título de la norma que la entidad ha dejado de aplicar, la naturaleza de la disensión, incluyendo el tratamiento que la norma requeriría, la razón por la que ese tratamiento llevaría a una interpretación errónea tal que entrase en conflicto con el objetivo de los estados financieros establecido en esta norma, junto con el tratamiento alternativo adoptado; y

d) Para cada período sobre el que se presente información, el impacto financiero que haya supuesto la falta de aplicación descrita sobre cada partida de los estados financieros que deberían haber sido presentados cumpliendo con el requisito en cuestión”.

34. La administración revisó los estados financieros para reflejar su desviación de los requisitos resultantes de aplicar conjuntamente el párrafo 95 de la norma 1 de las IPSAS y los párrafos 8 y 65 de la norma 39 de las IPSAS, y modificó:

a) El párrafo 6 de la nota 2 a los estados financieros, a fin de mencionar el hecho de que, de conformidad con el párrafo 31 de la norma 1 de las IPSAS, la administración del ACNUR decidió excepcionalmente apartarse de las IPSAS (remitiendo al lector a la explicación más detallada que figura en la nota 3.14);

b) La nota 3.14, a fin de proporcionar toda la información que se exige en el párrafo 32 de la norma 1 de las IPSAS.

35. Por consiguiente, la Junta considera que la decisión de apartarse de las IPSAS se adoptó de conformidad con los requisitos de las IPSAS, y da por concluida la recomendación que formuló en el párrafo 20 de su informe correspondiente a 2018 (A/74/5/Add.6, cap. II).

36. **No obstante, la Junta subraya que, además de los aspectos técnicos relacionados con el cumplimiento de las IPSAS, la presentación del ACNUR, que difiere de la utilizada por otras entidades de las Naciones Unidas como el Programa Mundial de Alimentos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, tiene sus propias limitaciones y no refleja los siguientes hechos**:

a) Al 31 de diciembre de 2022, el Fondo de Prestaciones del Personal era una reserva positiva por valor de 737.680.000 dólares (y no negativa por valor de 351.238.000 dólares) y el superávit acumulado era de 2.765.182.000 dólares (y no de 3.854.100.000 dólares);

b) Los activos del Fondo de Prestaciones del Personal no están "delimitados" de otros activos del ACNUR, ya que, según la definición que figura en el párrafo 39 de la norma 8 de las IPSAS, el Fondo de Prestaciones del Personal no es un "fondo de prestaciones a largo plazo de los empleados" con entidad jurídica propia. La decisión de crear este fondo no implica que se pueda utilizar con el fin exclusivo de pagar o financiar las prestaciones de los empleados, ya que siguen estando a disposición de los propios acreedores de la entidad declarante.

b) Comparación de los importes presupuestados y reales

37. El estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) y la nota 7 a los estados financieros del ACNUR se han modificado para ajustarse mejor a la definición de presupuesto aprobado que figura en el párrafo 7 de la norma 24 de las IPSAS (*Presentación de información del presupuesto en los estados financieros*).

38. Los principales objetivos de la norma 24 son: a) medir el superávit/déficit entre las contribuciones reales y los gastos reales; y b) conciliar dicho superávit/déficit con los importes presentados en los estados financieros.

39. Con objeto de cumplir plenamente con los requisitos establecidos en la norma 24, desde el ejercicio de 2022 se facilita información adicional en el estado financiero V y la nota 7.

40. El párrafo 1 de la norma 24 establece que "esta norma requiere que se incluya una comparación de los importes del presupuesto y los importes reales que surgen de la ejecución del presupuesto en los estados financieros". El principio básico subyacente establecido en este primer párrafo es que la entidad declarante debe medir la diferencia entre un "presupuesto aprobado" y los "gastos reales" durante el ejercicio.

41. En el párrafo 7 de la norma 24 se define "presupuesto aprobado" de la siguiente manera: "Presupuesto aprobado significa la autorización de desembolso derivada de leyes, leyes de asignación presupuestaria, ordenanzas del gobierno y otras decisiones relacionadas con los ingresos de actividades ordinarias o cobros anticipados del período presupuestario". En el caso del ACNUR, el presupuesto por programas aprobado por el Comité Ejecutivo se deriva de un enfoque ascendente como presupuesto total en función de las necesidades de los planes de las operaciones en los países. Esto se ve confirmado en el párrafo 8 de la norma 24, que señala que "un presupuesto aprobado no es una estimación futura o una proyección basada en suposiciones sobre sucesos futuros y posibles acciones de la gerencia que no se espera que necesariamente tengan lugar".

42. La Junta observó que, a efectos de la aplicación del artículo 8.2 de la reglamentación financiera para los fondos de contribuciones voluntarias

administrados por el Alto Comisionado, el ACNUR utiliza el nivel de operaciones como indicador interno de gestión que representa los parámetros de gasto máximo con respecto al presupuesto aprobado sobre la base de los fondos disponibles. Los fondos disponibles se calculan a partir de las contribuciones voluntarias recibidas, las promesas de contribución y los compromisos en firme, las contribuciones del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas, los ingresos secundarios y las tendencias plurianuales de los ingresos. A lo largo del ejercicio, el nivel de operaciones se coteja con los gastos, incluidos los gravámenes y el flujo de caja, y se ajusta en función de las contribuciones registradas y las previsiones en firme. Los ajustes del nivel de operaciones son autorizados por el personal directivo superior por delegación del Alto Comisionado. La Junta considera que este enfoque, en la medida en que establece un límite preciso a los compromisos en que puede incurrir el Alto Comisionado de conformidad con el artículo 8.2, se ajusta a la descripción que figura en el párrafo 7 de la norma 24 de las IPSAS.

43. Sobre esta base, la tercera columna del estado financiero V incluye actualmente una fila superior que muestra la evaluación de los fondos disponibles al 31 de diciembre de 2022 (6.180.279.000 dólares). Las filas siguientes de la misma columna muestran los gastos reales correspondientes a 2022, desglosados entre operaciones sobre el terreno, programas mundiales, sede, reserva operacional y Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, por un total de 5.607.083.000 dólares. La fila inferior es la diferencia entre el gasto y los fondos disponibles al 31 de diciembre de 2022, que muestra un superávit de 573.196.000 dólares. La Junta considera que esta presentación de la comparación entre los importes presupuestados y reales cumple los requisitos exigidos en la norma 24 de las IPSAS.

44. Las columnas primera, segunda y cuarta[2] del estado financiero V, si bien no son obligatorias según la norma 24 de las IPSAS, proporcionan una comparación más amplia, que abarca el presupuesto por programas aprobado, y muestran que en 2022 los gastos reales (5.607.083.000 dólares) representaron únicamente el 52,3 % del último presupuesto aprobado.

45. En la nota 7, el cuadro 7.1 ofrece una conciliación detallada entre los gastos reales (5.607.083.000 dólares – véase la fila inferior de la tercera columna del estado financiero V), basados en conceptos presupuestarios (por ejemplo, incluyendo los compromisos y las compras de activos) y los “gastos con arreglo a las IPSAS” que figuran en el estado de rendimiento financiero (estado financiero II – véase “Total, gastos”, por valor de 5.361.689.000 miles de dólares).

46. El párrafo 47 b) de la norma 24 de las IPSAS también exige que se concilien los estados financiero V y IV (estado de flujos de efectivo): “los importes reales presentados con un criterio comparable al presupuesto se conciliarán con los flujos de efectivo netos de las actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación”. Para cumplir este requisito, el superávit de 573.196.000 dólares correspondiente a 2022 (estado financiero V, véase más arriba) debe conciliarse con el incremento de efectivo de 445.482.000 dólares (véase el estado financiero IV). Esa conciliación figura en el cuadro 7.2, que muestra por separado, según exige el párrafo 47 b) de la norma 24, las diferencias de base y las diferencias debidas a las entidades examinadas (no hay diferencias de calendario ni de presentación), desglosadas entre actividades de operación, de inversión y de financiación.

[2] Primera columna: presupuesto inicial, segunda columna: presupuesto final, y cuarta columna: diferencia entre los importes presupuestados y reales finales según un criterio comparable.

47. La Junta considera que la información adicional facilitada en el estado financiero V y en la nota 7 del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 cumple plenamente los requisitos establecidos en la norma 24 de las IPSAS.

c) Existencias

Método de valuación de las existencias

48. La coexistencia de dos métodos de valoración y el uso de identificadores genéricos para artículos de inventario que en realidad no son similares conducen a errores en la valoración de existencias que no pueden cuantificarse con precisión. Deberían adoptarse e implantarse nuevas metodologías adecuadas en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Cloud ERP) para superar estos problemas.

49. De acuerdo con la norma 12 de las IPSAS (*Existencias*), las entidades deben utilizar la misma fórmula de costo, ya sea la de primera entrada, primera salida o de costo promedio ponderado, "para todos los inventarios que tengan la misma naturaleza o uso para la entidad". En la nota 12 también se declara que "una diferencia en la localización geográfica de los inventarios no es suficiente para justificar el uso de fórmulas de costo distintas".

50. Las existencias ubicadas en lugares de almacenamiento se valoran al costo promedio, mientras que las existencias que se encuentran en otros lugares se valoran según el método de primera entrada, primera salida.

51. Este enfoque no se ajusta a la norma 12 de las IPSAS, ya que altera no solo la valoración de las existencias globales registradas como activos, sino también el valor de distribución de esos artículos. Esto último es fundamental para la valoración global del costo real de un proyecto.

52. El ACNUR declaró que tenía la determinación de utilizar un único método de valoración de costos para todos los artículos de naturaleza similar, de conformidad con la norma 12 de las IPSAS, y que aplicaría el método de valoración del costo promedio ponderado para todas las localizaciones de inventario cuando se pusiera en marcha el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Cloud ERP).

Identificadores de artículos

53. Se realizaron pruebas detalladas de inventario que revelaron que varios artículos cuyo costo por unidad era sustancialmente diferente estaban agrupados bajo los mismos identificadores de artículo, cuando en realidad no se trataba de artículos esencialmente sustituibles.

54. El hecho de que haya artículos sustancialmente diferentes con costos por unidad distintos y potencialmente considerables que estén agrupados bajo un mismo identificador de artículo plantea los siguientes problemas de valoración[3]:

a) No es posible calcular correctamente un costo promedio ponderado. Dado que el cálculo lo realiza automáticamente la Gestión de Sistemas, Recursos y Personas (sistema MSRP) a partir de cada identificador de artículo, es imposible diferenciar los artículos para valorarlos individualmente: la valoración es global y no establece distinciones entre los artículos;

[3] Por ejemplo, el coste por unidad de los artículos agrupados bajo el identificador de artículo núm. 00007067 ("Colchón") puede oscilar entre 5,92 y 86 dólares. De modo similar, en el inventario al 31 de diciembre de 2022 el identificador de artículo núm. 00007350 ("Lámpara solar") muestra diversos artículos cuyo costo por unidad oscila entre 3,86 y 348,06 dólares.

b) La norma 12 de las IPSAS establece en su párrafo 17 que “los inventarios deben ser medidos al menor valor entre el costo y el costo corriente de reposición cuando ellos se mantengan para distribuir sin contraprestación a cambio, o por una contraprestación insignificante”. Tal valoración precisa de una comparación entre el costo por unidad de un artículo y su último costo de adquisición. Sin embargo, tal comparación resulta imposible si los artículos son diferentes.

55. La Junta opina que todos los artículos del inventario se siguen contabilizando actualmente a su costo histórico, puesto que esa provisión del método de valoración, aunque se calcule, no se contabiliza en los estados financieros presentados por el ACNUR al 31 de diciembre de 2022.

56. **La Junta recomienda al ACNUR que aplique identificadores de inventario específicos, en lugar de genéricos, para aquellos artículos que no sean de naturaleza similar**.

57. El ACNUR aceptó la recomendación y señaló que se esperaba que en el nuevo sistema Cloud ERP la adquisición de artículos genéricos se redujera a artículos que, por su naturaleza, fueran sustancialmente iguales.

Estimaciones de gastos de flete en existencias

58. Se han detectado varias deficiencias, sin efectos significativos en los estados financieros, en relación con el cálculo de los gastos de flete, como la utilización de órdenes de compra en lugar de facturas. El ACNUR debería aprovechar la implantación del nuevo sistema Cloud ERP para configurarlo con un método más fiable de cálculo de los gastos de flete.

59. De acuerdo con la norma 12 de las IPSAS, además del costo de compra, el ACNUR incluye en la valuación de las existencias otros costos como los de transporte, seguro e inspección, en los que se incurre cuando las existencias se trasladan al primer lugar de recepción en el país de destino final.

60. La Gestión de Sistemas, Recursos y Personas (sistema MSRP) no permite vincular directamente los gastos de flete con el valor correspondiente de las existencias adquiridas. El cálculo de los gastos de flete que deben capitalizarse se realiza manualmente en la sede al cierre del ejercicio. Para el ejercicio correspondiente a 2022 se han registrado un importe de 38,9 millones de dólares (24,5 millones en 2021) con un cálculo basado en el promedio ponderado de los costes de flete observados en los dos últimos ejercicios económicos, que asciende al 9,2 % del costo de los bienes adquiridos.

61. Las deficiencias observadas por la Junta en el método de cálculo son las siguientes:

a) **Utilización de órdenes de compra**. El cálculo se realizó sobre la base de las órdenes de compra (gastos previstos) en lugar de las facturas (gastos incurridos), de conformidad con el párrafo 18 de la norma 12 de las IPSAS.

b) **Problema técnico en el sistema MSRP**. En algunos lugares, los gastos de transporte quedan excluidos de la capitalización debido a problemas técnicos asociados al sistema MSRP. En el contexto de las operaciones ante la situación en Ucrania, se crearon nuevos almacenes en el sistema MSRP en Polonia. Los artículos destinados a la distribución se registraron en los almacenes físicos de Grabica y Rzeszow, pero los gastos de transporte, por valor de 4 millones de dólares, se contabilizaron en el sistema MSRP en una ubicación que no era almacén, si bien el sistema MSRP no ofrece la posibilidad de calcular la capitalización de todos los gastos de transporte relacionados con ubicaciones que no son almacenes. Además, al realizar una verificación de la coherencia con respecto a la integridad de los costos

(inventario existente comprado sin ningún gasto de flete) se descubrió que en al menos otras tres ubicaciones (Uzbekistán, Emiratos Árabes Unidos y Jordania) esos gastos no se habían reflejado en el cálculo. En 2022, los gastos incurridos que se omitieron al realizar el cálculo de los costos de capitalización ascendieron a 8 millones de dólares.

c) **Falta de datos completos a la hora de determinar los gastos de flete (bienes recibidos como contribuciones en especie)**. Los costos de transporte, cubiertos por el donante, que se valoran como el 15 % del valor razonable de los artículos recibidos como contribuciones en especie si se transportan por vía terrestre o marítima y el 25 % si se transportan por vía aérea, se incluyen directamente en los costos de las contribuciones en especie. No se contabilizan en el cálculo total de los costos medios de transporte, sino que se incluyen directamente en los costos de los bienes capitalizados. Sin embargo, el ACNUR capitalizó además el 9,2 % del valor razonable de estos bienes (que ya incluían el 15 % de los gastos de flete sufragados por los donantes).

62. El nuevo cálculo de los gastos de flete capitalizados dio lugar a un ajuste por excedente de 9,5 millones de dólares. Estas cifras no se consideran significativas y no modifican la opinión de la Junta. Sin embargo, la metodología empleada para calcular los gastos de flete debería ajustarse en el nuevo sistema Cloud ERP de modo que se refleje la información exacta.

63. **La Junta recomienda que el ACNUR aproveche la oportunidad que ofrece el nuevo sistema Cloud ERP para mejorar la calidad del cálculo de los gastos de flete**.

64. En concreto, la Junta considera que esta mejora debería aplicarse calculando los gastos de flete sobre la base de las facturas y modificando el método de cálculo de los gastos de flete de los bienes recibidos como contribuciones en especie.

65. El ACNUR aceptó la recomendación.

Artículos fungibles que deben tenerse en cuenta como existencias

66. Las instrucciones de cierre para el inventario de artículos fungibles no se han aplicado correctamente, y por consiguiente su registro en los estados financieros al 31 de diciembre de 2022 se basa en una estimación que no está respaldada con documentación pertinente. Debería implantarse una rastreabilidad fiable de las cantidades y el valor de las existencias de artículos fungibles para que los importes capitalizados queden debidamente reflejados en los estados financieros.

67. Los bienes fungibles suelen considerarse no como existencias en el momento de su adquisición, sino como artículos de uso o distribución inmediata, por lo que inicialmente se contabilizan como gasto.

68. Sin embargo, cuando la valuación de un determinado tipo de bienes fungibles supera los 50.000 dólares, su valor debe incluirse en la partida de existencias al cierre del ejercicio. Por lo tanto, de conformidad con el párrafo 4.17 de la instrucción administrativa sobre el cierre de las cuentas del ACNUR para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022 (UNHCR/AI/2022/11), todas las oficinas en los países deben hacer un inventario de sus existencias de combustible y otros bienes fungibles, como se indica en el anexo 7 de la instrucción. En el anexo también se detallan los principales pasos para realizar este inventario y la valuación de los bienes fungibles almacenados, limitando el alcance a las existencias cuyo precio de compra supere los 50.000 dólares en el país para un determinado código de artículo.

69. La Junta considera que las operaciones del ACNUR en los países no cumplen plenamente lo establecido en la instrucción administrativa UNHCR/AI/2022/11.

70. Aunque la valuación de los bienes fungibles se lleva a cabo en los almacenes, no se formaliza sistemáticamente conforme a lo indicado en el anexo 7 del documento UNHCR/AI/2022/11 ni se transmite a la sede para su contabilización en los estados financieros al 31 de diciembre de 2022. Como ejemplo concreto de un país, la Junta observó que en una oficina sobre el terreno se almacenaba una cantidad considerable de combustible, cantidad que no se había consignado en el formulario del anexo 7 que oficina en el país presentó a la sede, pese a que superaba los 50.000 dólares. Es de suponer que la tarea de determinar qué categorías de artículos fungibles rebasan el umbral es demasiado compleja como para dejarla exclusivamente en manos de las operaciones en los países.

71. En este contexto, basándose no en los formularios que figuran en el anexo 7 sino en datos sobre artículos fungibles extraídos del sistema MSRP al 31 de diciembre de 2022, el ACNUR ha registrado 20 millones de dólares en concepto de artículos fungibles. Los datos extraídos no son fiables ni exhaustivos.

72. De una muestra de cinco artículos diferentes, por valor de 10,9 millones de dólares, la Junta constató lo siguiente:

a) La documentación facilitada en relación con la primera partida (tabletas digitales por valor de 7,5 millones de dólares) podía conciliarse con la valuación de las existencias registradas en el libro mayor al 31 de diciembre de 2022;

b) La documentación relativa a la segunda partida (sistemas de paneles solares por valor de 1 millón de dólares) muestra que las existencias estaban sobrevaloradas en 0,34 millones de dólares (de tres lotes, cada uno de 500 unidades, solo dos se habían entregado a 31 de diciembre de 2022; el tercer lote debería haberse contabilizado en el ejercicio correspondiente a 2023);

c) La tercera partida, una gran cantidad de piezas de repuesto con diferentes precios por unidad, está registrada en el sistema MSRP con un precio total de 874.500 dólares. La documentación transmitida no permite verificar que dichas existencias se correspondan a la realidad al 31 de diciembre de 2022;

d) La cuarta partida, una gran cantidad de artículos médicos de diversa índole (mascarillas, guantes, protectores oculares, etc.) también está registrada en el sistema MSRP con un precio total de 617.500 dólares. La documentación transmitida tampoco permite verificar que dichas existencias se correspondan a la realidad al 31 de diciembre de 2022;

e) La quinta partida, por valor de 0,9 millones de dólares, corresponde a medicamentos diversos con un precio total de 0,9 millones de dólares, parte de los cuales se recibieron en 2023.

73. La Junta opina que es necesario fortalecer la valuación de los artículos fungibles.

74. **La Junta recomienda que el ACNUR registre todos los bienes fungibles almacenados en lugares controlados (almacenes) en el nuevo sistema Cloud ERP y que aplique exactamente los mismos procedimientos que para otras partidas de existencias (compras, distribuciones, inventarios físicos, etc.)**.

75. El ACNUR aceptó la recomendación, señalando que se establecerá un plan para ampliar el uso de ubicaciones controladas en las que los artículos fungibles se registrarían como existencias hasta que se distribuyan.

d) Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados

Proceso de valuación actuarial de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados

76. El ACNUR asume un elevado riesgo inherente a la valoración actuarial de sus prestaciones posteriores a la separación del servicio, mitigado en parte por la subcontratación de un actuario independiente. No obstante, el ACNUR sigue siendo responsable en última instancia de aplicar los requisitos establecidos en la norma 39 de las IPSAS (*Prestaciones de los empleados*), de facilitar datos exactos para la valuación al cierre del ejercicio y de gestionar el contrato del actuario para asegurar que se ha alcanzado un nivel adecuado de revisión y que esta se ha documentado debidamente. La Junta examinó este proceso y descubrió varias deficiencias que deberían subsanarse.

77. La norma 39 de las IPSAS define las prestaciones posteriores a la separación del servicio como aquellas prestaciones de los empleados que son pagaderas una vez finalizada la relación laboral, siempre que sean distintas de las indemnizaciones por rescisión del nombramiento y de las prestaciones a corto plazo a los empleados. Esta norma también establece las reglas de contabilización, medición y presentación y declaración de información que el ACNUR debe aplicar a sus 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. El pasivo contabilizado por estas prestaciones, excluida la Caja de Pensiones, corresponde al valor actual de las obligaciones en concepto de prestaciones definidas que deben valuarse utilizando una técnica actuarial[4] al cierre del ejercicio (31 de diciembre de 2022).

78. De conformidad con la norma 39 de las IPSAS, el cálculo del valor actual de las obligaciones en concepto de prestaciones definidas relativas al seguro médico posterior a la separación del servicio y a la prima de repatriación fue externalizado por el ACNUR a un actuario independiente en virtud de un nuevo contrato de fecha 4 de octubre de 2022. Según este contrato, el actuario debe entregar, a efectos de contabilidad financiera y de conformidad con los principios y prácticas actuariales de aceptación general, un informe que muestre:

a) Los resultados de la valuación actuarial del pasivo en concepto de prestaciones por terminación del servicio al cierre del ejercicio sobre el que se informa;

b) Las hipótesis actuariales utilizadas en la valuación;

c) Una conciliación del pasivo durante el ejercicio en curso;

d) Un análisis de sensibilidad a los cambios en la tasa de descuento, las tendencias en asistencia sanitaria, los incrementos salariales y los factores de edad;

e) El traslado del pasivo al siguiente ejercicio.

79. Según los términos del contrato, el actuario debe llevar a cabo la valuación utilizando la información facilitada por el ACNUR y siguiendo un reparto de responsabilidades estricto y acordado, en virtud del cual el ACNUR es responsable de facilitar al actuario datos e información exactos y de realizar un examen crítico de los parámetros utilizados para la valuación. Por su parte, el actuario debe revisar la razonabilidad y coherencia de los datos facilitados en el plazo acordado, pero sigue

[4] Se trata del método basado en las unidades de crédito proyectadas, con el que se realiza una estimación fiable del costo final para la entidad de las prestaciones que los empleados han obtenido a cambio de sus servicios en los ejercicios en curso y anteriores, según se describe en el párrafo 59 a) i) de la norma 39 de las IPSAS.

siendo responsabilidad del ACNUR garantizar que los datos presentados al actuario (datos censales) para el procedimiento de valuación son exactos.

80. Las pérdidas y ganancias actuariales derivadas de los cambios en las hipótesis actuariales se contabilizan directamente en el patrimonio neto y se reflejan en los estados financieros al cierre del ejercicio. Dado que la magnitud de las obligaciones con respecto al personal les confiere un importante peso financiero en los estados financieros, el proceso de valuación del pasivo en concepto de prestaciones posteriores a la separación del servicio está sujeto a un elevado riesgo inherente, para el cual la transferencia parcial de la responsabilidad a un actuario externo antes mencionada puede considerarse una medida paliativa.

81. En 2022, el valor actual neto devengado que el actuario determinó para las obligaciones relativas al seguro médico posterior a la separación del servicio ascendió a 833,9 millones de dólares, y el de las relativas a la prima de repatriación a 131,6 millones de dólares. La disminución actuarial neta de las obligaciones por prestaciones definidas para ambos regímenes fue de 462,4 millones de dólares en 2022 y se debió a cambios significativos en las hipótesis financieras con respecto a 2021, en particular, al efecto de unos tipos de descuento más elevados (disminución de 492,0 millones), que se compensó en parte con incrementos actuariales que se debieron principalmente a cambios en las tasas tendenciales del costo de la atención médica (22,7 millones) y a ajustes por experiencia (24,2 millones).

82. La Junta examinó el proceso de valuación actuarial de las obligaciones en concepto de indemnizaciones por separación del servicio de los empleados y analizó la pertinencia y eficacia de la gestión del riesgo diseñada para mitigar el riesgo de una valuación actuarial externa incorrecta y su contabilización en las cuentas del ACNUR, así como su observancia de los requisitos previstos en la norma 39 de las IPSAS. Tras dicha evaluación, la Junta detectó las siguientes deficiencias:

a) El ejercicio de 2022 se vio afectado por un cambio radical en las tecnologías de la información y las comunicaciones con la puesta en marcha de los nuevos sistemas de nómina y del plan de seguro médico: en la actualidad, la nómina se gestiona en Workday, y desde octubre de 2022 el plan de seguro médico se administra a través del seguro médico Oracle, en lugar de PeopleSoft, perteneciente al sistema MSRP. El ACNUR decidió, como medida preventiva, extraer los datos censales de PeopleSoft en lugar de Workday y el seguro médico Oracle, y los facilitó al actuario al 30 de septiembre de 2022 en lugar de al cierre del ejercicio de referencia (31 de diciembre de 2022). Ni el ACNUR ni el actuario realizaron ningún control de esta variación entre el 30 de septiembre y el 31 de diciembre de 2022[5]. Aunque ambos afirman que la variación no puede ser significativa con respecto a la valuación global, la Junta considera que cualquier variación y las repercusiones que esta pudiera tener deberían documentarse a fin de justificar la decisión de no ajustar los datos. Además, dado el riesgo que implica la puesta en marcha del nuevo sistema Payroll, tales controles podrían haber consolidado la fiabilidad del sistema recién implantado.

b) La exactitud de los datos que el ACNUR facilitó al actuario constituye la base de la valuación actuarial, como ponen de manifiesto la limitación que figura en el contrato y el informe del actuario. La Junta examinó los principales controles efectuados para garantizar la exactitud y exhaustividad de los datos antes de que

[5] El ACNUR explicó que la decisión de utilizar los datos de septiembre de 2022 de los sistemas heredados se debió a su probada exactitud y fiabilidad como medida consciente de mitigación del riesgo durante la fase inicial de implantación de los nuevos sistemas y teniendo en cuenta la sensibilidad temporal de la labor de cierre del ejercicio, incluida la incorporación de la valuación actuarial. Los ensayos y las mejoras que se introdujeron tras la entrada en funcionamiento de los nuevos sistemas de recursos humanos y nómina continuaron durante dicho período, lo que limitó la utilidad de los datos.

fueran facilitados al actuario, que este no auditó. Los datos censales son recopilados por la División de Recursos Humanos. Los datos relativos a las nóminas son extraídos del sistema por el equipo encargado de la nómina, y los relativos a los reembolsos del plan de seguro médico administrado por el ACNUR y a la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas contra Enfermedad y Accidentes (UNSMIS), por la División de Planificación Estratégica y Resultados y la División de Gestión Financiera y Administrativa. El ACNUR no aportó pruebas de que se hubieran efectuado controles al cierre del ejercicio para garantizar la exactitud y exhaustividad de esos datos extraídos de su sistema (nómina y plan del seguro médico). A juicio de la Junta, el ACNUR debería aplicar y documentar esos controles y aprovechar el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales para determinar las funciones clave, especialmente en lo que respecta a los datos censales.

c) El informe de valuación actuarial se presenta bajo la supervisión del ACNUR en etapas sucesivas a lo largo del período de cierre de los estados financieros. En este contexto, antes del cierre de los estados financieros correspondientes a 2022, el actuario y el jefe de contabilidad que supervisaron el cálculo del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados entre el cuarto trimestre de 2022 y el primer trimestre de 2023 acordaron inicialmente 15 hipótesis. Se proporcionó una hoja de valuación inicial basada en los supuestos acordados, que debía ser revisada para confirmar que los supuestos utilizados en las valuaciones y los resultados de estas parecían razonables. Sin embargo, el actuario excluyó de la valuación una parte de los regímenes de los empleados (no identificados, Weiner Gebietskrankenkasse, Aetna, BlueCross, Hipmed y el régimen de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), a pesar de que formaban parte de los datos censales sobre el “seguro del personal activo” facilitados por el ACNUR. En su explicación de la decisión de extrapolar el enfoque del actuario anterior, el actuario recién contratado y el ACNUR adujeron que no habían considerado que la incidencia de esta parte de la población en la valuación global fuera significativa y que no habían tenido suficiente acceso a los datos correspondientes. Según la estimación de la Junta, esta exclusión representa el 2,2 % de la población general en 2022 y el 2,5 % de las cotizaciones mensuales. El enfoque empleado debería revisarse periódicamente y documentarse en consecuencia para demostrar que sus repercusiones siguen siendo poco significativas.

d) Todos los controles internos aplicados por el ACNUR para mitigar los riesgos de sus actividades están recogidos en la matriz de control de riesgos. Se han señalado dos riesgos principales en relación con el seguro médico posterior a la separación del servicio y las primas de repatriación, así como sus controles correspondientes: “El actuario utiliza datos de valuación inexactos o incompletos” y “Las hipótesis actuariales no reflejan las mejores estimaciones actuales de los costos futuros previstos”. Si se implantan los controles sugeridos, su diseño y documentación deberían abordar las deficiencias descritas anteriormente. También debería incluirse en la matriz un control clave adicional que permitiera plasmar en los estados financieros que la información que se ha de revelar obligatoriamente en la valuación actuarial recibida del actuario ha sido examinada, registrada y definida. Este control, que se realizaría al final del proceso de valuación, garantizaría que el informe se ajusta a la información acordada a lo largo del proceso y a los requisitos establecidos en la norma 39 de las IPSAS relativos a la información que se ha de revelar. Los controles, que tendrían que documentarse con precisión, deberían reemplazar a la revisión oficiosa que llevan a cabo la División de Recursos Humanos y el jefe de contabilidad.

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

84. La Junta considera que la documentación justificativa debería permitir hacer un seguimiento de esos controles y verificar que se han aplicado de forma efectiva.

85. El ACNUR aceptó la recomendación.

Pasivo relacionado con las prestaciones de los empleados en concepto de vacaciones anuales

86. Se ha detectado un error leve en el cálculo del pasivo por vacaciones anuales.

87. En virtud del Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas, la Asamblea General establece el Estatuto del Personal, en que se fijan los principios generales de la política de recursos humanos que debe seguirse en la dotación de personal y la administración de la Secretaría y los fondos y programas administrados separadamente. Las vacaciones anuales y las licencias especiales se rigen por la cláusula 5.1 y la regla 5.1 del Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas (ST/SGB/2018/1/Rev.2), que son aplicables al ACNUR. De conformidad con estas reglas, no se concederá a ningún empleado, de una sola vez o mediante solicitudes acumulativas, más de diez días laborables de vacaciones anticipadas, tal como se establece en el apartado f) de la regla 5.1: "Todo funcionario podrá, en circunstancias excepcionales, disfrutar vacaciones anuales anticipadas hasta un máximo de diez días laborables, siempre que el interesado vaya a permanecer en servicio más tiempo del necesario para devengar los días de vacaciones anticipadas."

88. Al cierre del ejercicio (31 de diciembre de 2022), esas vacaciones anticipadas concedidas se contabilizan como deducciones del pasivo por vacaciones anuales acumuladas en el pasivo corriente en concepto de prestaciones de los empleados. La contabilización de las vacaciones anuales acumuladas se describe en la sección V, parte 10, del manual de gestión financiera del ACNUR.

89. Se revisó el fichero de cálculo del pasivo acumulado en concepto de vacaciones anuales, elaborado por la División de Gestión Financiera y Administrativa. Para realizar la valuación de este pasivo se combinan el número de períodos efectivos de vacaciones en días acumulados por cada empleado en activo al 31 de diciembre de 2022 y su categoría de sueldo. La División de Gestión Financiera y Administrativa obtiene esta información del equipo encargado de las nóminas a través de un informe específico generado por Workday, un sistema informático de reciente implantación. Una vez extraído por el equipo de nóminas, el informe es revisado por la División de Recursos Humanos para verificar que los datos son exactos y completos, y luego se comparte con la División de Gestión Financiera y Administrativa para realizar la valuación del pasivo al cierre del ejercicio.

90. Según ese informe, tres empleados, incluidos en el cálculo del pasivo en concepto de vacaciones anuales no consideradas como licencias especiales, presentaban saldos negativos de vacaciones superiores a diez días laborables, a saber, por "-15 días", "-22 días" y "-40 días" respectivamente. La contabilización de estas excepciones en la valuación del pasivo global en concepto de vacaciones asciende a un total de 16.400 dólares al 31 de diciembre de 2022. No se facilitó a la Junta ningún documento justificativo adecuado.

91. Aunque el impacto financiero no es significativo, la Junta observa que estos casos no se ajustan al Reglamento y el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas, aplicable al ACNUR. El ACNUR debería detectar sistemáticamente esas excepciones y velar por que se aplique adecuadamente el Estatuto y el Reglamento del Personal, que se valoran al cierre del ejercicio.

92. La administración se compromete a aplicar un control interno consistente en detectar sistemáticamente, con periodicidad anual, todos los saldos negativos de la

asignación de vacaciones anuales superiores a 10 días, con el fin de garantizar el cumplimiento del Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.

e) Estimaciones de total del pasivo devengado a la fecha de cierre del ejercicio

93. El ACNUR registra al cierre del ejercicio un total del pasivo devengado por valor de 5,5 millones de dólares para cubrir el riesgo de errores a la fecha de cierre entre los ejercicios de 2022 y 2023. Este importe se basa en una estimación dudosa, que podría no ajustarse a los requisitos establecidos en la norma 19 de las IPSAS (*Provisiones, pasivos contingentes y activos contingente*s).

94. A fin de cubrir el riesgo de errores en el momento de cierre del ejercicio entre el ejercicio en curso y el siguiente, la Dependencia de Cuentas por Pagar contabiliza, al final de cada ejercicio y como parte del seguimiento de los procesos de cierre y cobros, las estimaciones de los dos importes devengados siguientes, denominados "total del pasivo devengado":

a) Total del pasivo devengado por bienes recibidos: el total del pasivo devengado por bienes recibidos asciende a 4 millones de dólares al 31 de diciembre de 2022, la misma cantidad que al 31 de diciembre de 2021. Esa cantidad se ha contabilizado en los estados financieros sin haber analizado las facturas recibidas a principios de 2023.

b) Total del pasivo devengado por adquisiciones sin órdenes de compra: la Dependencia de Cuentas por Pagar registró un "total del pasivo devengado por adquisiciones sin órdenes de compra" por valor de 1,5 millones de dólares (la misma cantidad que en el ejercicio anterior). En 2022 se ha registrado un importe por valor de 0,8 millones de dólares correspondientes a este pasivo devengado mediante una revisión de los comprobantes de cuentas por pagar del sistema MSRP cuya fecha de contabilización es posterior a la de cierre. Los 0,7 millones restantes no están basados en ninguna revisión o análisis.

95. El párrafo 18 de la norma 19 de las IPSAS define crédito como "pasivo en el que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento", y el párrafo 19 de la misma norma define pasivo devengado como "cuentas por pagar por el suministro o recepción de bienes o servicios que no han sido pagados, facturados o acordados formalmente con el proveedor. Aunque a veces sea necesario estimar el importe o el vencimiento de las obligaciones acumuladas, la incertidumbre asociada a las mismas es, por lo general, mucho menor que en el caso de los créditos".

96. Uno de los requisitos estipulados en el párrafo 22 de la norma 19 de las IPSAS para contabilizar un crédito es que sea posible realizar una estimación fiable del importe de la obligación. En los párrafos 45 y 46 de la norma 19 se afirma: "la mejor estimación es el importe que racionalmente pagaría la entidad para liquidar la obligación en la fecha de los estados financieros. La estimación de las consecuencias previsibles y el efecto financiero se determina según el criterio de la administración de la entidad, suplementado por la experiencia en transacciones similares. La evidencia que se toma en consideración incluye la evidencia adicional que pudieran suministrar los hechos ocurridos tras la fecha de cierre del estado de situación financiera".

97. La fiabilidad de los importes del pasivo devengado solo puede basarse en una revisión anual de los bienes recibidos con posterioridad al cierre en relación con el "total del pasivo devengado" contabilizado al cierre del ejercicio. Sin dicho análisis, no puede considerarse que ese pasivo se base en una estimación fiable, según se define en la norma 19 de las IPSAS.

98. La Junta considera que los importes en concepto de “pasivo devengado” no se han estimado de forma fiable y, por lo tanto, no cumplen lo dispuesto en la norma 19 de las IPSAS. Sin embargo, también es consciente de que existe un riesgo de infravaloración de los gastos del ejercicio en curso.

99. Se realizó una revisión de 17 transacciones recogidas en el libro mayor de enero de 2023: 12 de ellas (el 70 % de la muestra) se habían registrado incorrectamente en 2023, por un importe de 1,3 millones de dólares.

100. Puede considerarse que, al mes de abril de 2023, el “total del pasivo devengado” está sobrevalorado en 3,4 millones de dólares. También es posible que sigan apareciendo indicios de pasivos devengados omitidos en cada ejercicio con posterioridad al período de auditoría. Aunque ese importe no sea significativo, debería mejorarse la solidez de las estimaciones del “total del pasivo devengado” al cierre del ejercicio para ajustarlas a la norma 19 de las IPSAS.

101. **La Junta recomienda que el ACNUR lleve a cabo y documente un examen detallado de los gastos en los que el riesgo de error al efectuar el cierre del ejercicio es elevado, en particular de las transacciones de adquisiciones más significativas, como las de transporte o combustible**.

102. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que en el primer trimestre de 2024, de cara al próximo ejercicio económico, llevaría a cabo y documentaría un examen específico de los gastos significativos que presentaban un alto riesgo de error en el momento de cerrar el ejercicio.

f) Contabilización de propiedades, planta y equipo

103. Se han observado algunas deficiencias en los procesos de contabilización y valuación del activo fijo que pueden repercutir en la exactitud de la valuación del activo físico y en su amortización.

104. Al 31 de diciembre de 2022, la partida en concepto de propiedades, planta y equipo ascendía a 473 millones de dólares del costo total y a 234 millones de valor contable neto, lo que suponía el 23 % de los activos no corrientes y el 4 % del total del activo. Los elementos principales de esta partida eran vehículos, cuyo valor contable neto era de 187 millones de dólares.

Transferencia de propiedad: reclasificación al cierre del ejercicio

105. La compra de activos con el fin de transferir su propiedad a un asociado, o, más en general, la transferencia de propiedad de los activos existentes es una práctica que el ACNUR realiza con frecuencia. De conformidad con la política del ACNUR sobre la contabilización de propiedades, planta y equipo, estos activos se reconocen inicialmente como propiedades, planta y equipo, como sucede, por ejemplo, con los vehículos y los generadores, cuyo importe ascendió a 9,3 millones de dólares en 2022.

106. En su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018, la Junta recomendó que el ACNUR estableciera un proceso contable y una orientación coherentes para los artículos que se adquieren con el fin de transferir su propiedad directamente a otras entidades (A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 50). A fin de aplicar esa recomendación, el ACNUR ha publicado una nota orientativa sobre la transferencia de propiedad, y se ha mejorado el sistema MSRP con objeto de facilitar la identificación y el control de esos activos.

107. En particular, 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. De ese modo, o bien se identificaron en el sistema MSRP con una casilla específica que debía marcarse

durante el proceso de adquisición, en caso de que se compraran con el propósito expreso de transferir su propiedad, o bien se identificaron a principios de 2023 mediante una revisión de las transferencias realizadas, en caso de que se hubiera emitido una solicitud de enajenación en 2022.

108. Algunos activos cuya propiedad se transfiere no se identificaron durante la revisión al cierre del ejercicio, lo que da lugar a una infravaloración de las existencias, a una sobrevaloración de los bienes de propiedades, planta y equipo y a asientos inexactos en las categorías de amortización.

109. Por ejemplo, el 25 de noviembre de 2022 se aprobó y emitió una solicitud de enajenación de dos vehículos King Long, ya que se declaró erróneamente que habían sido adquiridos para realizar una transferencia directa de su propiedad. Sin embargo, estos activos, cuyo importe ascendía a 765.000 dólares y estaban amortizados por 6.000 dólares al 31 de diciembre de 2022, no fueron reclasificados como "activos mantenidos para su transferencia" durante la revisión al cierre del ejercicio.

110. La nota orientativa se ha clarificado, pero no se aplica plenamente. El ACNUR debería supervisar los activos mantenidos para su transferencia y reclasificarlos como existencias al cierre del ejercicio. Es necesario que se consolide este proceso, ya que todas las partidas que deben reclasificarse siguen sin identificarse, lo que afecta a la exactitud de los estados financieros.

Deterioro del valor del activo fijo: vehículos recibidos que no están en servicio

111. Según la norma 21 de las IPSAS (*Deterioro del valor de los activos no generadores de efectivo*), el ACNUR debe "evaluar, en cada fecha de los estados financieros, si existe algún indicio de deterioro del valor de sus activos. Si se detectase algún indicio, la entidad deberá estimar el importe de servicio recuperable del activo en cuestión". El manual de gestión financiera del ACNUR establece los procedimientos para aplicar esta política y exige a las operaciones en los países que revisen sus activos al cierre del ejercicio para detectar cualquier indicio de deterioro del valor. También establece que los vehículos dañados que vayan a ser reparados no deben considerarse como desvalorizados.

112. En 2022, algunos vehículos que se habían comprado y aún no habían llegado a su destino después de tres meses (es decir, que se encontraban en régimen de "tránsito a largo plazo"), cuyo valor ascendía a 3,1 millones de dólares, se habían deteriorado por valor de 1,1 millones de dólares.

113. Otros vehículos, cuyo importe ascendía a 20 millones de dólares, pueden calificarse como activos "latentes", ya que están ubicados de forma permanente en almacenes (uno de ellos desde 2016). Sin embargo, no han sido objeto de ningún examen individual de deterioro del valor (véase el cuadro II.5).

Cuadro II.5
Número y costo de adquisición de vehículos fuera de servicio, 2016-2022
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Ejercicio	*Número*	*Precio de compra*
2016	1	189,8
2017	1	189,8
2018	2	379,9
2019	23	863,0
2020	72	2 109,1

Ejercicio	*Número*	*Precio de compra*
2021	101	3 416,0
2022	408	12 843,0
Total	**608**	**19 990,6**

Fuente: Junta de Auditores.

114. Las instrucciones de cierre transmitidas a las oficinas en los países, que se centran principalmente en los factores externos, pueden llevar a que subestimen el riesgo de pérdida de valor al fijar un umbral de 0,5 millones de dólares por debajo del cual los efectos se consideran insignificantes. También mencionan el deterioro del rendimiento o la utilidad de cualquier activo físico que vaya más allá de la pérdida normal de valor que se produce con el paso del tiempo, si bien esto no afecta a los vehículos cuya amortización aún no ha comenzado. Según el ACNUR, no se ha detectado ningún indicio de que se haya producido una pérdida por deterioro del valor en relación con estos vehículos, ya que en la política del ACNUR incluso la vida útil de los vehículos se ha extendido de seis a ocho años.

115. Los vehículos que se mantienen durante mucho tiempo en almacenes suelen perder parte de su valor. Aunque ello podría no considerarse indicio de pérdida por deterioro del valor en el caso de los vehículos que se amortizan regularmente, la Junta opina que en tales situaciones puede considerarse que existe tal indicio, por lo cual se debería aplicar la norma 21 de las IPSAS, que exige que se lleve a cabo una evaluación para determinar si es necesario proceder a registrar un deterioro del valor.

116. **La Junta recomienda que el ACNUR examine y documente las solicitudes de enajenación de activos en relación con el registro de propiedades, planta y equipo al cierre del ejercicio para velar por que sus nuevas orientaciones con respecto a la transferencia de propiedad de los activos se aplican efectivamente**.

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

118. El ACNUR aceptó las dos recomendaciones. La administración ya ha puesto en marcha una política de amortización de los vehículos mantenidos durante más de un año en los principales puntos de almacenamiento, para los cuales los efectos de la amortización serían significativos.

g) Control interno

Un proceso basado en la autoevaluación

119. La declaración de control interno se fundamenta en un cuestionario de autoevaluación que debería mejorarse para aumentar la fiabilidad de las evaluaciones que se proporcionan.

120. La declaración de control interno, que se publica en el informe financiero anual, ofrece un examen de las cuestiones de control interno surgidas durante el año que se basa principalmente en el cuestionario de autoevaluación antes mencionado, que se envía a las divisiones de la sede (seis divisiones de apoyo), las oficinas regionales y las oficinas en los países a las que va dirigido. El proceso de cumplimentación del cuestionario está organizado por la División de Gestión Financiera y Administrativa. En una directriz específica se define el calendario, se presentan las novedades y se

facilitan plantillas con orientaciones sobre la forma de rellenar el cuestionario. En total, 115 oficinas en los países han enviado sus respuestas a 57 preguntas, las siete oficinas regionales a 15 preguntas y las seis divisiones de apoyo a 55 preguntas.

121. La herramienta del cuestionario de autoevaluación resulta útil, pero tiene limitaciones intrínsecas. La autoevaluación es una herramienta práctica para evaluar sobre el terreno, de manera profesional e informada, la eficacia de los controles internos, pero su propia naturaleza no permite garantizar la objetividad de los resultados. Es posible que las entidades declarantes infravaloren las deficiencias en materia de control interno que comunican a la División de Gestión Financiera y Administrativa. El promedio de la calificación resultante del ciclo 2022 para las oficinas nacionales es muy alto, de 3,61 sobre una puntuación total de 4 (una calificación de 3 puntos corresponde a un cumplimiento satisfactorio que se sitúa entre el 60 % y el 80 % de las actividades de control establecidas, y una calificación de 4 puntos equivale a un cumplimiento estricto, entre el 80 % y el 100 % de dichas actividades), lo cual indica que los "autocalificadores" de las oficinas nacionales quizá no sean excesivamente estrictos.

122. Según las directrices y la plantilla facilitadas por la División de Gestión Financiera y Administrativa, se pidió a las oficinas que calificaran su aplicación de los controles de acuerdo con una escala que iba del 1 (bajo nivel de cumplimiento) al 4 (cumplimiento estricto). Únicamente en caso de que la puntuación consignada indicara un bajo nivel de cumplimiento, las oficinas debían describir las deficiencias y presentar documentación sobre medidas paliativas al respecto. La Junta observó que todas las puntuaciones (del 1 al 4) debían justificarse en una sección específica del cuestionario; sin embargo, en las directrices se especifica que no es obligatorio presentar una justificación salvo en el caso de las puntuaciones de cumplimiento bajo. En más de la mitad de los casos, las operaciones en los países no añadieron ningún comentario al cuestionario. Es fundamental que las respuestas sean fiables, ya que forman parte de los elementos básicos de la declaración anual de control interno.

Papel de las oficinas regionales

123. El actual proceso del cuestionario de autoevaluación otorga un papel muy limitado a las oficinas regionales en la evaluación global, pese a que, por una parte, conocen de cerca los puntos fuertes y débiles de las oficinas en los países y, por otra, desempeñan un papel de segunda "línea de defensa". La Junta opina que una mayor participación de las oficinas regionales en la supervisión del proceso del cuestionario mejoraría la calidad general de la información facilitada.

124. La División de Gestión Financiera y Administrativa examina el cuestionario de autoevaluación sin el apoyo de las oficinas regionales, si bien en principio tienen una función de "segunda línea de defensa" con respecto a las oficinas en los países, como se indica en el documento "Funciones, rendición de cuentas y atribuciones de las oficinas regionales", publicado en noviembre de 2022. Las oficinas regionales tienen el claro mandato de "vigilar la aplicación de los controles internos y de un sistema eficaz de control y evaluación a nivel nacional". Por ejemplo, la Oficina Regional para África Oriental, el Cuerno de África y los Grandes Lagos informó de que 4 de las 11 oficinas en los países no habían emitido un plan de adquisiciones. En cuanto al resto de las oficinas en los países, la Oficina Regional señaló que ninguna de ellas, excepto la de Uganda, había conseguido actualizar sus planes de adquisiciones a lo largo del ejercicio. Estas deficiencias no se reflejaron en el cuestionario de autoevaluación de las operaciones en los países en cuestión.

125. Para reforzar la fiabilidad de la información facilitada, la Junta considera que las oficinas regionales deberían intervenir en el proceso del cuestionario de autoevaluación con el fin de examinar las respuestas de las oficinas en los países al

cuestionario y refrendar sus constataciones y calificaciones antes de presentarlas a la División de Gestión Financiera y Administrativa, con lo cual se atenuaría el riesgo de que la información que se facilitase no fuera fiable.

126. **La Junta recomienda al ACNUR que potencie el papel que desempeñan las oficinas regionales en el proceso de control interno**.

127. En particular, la Junta considera que el ACNUR debería modificar el proceso para el próximo ciclo anual del cuestionario de autoevaluación del control interno si encomendara a las oficinas regionales las funciones siguientes: a) examinar la calificación inicial que las operaciones en los países hayan indicado en el cuestionario, y b) refrendar las respuestas presentadas a la División de Gestión Financiera y Administrativa una vez realizadas algunas verificaciones al azar.

128. El ACNUR aceptó la recomendación.

Coherencia entre el marco de control interno y la política de gestión de los riesgos institucionales

129. El marco de control interno y el mecanismo de gestión de los riesgos institucionales son herramientas complementarias relacionadas con la gestión de riesgos, que se enriquecerían si entre ambas hubiera una mayor coordinación e intercambio de información, a fin de centrarse en las necesidades más útiles en materia de supervisión y rendición de cuentas y aligerar la carga que recae sobre los gestores.

130. La función de gestión de los riesgos institucionales consiste en determinar, evaluar y controlar los riesgos para que una organización adopte las medidas adecuadas que le permitan cumplir sus objetivos sin causar problemas financieros o jurídicos. Se han creado dos normas diferentes a fin de contribuir a ese proceso: la norma de la Organización Internacional de Normalización (ISO) 31000:2018 (*Gestión del riesgo – Directrices*) y el marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, que en muchos aspectos cubren conocimientos pertenecientes a las mismas áreas. El ACNUR ha optado por aplicar ambos, y ha basado el mecanismo de control interno en el marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Por consiguiente, tanto el marco de control interno como los procesos de gestión de los riesgos institucionales tienen que estar bien vinculados.[6]

131. De conformidad con la política de gestión de los riesgos institucionales del ACNUR, los registros de riesgos operacionales se elaboran en las oficinas de los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede y en ellos se recoge un conjunto estratégico y priorizado de riesgos que requieren una atención y una gestión activas. Para cada riesgo señalado en el registro de riesgos se elabora un plan de mitigación. La política de gestión de los riesgos institucionales abarca el conjunto de la organización, e incluye entidades de la sede como las seis divisiones, que también forman parte del proceso de autoevaluación del control interno. En 2022, por ejemplo, la División de Gestión Financiera y Administrativa detectó nueve riesgos, a los que clasificó en su registro de riesgos operacionales como de riesgo medio en función de su impacto y probabilidad.

[6] Ni en el documento sobre política de la gestión de los riesgos institucionales del ACNUR (UNHCR/HCP/2020/2/Rev.1), basado en la norma 31000 de la ISO, ni en el manual de gestión financiera del ACNUR en su sección I, parte 10, sobre fundamentos de los controles internos, parte 11, sobre las tres líneas de defensa, y parte 12, sobre el marco de control interno adoptado por el ACNUR, se explica de qué modo se vinculan ambas herramientas.

132. Paralelamente, el mecanismo de control interno basado en el marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway se ha desarrollado para proporcionar una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos. El cuestionario de autoevaluación incluye preguntas relativas a cuestiones financieras, operacionales, administrativas y de apoyo y a los ámbitos de liderazgo y gestión. En la sede, el cuestionario lo cumplimentan las seis divisiones implicadas en el apoyo administrativo, operacional y financiero, por lo que su alcance es mucho más reducido que el de la política de gestión de los riesgos institucionales, que abarca todas las actividades de la sede.

133. No obstante, los resultados del cuestionario de autoevaluación pueden proporcionar información más detallada sobre los riesgos que los registros de riesgos y sus planes de tratamiento. El cuestionario trata de evaluar la eficacia de los principales controles internos establecidos para procesos específicos, mientras que los planes de tratamiento de los riesgos no se supervisan con una metodología tan precisa.

134. En 2022, la División de Gestión Financiera y Administrativa respondió a 25 preguntas referentes a 17 subprocesos que pueden vincularse a las categorías de riesgo mencionadas, a saber: contabilidad; pasivo devengado; seguro médico posterior a la separación del servicio; deudas incobrables; gestión de cuentas bancarias; recomendaciones de la auditoría de la Junta; liquidación del procedimiento financiero; conciliación del libro mayor y los libros auxiliares; activos intangibles; existencias; datos maestros; políticas y procedimientos; propiedades, planta y equipo; tramitación de órdenes de compra; presentación de informes; reconocimiento de ingresos; y cierre del ejercicio. Todos los controles internos que fueron sometidos a pruebas obtuvieron la mejor calificación posible, a excepción de dos procesos: datos maestros y políticas y procedimientos; ahora bien, no siempre es fácil realizar una comparación entre esos resultados y los riesgos señalados por la División de Gestión Financiera y Administrativa en su registro de riesgos, por las razones siguientes:

a) El riesgo de incluir información financiera incorrecta en los estados financieros anuales se considera mitigado, puesto que el control interno de los procesos correspondientes se califica de eficiente. Además, los estados financieros están certificados por un auditor externo;

b) El riesgo de que en el registro de riesgos de la División de Gestión Financiera y Administrativa se produzca una intervención en efectivo se debe a diversas causas, entre otras, la inadecuación de los sistemas y de la capacidad, tanto del personal como de los procesos. Estos aspectos están sujetos a una incertidumbre futura significativa (por ejemplo, la transición del sistema MSRP al sistema Cloud ERP, o las presiones que los problemas de financiación pueden ejercer sobre la dotación de personal). El hecho de que la declaración de control interno indique que en el último ejercicio las operaciones notificaron un alto nivel de cumplimiento no es ni mucho menos suficiente para considerar este riesgo totalmente mitigado.

135. Los resultados del cuestionario de autoevaluación deberían tenerse en cuenta de forma más explícita en el registro de riesgos, en lo que respecta tanto a la calificación del riesgo como a las medidas de tratamiento.

136. Por su parte, el registro de riesgos de la División de Gestión Financiera y Administrativa describe riesgos que no se recogen en el cuestionario de autoevaluación, como la gestión de las inversiones de los excedentes de fondos o el riesgo de fraude y corrupción. Además, el análisis del cuestionario conduce a que en la declaración de control interno se detecten algunas deficiencias que, sin embargo, no se señalan en la declaración de control interno como riesgos que deban abordarse.

137. La Junta considera que el mecanismo del cuestionario de autoevaluación y el registro de riesgos deberían guardar coherencia. Las evaluaciones de los riesgos y los planes de tratamiento deberían tener en cuenta las conclusiones del cuestionario, especialmente en lo que respecta a la eficacia de los controles internos. O bien dichos riesgos se cierran en los registros de riesgos, o bien se proporciona una explicación clara y se ajusta en consecuencia el control interno de cara al proceso del cuestionario de autoevaluación. Además, las deficiencias detectadas por el cuestionario deben tenerse en cuenta al actualizar el registro de riesgos. Los riesgos detectados en el registro operacional también son fundamentales a la hora de aportar información al cuestionario. La eficacia general de la gestión de riesgos en el ACNUR se beneficiaría enormemente de una interconexión más adecuada entre ambos mecanismos.

138. La racionalización de los calendarios para el despliegue tanto del cuestionario de autoevaluación como del registro de los riesgos operacionales y la mejora de la coordinación y el intercambio de información en materia de supervisión y rendición de cuentas podrían contribuir a mejorar la coherencia y la eficacia de la gestión del riesgo.

h) Derechos de acceso al sistema de planificación de los recursos institucionales

Derechos de los usuarios y gestión del acceso en el sistema de planificación de los recursos institucionales

139. La contabilidad financiera del ACNUR se basa en un sistema de planificación de los recursos institucionales, cuyo acceso requiere rigurosos controles internos. Se han detectado algunas deficiencias respecto de la concesión y cancelación de derechos de acceso y de la revisión periódica, que deberían subsanarse. El ACNUR debería considerar la posibilidad de incorporar controles clave en el nuevo sistema Cloud ERP.

140. El sistema MSRP se puso en marcha en la sede del ACNUR en 2004 y se implantó en las oficinas sobre el terreno entre 2005 y 2007. Además, Workday reemplazó los módulos de recursos humanos y nómina del MSRP en octubre de 2022, en el marco del programa de transformación institucional. No obstante, los derechos retroactivos basados en información anterior a la fecha de entrada en funcionamiento se seguirán procesando a través del sistema MSRP hasta finales de 2023. El siguiente paso del programa de transformación institucional consistirá en desmantelar los módulos restantes del sistema MSRP y reemplazarlos en el sistema Cloud ERP, cuya entrada en funcionamiento está prevista en torno al tercer trimestre de 2023 (más exactamente, en agosto de 2023, según la información más reciente obtenida durante la auditoría).

141. El marco de control financiero interno, revisado en 2006, describe las funciones financieras que deben desempeñarse en cada oficina y define los niveles de autoridad, las reglas y el acceso de seguridad al sistema que precisan los usuarios para desempeñar estas funciones, y que quedan reflejados en el sistema. Esta rigurosa definición de papeles y la correspondiente separación de funciones representa la piedra angular del control interno de ACNUR, lo cual hace posible que los datos que se introducen sean fiables y que se prevenga el fraude.

Concesión de derechos de acceso a los usuarios para el sistema MSRP

142. La Junta examinó de qué forma se gestiona actualmente el acceso de los usuarios al sistema MSRP y la implantación del nuevo sistema.

143. Según los procedimientos de gestión del acceso al sistema MSRP, la decisión de conceder derechos de “función de usuario” es adoptada localmente en cada oficina del ACNUR por los administradores correspondientes. Una vez validadas, las

solicitudes se transmiten al equipo de gestión de identidades y accesos de la División de Sistemas de la Información y las Telecomunicaciones para que se reflejen en el sistema MSRP. Con el fin de garantizar una adecuada separación de funciones, las oficinas de todo el ACNUR preparan y presentan a la División de Gestión Financiera y Administrativa un plan de delegación de autoridad en formato Excel de conformidad con los principios del marco de control financiero interno definidos en mayo de 2006.

144. El plan de delegación de autoridad permite ejercer un control interno eficaz al garantizar la separación de funciones con respecto a roles funcionales contradictorios, especialmente en lo que respecta al proceso de ejecución y desembolso de gastos del ACNUR. El plan de delegación de autoridad abarca los siguientes procesos: "aprobar el gasto", "aprobar la compra", "confirmar la entrega", "aprobar el pago" y "ejecutar el pago". Además, se ha definido una lista de combinaciones conflictivas de funciones para estos procesos, pero no existe ningún mecanismo automático en el sistema MSRP que permita detectar estos conflictos al crear un usuario: el proceso se realiza manualmente.

145. La Junta examinó estos accesos en el sistema MSRP y observó que se habían implementado 386 funciones únicas para los usuarios básicos y 88 funciones diferentes para los usuarios administradores, aunque los principios del plan de delegación de autoridad y los conflictos potenciales entre funciones conexos solo abarcan unas 50 funciones. No se encontró ninguna documentación adecuada sobre los posibles conflictos entre roles que no estuvieran integrados en el proceso del plan de delegación de autoridad. Esta deficiencia impide al ACNUR garantizar una gestión adecuada de la separación de funciones dentro del sistema MSRP, y sigue existiendo el riesgo de que se produzcan combinaciones de funciones incompatibles dentro del sistema MSRP.

146. Además, se preguntó a la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones si estas deficiencias se verían mitigadas con las nuevas funcionalidades del sistema Cloud ERP, pero la asignación de funciones y los controles automáticos en el sistema para detectar posibles conflictos entre funciones no se habían finalizado ni decidido en el momento de realizar la auditoría, ya que el sistema aún estaba en fase de desarrollo.

Cancelación de los derechos de acceso de los usuarios

147. Al examinar la cancelación de los derechos de acceso se encontraron más de 20.000 usuarios activos en el sistema MSRP, pese a que en el ACNUR únicamente hay unos 15.000 empleados activos. El control de los accesos facilitado por el ACNUR en forma de archivo Excel mostraba también que la información de "último inicio de sesión" correspondiente a 3.619 usuarios estaba "en blanco". La conciliación de estos usuarios con la nómina de diciembre de 2022 puso de manifiesto que no formaban parte de la plantilla del ACNUR al cierre del ejercicio. Además, más de 400 usuarios no habían iniciado ninguna sesión desde hacía más de un año (entre ellos, uno en 2006 y dos en 2008). Ninguno de estos usuarios constaba en la nómina de diciembre de 2022, y no se ha realizado ningún control sobre la antigüedad de la última sesión para actualizar los derechos.

148. Asimismo, se conciliaron la lista de bajas correspondiente a 2022 y la nómina de diciembre de 2022, lo cual mostró que algunos accesos de usuarios no se habían suprimido en el sistema MSRP. La gestión del acceso de los usuarios en caso de cese de actividad o movilidad interna no se realiza de forma rigurosa.

149. Aunque el acceso al sistema MSRP también se controla mediante un directorio activo, la cancelación de los derechos de acceso de los usuarios debería supervisarse estrictamente.

Revisión periódica del acceso de los usuarios y detección de conflictos

150. Se solicitaron los resultados de las revisiones realizadas por el ACNUR en 2022 de los accesos al sistema MSRP relativas a la gestión del acceso de los usuarios. Únicamente se facilitó una revisión, en un archivo Excel, que contenía información sobre los conflictos entre roles con arreglo a las reglas del plan de delegación de autoridad, y una pestaña de un archivo Excel que mostraba las excepciones que se habían aprobado. A pesar de haberlo solicitado en múltiples ocasiones, la Junta no obtuvo información suficiente acerca de esta revisión que ofreciera datos relativos a la frecuencia, el alcance del control, la autoridad responsable o las medidas adoptadas para corregir las discrepancias.

151. La Junta realizó pruebas, por ejemplo, con combinaciones incompatibles como "Preparador de solicitudes de reembolso de gastos de viaje" y "Administrador de solicitudes de reembolso de gastos de viaje" o "Preparador de justificantes de órdenes de compra" y "Encargado de aprobar justificantes de órdenes de compra", y comprobó que la lista de excepciones no era exhaustiva. No resulta claro si la detección de roles conflictivos prevista en las reglas del marco de control financiero interno y del plan de delegación de autoridad en el sistema MSRP es exhaustiva. Además, la periodicidad con que se realizan estas revisiones parece insuficiente a la vista de los riesgos financieros.

152. **La Junta recomienda que el ACNUR proteja todos los derechos de acceso en su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, teniendo en cuenta la separación de funciones y los cambios en los puestos de los empleados**.

153. La Junta considera que, para ello, el ACNUR debería: a) ampliar el plan de delegación de autoridad a todas las funciones del nuevo sistema Cloud ERP; y b) llevar a cabo, al menos una vez al año, una revisión de los accesos.

154. El ACNUR aceptó la recomendación y convino en ampliar el documento futuro equivalente al actual plan de delegación de autoridad de modo que incorpore todas las funciones utilizadas activamente por el ACNUR en el nuevo sistema Cloud ERP y en detectar las funciones conflictivas e impedir su utilización. La administración estudiará la posibilidad de incorporar estos controles en el nuevo sistema Cloud ERP.

4. Gestión del riesgo

155. La Junta auditó la gestión del riesgo en el ACNUR. Las principales observaciones y recomendaciones parten de un examen del contexto general de la gestión del riesgo en el ACNUR (véanse los párrafos 156-165) y se refieren en particular a la madurez del sistema de gestión del riesgo (véanse los párrafos 166-202), el apetito de riesgo (véanse los párrafos 203-214), los recursos asignados a la gestión del (véanse los párrafos 215-226), la "líneas de defensa" primera y segunda en la gestión del riesgo (véanse los párrafos 227-230) y las enseñanzas extraídas de la gestión de los riesgos en la crisis de los refugiados de Ucrania (véanse los párrafos 231-247).

a) Contexto general de la gestión del riesgo de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

156. Aunque la gestión del riesgo en el ACNUR ha alcanzado un alto grado de madurez, sigue habiendo posibilidades reales de mejora, en particular en lo que se refiere a la eficacia y la coherencia de la gestión del riesgo sobre el terreno.

Fortalecimiento de la gestión del riesgo en la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

157. Con su política de gestión de los riesgos institucionales, el ACNUR no pretende reemplazar los sistemas de gestión del riesgo preexistentes. El ACNUR adoptó su primera "política para la gestión de los riesgos institucionales"[7] en 2014. El fundamento de esa política fundacional se formuló del siguiente modo: "Asumir riesgos calculados es algo que se hace a diario en el ACNUR. Sin embargo, la evaluación y la mitigación de riesgos, a pesar de ser elementos habituales de la labor del ACNUR, no se aplican de forma coherente en el conjunto de la organización ni se documentan e integran sistemáticamente en los procesos de planificación y establecimiento de prioridades de forma regular. Un enfoque sistemático y holístico de la gestión del riesgo contribuye a que la organización alcance sus objetivos determinando, evaluando y controlando proactivamente los riesgos en toda la organización y estableciendo prioridades al respecto. El ACNUR reconoce que la gestión del riesgo forma parte del proceso de planificación y establecimiento de prioridades y que ha de aplicarse un enfoque sistemático en toda la organización utilizando un sistema de gestión del riesgo institucional". El objetivo de la gestión de los riesgos institucionales del ACNUR no era sustituir los sistemas ya existentes de gestión del riesgo, sino vincularlos entre sí "tendiendo un puente entre las diversas políticas de gestión de los riesgos y las prácticas formales e informales en vigor".

158. El marco de gestión de los riesgos institucionales del ACNUR corre a cargo de un Oficial Jefe de Gestión de Riesgos, que cuenta con el apoyo de un servicio de dedicación exclusiva y con herramientas específicas. A partir de 2015, el ACNUR ha venido gestionando dos tipos de registros de riesgos: por un lado, un "registro de riesgos estratégicos" concebido para gestionar los riesgos clave a nivel de toda la organización; por otro lado, un "registro de riesgos institucionales", que pasó a denominarse "registro de riesgos operacionales" en 2020 para mayor claridad y está presente en cada división de la sede, oficina regional y operación en los países y con el que se gestionan los riesgos operacionales específicos. Se creó un servicio específico[8], dirigido por un Oficial Jefe de Gestión de Riesgos que rinde cuentas a la Alta Comisionada Adjunta, con el fin de promover y vigilar la gestión del riesgo, principalmente proporcionando metodología, conocimientos especializados, apoyo, análisis e informes en función de las necesidades.

159. La integración de la gestión de los riesgos institucionales todavía está en curso. Desde el principio, el ACNUR ha gestionado sus riesgos basándose en la norma 31000 de la ISO[9]. En cumplimiento de los principios fundamentales de esta norma, el ACNUR puso en marcha en 2015 una evaluación de referencia de los riesgos a nivel de operaciones en los países, oficinas regionales y divisiones de la sede, que se tradujo en la aprobación de una primera versión del registro de riesgos estratégicos y de una plantilla del registro de riesgos institucionales. En 2015 y 2016 se llevaron a cabo revisiones anuales y posteriormente, según lo previsto en el documento de política, la aplicación inicial se sometió a una revisión general en 2017 sobre la base de un

[7] La política para la gestión de los riesgos institucionales en el ACNUR (ACNUR/HCP/2014/7) se aprobó el 22 de julio de 2014, entró en vigor desde el 1 de agosto de 2014 y fue revisada el 30 de junio de 2017.

[8] La Dependencia de Gestión de los Riesgos Institucionales, hasta 2020, y desde entonces el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales.

[9] El ACNUR explicó al equipo de auditores que la utilización de la norma ISO no implica ningún procedimiento de certificación o auditoría, sino únicamente el pago anual de una tasa de 100 dólares.

examen consultivo realizado por la OSSI[10]. El informe consultivo de 2017 de la OSSI determinó que la política de gestión del riesgo estaba “firmemente implantada” en el ACNUR, aunque todavía no había penetrado en la cultura de la organización. Asimismo, según el informe consultivo de la OSSI de 2022, la integración de la gestión de los riesgos en la cultura del ACNUR seguía sin haberse logrado plenamente, a pesar de los progresos que se constataron, y continuaba siendo un motivo de preocupación y un objetivo desde la perspectiva del Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales.

160. Tras la revisión mencionada, en octubre de 2017 se puso en marcha la iniciativa de gestión de riesgos 2.0 cuando el Alto Comisionado anunció en el 68º período de sesiones del Comité Ejecutivo que la iniciativa se había diseñado para cubrir el período 2018-2020[11] y que su objetivo central consistía en “fomentar una cultura de gestión del riesgo y consolidar los sistemas, las estructuras, las capacidades y los procesos”. En 2017 y 2018 se siguió aplicando la política de gestión de los riesgos institucionales, y los registros de riesgos operacionales y el registro de riesgos estratégicos, así como sus planes de tratamiento, se sometieron a una revisión anual. El análisis de las principales tendencias de la revisión se realizó bajo la supervisión del Oficial Jefe de Gestión de Riesgos.

Evaluaciones anteriores del sistema

161. La gestión del riesgo del ACNUR recibió una evaluación positiva del Comité de Alto Nivel sobre Gestión y de la Dependencia Común de Inspección. En 2019, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión aprobó un modelo de madurez para la gestión de riesgos[12] que los organismos podían utilizar como referencia. El modelo define cinco niveles de madurez del riesgo repartidos en seis dimensiones diferentes [13] y proporciona preguntas indicativas, documentación y listas de comprobación de pruebas para ayudar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Una vez recibido, el ACNUR evaluó su práctica de gestión del riesgo con arreglo al modelo de referencia mediante una consultoría individual. En 2020, la Dependencia Común de Inspección facilitó una versión actualizada de su modelo de referencia

[10] Oficina de Servicios de Supervisión Interna, informe núm. 2017/115 sobre la aplicación de la política y los procedimientos de gestión de los riesgos institucionales en el ACNUR. En la fase inicial de la gestión de los riesgos institucionales, la OSSI también realizó un examen consultivo de la aplicación de las responsabilidades de gestión y control de los riesgos para las funciones que se consideraban parte de la segunda línea de defensa en el ACNUR, (informe núm. 2018/048).

[11] Véase EC/69/SC/CRP.18; la iniciativa se aprobó en agosto de 2018 durante el 69º período de sesiones del Comité Ejecutivo (73er período de sesiones del Comité Permanente).

[12] CEB/2019/HLCM/25.

[13] Los cinco niveles son los siguientes: 1) inicial, 2) en desarrollo, 3) establecido, 4) avanzado, 5) destacado; y las seis dimensiones son las siguientes: 1) marco y política de gestión de los riesgos institucionales, 2) gobernanza y estructura orgánica, 3) procesos e integración, 4) sistemas y herramientas, 5) capacidad ante los riesgos, 6) cultura del riesgo.

de 2010 sobre gestión del riesgo[14] que estaba basada en diez componentes[15]. En 2022, el ACNUR analizó su práctica en relación tanto con el Comité de Alto Nivel sobre Gestión como con los puntos de referencia actualizados de la Dependencia Común de Inspección, mediante un examen consultivo asignado a la OSSI[16,17]. Según las principales conclusiones de las dos evaluaciones, realizadas en 2019 y 2022, el ACNUR ha logrado "considerables progresos a la hora de hacer avanzar su madurez en materia de gestión del riesgo desde el nivel 'establecido', asignado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión en 2019, hacia el nivel 'avanzado', que es el objetivo de su estrategia de gestión del riesgo para el período 2021-2025".

162. El ACNUR define sistemáticamente la gestión de riesgos como un marco que conecta otros ya existentes. La política actual se refiere a la gestión de los riesgos institucionales como un marco "paraguas", ya que recoge los riesgos en todas las esferas. La gestión de los riesgos institucionales y los instrumentos conexos son, en ese sentido, una plataforma concebida para incorporar elementos de instrumentos ya existentes, como a) la política de gestión de los riesgos de seguridad de las Naciones Unidas y del ACNUR, b) el marco de las Naciones Unidas sobre la esencialidad de los programas, c) la política institucional de las Naciones Unidas sobre sistemas de gestión de la resiliencia institucional, incluida la planificación de la continuidad de las operaciones, d) el marco estratégico del ACNUR para la prevención del fraude y la corrupción, e) la política y los procedimientos del ACNUR contra el blanqueo de dinero, f) el Paquete de Preparación para Situaciones de Emergencia con Presencia de Refugiados y la (antigua) Lista de Alerta Máxima para la Preparación para Situaciones de Emergencia, g) los enfoques basados en los riesgos para la selección, gestión, supervisión y auditoría de los asociados, h) la política y las directrices operacionales sobre la lucha contra el fraude cometido por personas de las que se ocupa el ACNUR, i) las evaluaciones del impacto de la protección de datos y j) los riesgos documentados en los procedimientos operativos estándar para las intervenciones basadas en efectivo y "otras áreas programáticas". La aplicación del concepto "paraguas" no puede evaluarse fácilmente, puesto que los marcos de gestión del riesgo citados más arriba, aunque se documentan individualmente, no están conectados ni consolidados. La tarea de elaborar una herramienta que conecte todos los marcos clave podría parecer ardua; no obstante, algunos marcos deberían estar mejor conectados. Por ejemplo, en el estudio de caso sobre la crisis de los refugiados de Ucrania (véase más adelante) se señalaron necesidades específicas de conexión, en particular respecto del marco sobre la esencialidad de los programas de las Naciones Unidas, el Paquete de Preparación para Situaciones de Emergencia con

[14] Véase A/75/718.

[15] Los componentes son los siguientes: "adopción de un marco y una política de gestión de los riesgos institucionales" (criterio de referencia 1), "estructura orgánica interna para la gestión de los riesgos institucionales" (criterio de referencia 2), "cultura institucional que incorpora la gestión de los riesgos institucionales" (criterio de referencia 3), "papel de los órganos legislativos o rectores en la gestión de los riesgos institucionales" (criterio de referencia 4), "integración de la gestión de los riesgos institucionales" (criterio de referencia 5), "procesos sistemáticos y dinámicos" (criterio de referencia 6), "sistemas e instrumentos informáticos para la gestión de los riesgos institucionales" (criterio de referencia 7), "comunicación y capacitación para la gestión de los riesgos institucionales" (criterio de referencia 8), "examen periódico para mejorar de manera constante" (criterio de referencia 9) y "cooperación y coordinación interinstitucionales en materia de gestión de los riesgos institucionales" (criterio de referencia 10).

[16] El equipo de auditoría observó que el consultor que preparó el informe de 2019 también estaba a cargo de coordinar la labor de asesoramiento de la OSSI en 2022, tras haber sido seleccionado por la OSSI de conformidad con sus procedimientos de contratación de consultores.

[17] OSSI, "Advisory review on the functioning and effectiveness of risk management at UNHCR" (OIOS/2022/01/692).

Presencia de Refugiados y la antigua Lista de Alerta Máxima para la Preparación para Situaciones de Emergencia.

Reparto de las responsabilidades

163. La responsabilidad de gestionar los riesgos se comparte a distintos niveles. La responsabilidad principal recae en los representantes en el terreno, los directores de las oficinas regionales y los directores de las divisiones o entidades de la sede central, dada su calidad de responsables de los riesgos. Todos ellos cuentan con la asistencia de coordinadores de los riesgos [18], cuya función principal es proporcionar herramientas adecuadas a los gestores de riesgos y velar por que se desarrollen la gestión de los riesgos y la cultura del riesgo; además, se encargan de analizar las tendencias de la gestión del riesgo reflejadas en los datos del registro de riesgos. La gestión del riesgo está bien integrada en la actividad del personal directivo superior, y el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales proporciona un apoyo técnico constante. Para mitigar los riesgos es fundamental que los propietarios y los gestores de los riesgos interactúen. El Oficial Jefe de Gestión de Riesgos se encarga de mantener los registros de riesgos operacionales y estratégicos, definir las políticas y proporcionar orientación, apoyo y capacitación en materia de gestión de riesgos. La Junta suscribe la recomendación de la OSSI de que se siga incrementando la presencia del Oficial Jefe de Gestión de Riesgos en los órganos de gobernanza del ACNUR.

164. Es necesario introducir mejoras sobre el terreno para que el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales dé todos los resultados que se esperan de él. El Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales se ha comprometido a lograr cuatro resultados principales: a) un marco y una dirección claros para la gestión de los riesgos institucionales; b) la integración sostenible y la aplicación sistemática de la gestión del riesgo en las operaciones del ACNUR, tanto sobre el terreno como en la sede; c) la incorporación de la gestión del riesgo en los principales procesos institucionales, de conformidad con la política de gestión de los riesgos institucionales; y d) la armonización de los registros de riesgos estratégicos y operacionales del ACNUR con la dirección y los objetivos estratégicos de la organización y el apoyo a los procesos de adopción de decisiones. Para obtener estos resultados, el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales cuenta con más recursos y con una red cada vez mayor de personal. La Junta observa que deben subsanarse las deficiencias asociadas a la disparidad de responsabilidades atribuidas a los representantes sobre el terreno “desde la cúpula directiva”, a los perfiles desiguales que se han asignado a los coordinadores de riesgos y a las diferencias en la asignación de recursos.

165. Sería conveniente que se potenciara el papel de los coordinadores de riesgos y que el personal nacional les prestara más apoyo. A juzgar por las constataciones realizadas por la Junta sobre el terreno, parece que los criterios para el nombramiento de los coordinadores de riesgos consistirían tanto en sus cualidades personales como en su estatus administrativo (responsables de proyectos o jefes de dependencias especializadas). Cuando los coordinadores de riesgos disponen de suficientes medios de actuación, su marcha puede provocar una pérdida de competencias a nivel local. La Junta comparte la recomendación de la auditoría interna de que se designe personal con funciones de apoyo a los coordinadores de riesgos, en particular personal nacional. La prioridad debería ser velar por que el apoyo que reciben los coordinadores de riesgos tuviera continuidad, para lo cual se podría designar a uno o dos suplentes o, de ser necesario, a representantes locales en las suboficinas.

[18] Además, en determinadas operaciones de alto riesgo, los propietarios de los riesgos también pueden contar con la asistencia de Asesores de Gestión del Riesgo y Cumplimiento *in situ*.

Entretanto, el ACNUR tiene la intención de seguir nombrando personal superior para que la dirección se implique en esta tarea.

b) Madurez del sistema de gestión del riesgo

166. La herramienta de registro de riesgos en línea se ha ido actualizando de modo sistemático y en la actualidad constituye un valioso dispositivo para la gestión de riesgos. Sin embargo, el ACNUR podría tratar de hacerla más eficiente si llevara a cabo las siguientes tareas: cuestionar la utilidad de los riesgos "verdes", centrar el tratamiento de los riesgos en los riesgos más elevados, estimar y presupuestar los recursos que se necesitan para llevar a cabo el tratamiento de los riesgos prioritarios y velar por que haya coherencia entre las operaciones en lo que respecta a la priorización de los riesgos y la práctica de la elevación del nivel de riesgo.

167. Las oficinas regionales proporcionan una garantía de calidad coherente, pero podrían aumentar su valor añadido a la gestión de riesgos proporcionando informes y análisis plurinacionales o regionales.

168. La actualización de 2023 de los registros de riesgos estratégicos incorpora como característica destacada la introducción de indicadores de riesgo y de control. No obstante, el establecimiento de vínculos entre el registro de riesgos estratégicos y los distintos registros de riesgos operacionales es una tarea difícil, aunque no sea necesario que estén completamente armonizados.

169. El objetivo primordial de integrar la gestión del riesgo en el ciclo operacional aún no se ha alcanzado plenamente. Parece necesario llevar a cabo una mejor vinculación entre riesgos y resultados que permita integrar la gestión del riesgo en la planificación y la presupuestación basadas en los resultados.

170. Las auditorías realizadas en las oficinas en los países parecen indicar que se precisa que las operaciones mantengan una mayor coherencia en cuanto a su implicación en la gestión del riesgo sobre el terreno.

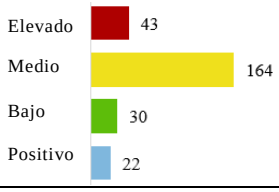
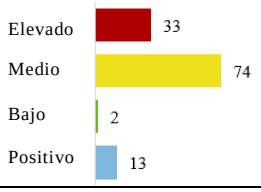
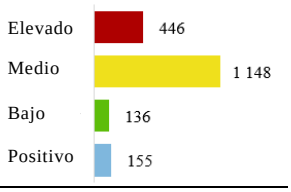
Panorama general y principales tendencias a nivel institucional

Detección y evaluación de riesgos

171. Los datos sobre riesgos ponen de manifiesto la forma en que el ACNUR determinó y evaluó su universo de riesgos. La Junta analizó la forma en que el ACNUR recoge su universo de riesgos a través de los registros de riesgos a finales de 2022, es decir, después de la revisión anual llevada a cabo por las oficinas en los países a mediados de noviembre de 2022[19]. En el momento en que se llevó a cabo la auditoría, aún no se habían examinado los registros de riesgos de las oficinas regionales y de las divisiones o entidades de la sede, proceso cuyo plazo finaliza a finales de febrero de 2023. La Junta analizó en una primera etapa los datos procedentes de las oficinas en los países con el fin de hacerse una idea del universo de riesgos del ACNUR tal como se recoge y representa en la herramienta de registro de riesgos en línea.

[19] Aunque los registros de riesgos pueden actualizarse a lo largo del año, las operaciones en los países solo tienen la obligación de realizar un examen anual. Para 2023, los plazos se fijaron a mediados de noviembre de 2022 para las operaciones en los países y a finales de febrero de 2023 para las oficinas regionales y la sede central, de modo que las evaluaciones de las entidades de nivel superior estuvieran fundamentadas en su examen de los riesgos a escala nacional.

Figura II.I
Principales datos sobre riesgos a finales de 2022

	Sede	*Oficinas regionales*	*Conjunto del ACNUR*
Número de registros	27	7	152
Promedio de riesgos por registro	10	17	12
Nivel de los riesgos			
Total de riesgos	**259 (13,74 % del total de riesgos del ACNUR)**	**122 (6,47 % del total de riesgos del ACNUR)**	**1 885**

Fuente: Datos de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría en febrero de 2023.

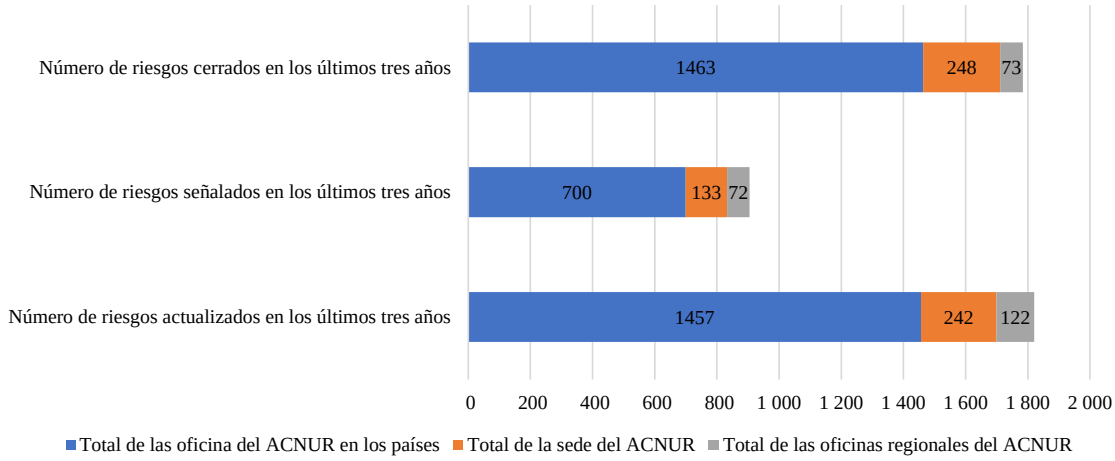
Nota: Las cifras que figuran en este cuadro corresponden a los registros de riesgos a nivel de suboficina y los registros de riesgos de los proyectos.

172. El número total de riesgos está evolucionando en consonancia con la política del ACNUR. Al 1 de mayo de 2023, los riesgos de las oficinas en los países representaban la gran mayoría (el 82 %) de los riesgos detectados, frente al 12 % de los riesgos de la sede y el 6 % de los riesgos de las oficinas regionales. El número total de riesgos disminuyó en un 1,5 % con respecto al año anterior (1.794)[20], lo que se considera congruente con la recomendación que el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales viene formulando de centrarse en los riesgos más elevados a fin de lograr que la gestión sea más estricta y las medidas de mitigación más eficaces[21]. En los últimos tres años se cerraron muchos más riesgos (1.784) de los que se señalaron por primera vez (905), y se actualizó un número considerable de riesgos (1.821). Así pues, sobre la base de los datos del registro de riesgos, la gestión del riesgo parece ser bastante dinámica, ya que se llevan a cabo actualizaciones frecuentes conforme a la política de gestión de los riesgos institucionales del ACNUR. Además, al mes de mayo de 2023 había 1.767 riesgos y oportunidades en 148 registros de riesgos “oficiales” (excluidos los registros no obligatorios o inactivos), con una media de 11,9 riesgos por registro, frente a los 12,2 del año anterior.

[20] Análisis del examen de riesgos de 2022 realizado por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales en junio de 2022.

[21] En una guía del Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales para la realización del examen anual de los riesgos, de octubre de 2022, se afirma lo siguiente: “el registro de riesgos es una herramienta estratégica destinada a la gestión; de ahí que deba contener los riesgos más críticos para las operaciones o las entidades”.

Figura II.II
Evolución de los registros de riesgos



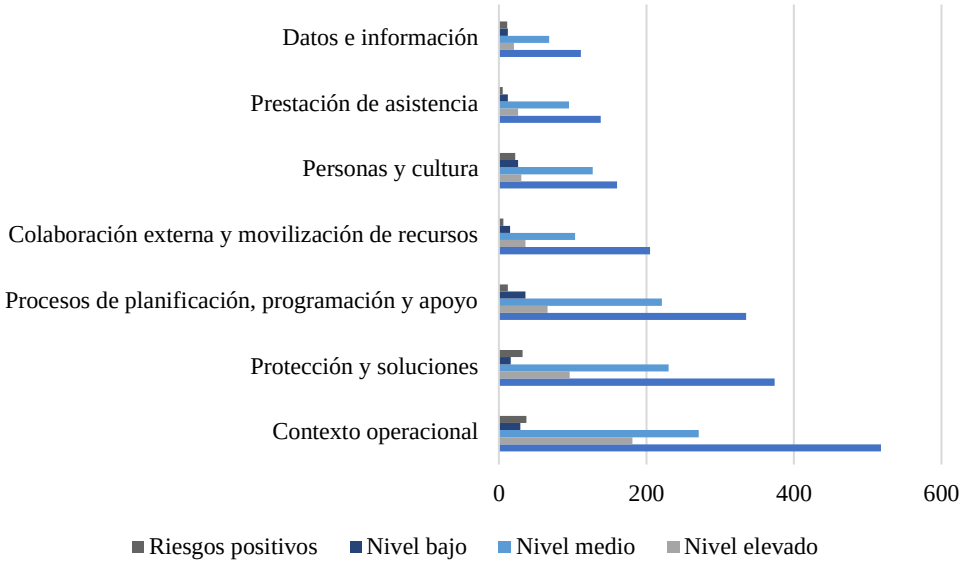
Fuente: Datos de finales de 2022 de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

173. No queda claro qué valor aportan ni cuál es la utilidad de los “riesgos verdes”. Las categorías y niveles de riesgo se asignan de conformidad con el mandato del ACNUR, que se ejecuta en las operaciones en los países. El perfil general de riesgo muestra que hay una gran mayoría de riesgos de nivel medio (el 61 %) y una cantidad considerable de riesgos de nivel elevado (el 24 %). La proporción de riesgos positivos [22] (el 8 %) es significativa. Los riesgos positivos, u oportunidades, constituyen una categoría que, si bien en un principio estaba infrautilizada, se emplea cada vez con más frecuencia y está siendo promovida por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales [23]. Sin embargo, la Junta no pudo establecer el valor añadido y la utilidad de los “riesgos verdes”, en especial en las oficinas regionales. El registro de riesgos estratégicos, que se nutre en parte de los registros de riesgos operacionales que se mantienen a nivel de las oficinas regionales, las operaciones en los países y la sede, no incluye riesgos de nivel bajo. El ACNUR admite que no hay que centrarse en los riesgos de nivel bajo, pero considera oportuno que se mantenga la categoría de “riesgos verdes” en el cuadro de clasificación y estima que la proporción actual de riesgos de nivel bajo es adecuada en términos generales.

[22] Con el fin de facilitar la lectura, en el presente informe no se utiliza el término “riesgo/oportunidad”, sino únicamente “riesgo”. Sin embargo, se ha de asumir en todos los casos que, en cuanto que acontecimiento futuro incierto, cualquier riesgo puede ser calificado como positivo.

[23] En la política de gestión de los riesgos institucionales del ACNUR se indica lo siguiente: “Con respecto a las oportunidades, el ACNUR puede optar por tratar de aprovechar inmediatamente una oportunidad adoptando medidas para aumentar la probabilidad de que se materialice, o bien hacer un seguimiento de la misma y tratar de aprovecharla posteriormente” (UNHCR/HCP/2020/2/Rev.1, anexo C).

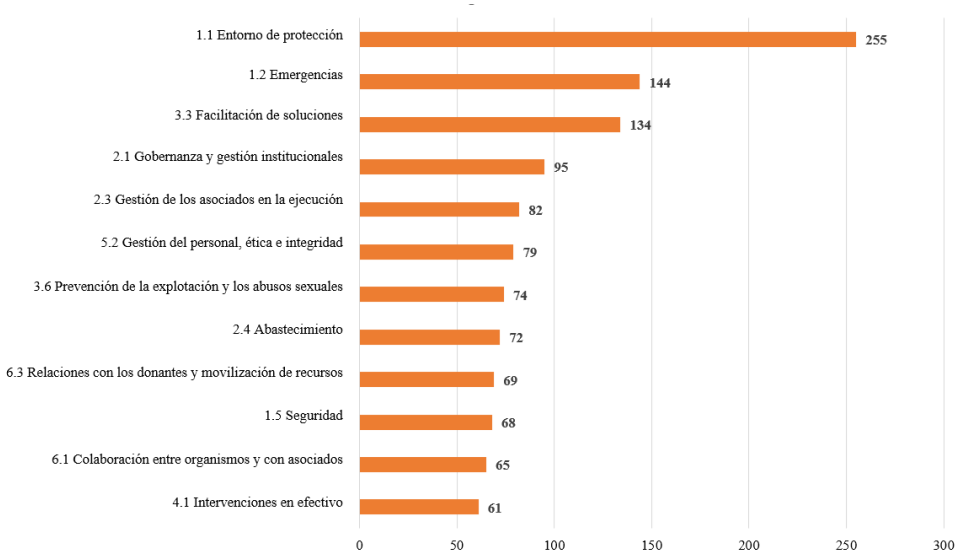
Figura II.III
Distribución de los riesgos por categoría a finales de 2022



Fuente: Datos de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría

174. Los riesgos más frecuentes reflejan las condiciones de ejecución del mandato del ACNUR. Con arreglo a las siete categorías de riesgo existentes (actualizadas en 2020), la Junta analizó información clave sobre los propios riesgos, es decir, 30 subcategorías o riesgos clasificados, que constituyen los componentes fundamentales de los registros de riesgos. Entre los 12 riesgos más frecuentes, que representan en conjunto el 64 % del número total de riesgos, los dos principales son “Entorno de protección” y “Emergencias”. Forman parte de la categoría de riesgo “Contexto operacional”, que se refiere a los factores contextuales externos que repercuten en la capacidad del ACNUR para desempeñar su mandato. Todo ello resulta congruente con la actividad que el ACNUR realiza sobre el terreno y también con el registro de riesgos estratégicos.

Figura II.IV
Los 12 riesgos más frecuentes en 2022



Fuente: Datos de finales de 2022 de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

175. La clasificación de los riesgos refleja los límites de la colaboración entre organismos sobre el terreno. La subcategoría 6.1, “Colaboración entre organismos y con asociados”, se diseñó para recoger los riesgos relacionados con las actividades en las que el ACNUR trabaja en cooperación con organismos de las Naciones Unidas y con asociados distintos de los encargados de la ejecución. De los 65 riesgos contemplados en la categoría 6.1, únicamente ocho (correspondientes a siete países) han sido calificados como positivos por las oficinas en los países. Además de la cooperación entre organismos en general, y también como parte de ella, la cooperación y coordinación entre organismos en el ámbito de la gestión del riesgo es un criterio clave para evaluar la madurez del sistema de gestión del riesgo[24]. Ahora bien, el ACNUR no sigue este criterio, que no se tuvo en cuenta en el ámbito de la evaluación comparativa que figura en el informe consultivo de la OSSI de 2022[25]. La cooperación entre organismos respecto de la gestión del riesgo no es responsabilidad exclusiva del ACNUR[26]: los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países desempeñan un papel fundamental al respecto. Además, el ACNUR señaló a la atención de la Junta que la aparición de un suceso de riesgo concreto puede corresponder a una subcategoría distinta de la 6.1., si bien las causas o el tratamiento conexos pueden tener un componente de colaboración entre organismos. De todos modos, sería útil establecer una gestión entre organismos con respecto a los riesgos, en la que el ACNUR debería participar.

176. El ACNUR también señaló que ha tomado parte activa en iniciativas de colaboración entre organismos en lo que se refiere a la gestión del riesgo a nivel mundial y que en 2023 ocupa la Copresidencia del Foro de Gestión del Riesgo del

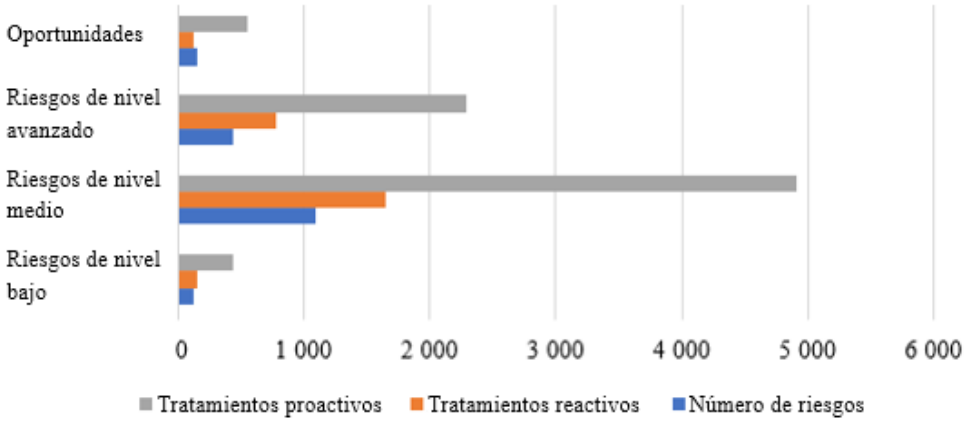
[24] Índice de referencia núm. 10 de la Dependencia Común de Inspección (véase A/75/718).
[25] OSSI, “Advisory review on the functioning and effectiveness of Risk Management at UNHCR” (OIOS/2022/01/692).
[26] El ACNUR informó a la Junta de Auditores de varios casos de gestión del riesgo entre organismos, entre ellos el establecimiento de dependencias de gestión del riesgo formalizadas en la República Árabe Siria, Somalia y el Afganistán.

Comité de Alto Nivel sobre Gestión. A nivel de las actividades sobre el terreno, la coordinación entre organismos en materia de gestión del riesgo está aún en fase de desarrollo, y son pocos los organismos que cuentan con personal sobre el terreno que se ocupe específicamente de esta cuestión. No obstante, el ACNUR considera que pueden encontrarse buenas prácticas en las que el ACNUR interviene activamente en países como Somalia, la República Árabe Siria, Uganda, Etiopía y el Afganistán.

Mitigación del riesgo

177. Dado que las medidas adoptadas para mitigar los riesgos no quedan recogidas con precisión en los datos, no resulta fácil realizar su seguimiento. De los 10.893 tratamientos de riesgos que existían a finales de 2022, 3.069 se refieren a riesgos de nivel elevado o muy elevado, que se clasifican en tratamientos reactivos y proactivos. A fin de reflejar la fase de aplicación que han alcanzado los tratamientos de los riesgos, se han definido varias categorías. Para los tratamientos proactivos, las opciones son “implantado”, “recurrente”, “en curso” o “no implantado”, mientras que a los tratamientos reactivos se les asignan las opciones “no implantado”, “en curso” o “listo para ser activado”. Con arreglo a la política de gestión del riesgo, el propietario del riesgo debe mantener actualizado el estado en que se encuentra cada tratamiento[27]. Desde 2022 se precisa que los tratamientos de los riesgos deben ser “SMART” (específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos). Las categorías “implantado” y “no implantado” son claras, al igual que “listo para ser activado” y “no listo para ser activado”. El ACNUR señaló que la categoría “en curso” ha dejado de ser una opción para los tratamientos reactivos.

Figura II.V
Panorama de los tratamientos de riesgo



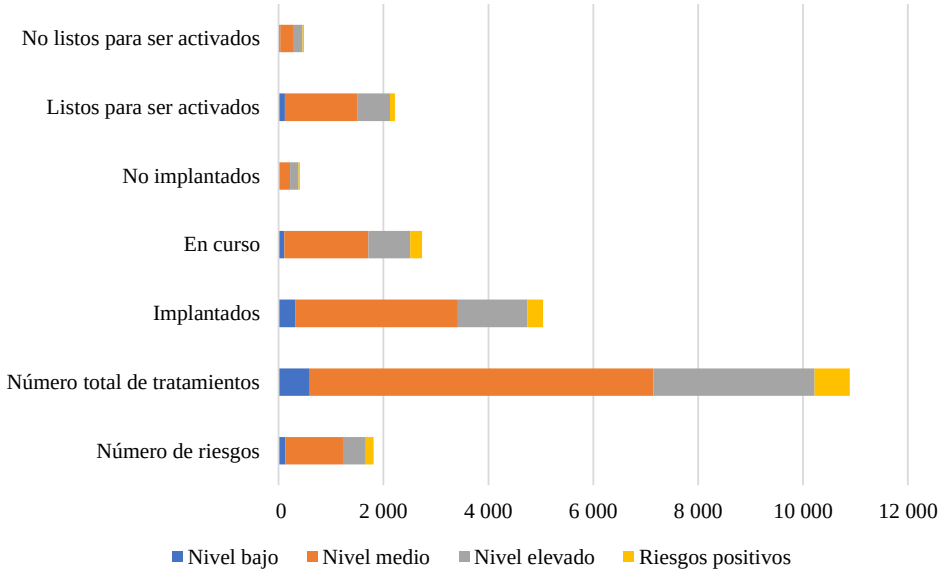
Fuente: Datos de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

178. Los datos del registro de riesgos dan a entender que los tratamientos de los riesgos no se centran suficientemente en los riesgos más críticos. La proporción de medidas de tratamiento “implantadas” o “listas para ser activadas” es menor en el caso de los riesgos de nivel elevado y mayor en el de los riesgos de nivel bajo (el 63 % frente al 75 %). Del mismo modo, la proporción de tratamientos que reciben la categoría de “en curso” es mucho mayor entre los riesgos de nivel elevado que entre los de nivel bajo (el 26 % frente al 18 %). Puesto que la calificación de los riesgos se

[27] Véase la política para la gestión de los riesgos institucionales del ACNUR (UNHCR/HCP/2020/2/Rev.1), secc. 7.1.

basa en el producto de las calificaciones de impacto y probabilidad, los datos sobre riesgos sugieren que habría que centrarse más en el tratamiento de los riesgos de nivel elevado y conceder menos prioridad y tareas de mitigación a los riesgos de nivel inferior (medio y bajo). De hecho, si los tratamientos fueran insuficientes o se retrasaran, el impacto sería mayor en el caso de los riesgos de nivel elevado. Sería necesario revisar las prioridades en el tratamiento de los riesgos para centrarse más en los riesgos de nivel elevado como parte de los trabajos preparatorios relativos al apetito de riesgo. No obstante, el ACNUR considera normal que los riesgos de nivel elevado cuenten con más tratamientos pendientes, ya que exigen mayores esfuerzos, y que el nivel de riesgo se rebaje de categoría una vez que se hayan implantado las medidas oportunas.

Figura II.VI
Panorama de las opciones para calificar los tratamientos de los riesgos



Fuente: Datos de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

179. Para que las medidas de mitigación sean eficaces, deben estar financiadas. A fin de que la presupuestación de la gestión del riesgo sea eficaz, es importante potenciar un entendimiento y una cultura comunes entre los coordinadores de riesgos y los gestores de programas, de modo que puedan acordar qué recursos de mitigación deben reflejarse en el presupuesto y contar con el firme compromiso de los representantes para la integración del riesgo en la planificación.

Procedimiento de elevación del nivel de riesgo

180. La elevación del nivel de riesgo es un componente clave de la política de gestión de los riesgos institucionales[28]. Según dicha política, en aquellas situaciones en las que los propietarios de los riesgos sean incapaces de gestionar un riesgo concreto a un nivel aceptable, pueden elevar el riesgo al siguiente nivel. Se trata de un elemento fundamental de la gestión del riesgo en el ACNUR, ya que reparte la obligación de rendir cuentas entre las entidades. Cuando una operación carece de capacidad o se

[28] *Ibid.*

enfrenta a un riesgo que supera su capacidad, transferir la responsabilidad a un nivel superior que cuente con más medios[29] es un procedimiento pertinente. Un riesgo puede ser elevado de nivel debido a razones que no sean la capacidad, por ejemplo, cuando las acciones que se precisan no estén cubiertas adecuadamente por una política existente, cuando el impacto de un riesgo dado pueda tener consecuencias que rebasen determinados países o regiones o cuando se necesite una colaboración interoperacional o interregional para gestionar el riesgo.

181. Las razones para elevar el nivel de riesgo no son claras ni se aplican sistemáticamente. En 2022, 15 oficinas en los países elevaron el nivel de los riesgos: 4 a la Oficina Regional para Asia y el Pacífico, 6 a la Oficina Regional para Oriente Medio y Norte de África, 4 a la Oficina Regional para África Oriental, el Cuerno de África y los Grandes Lagos y 1 a la Oficina Regional para América. De los 19 riesgos elevados de nivel, 10 eran de nivel elevado, 8 de nivel medio y 1 positivo. Los riesgos cuyo nivel se elevó pertenecen a 12 categorías diferentes[30], y la justificación presentada al respecto no muestra sistemáticamente que la oficina del país fuera realmente incapaz de gestionar un determinado riesgo de nivel elevado o que fuera necesaria la cooperación transfronteriza. Un riesgo en concreto fue elevado de nivel por una razón sumamente genérica, a saber, que el presupuesto de la operación "se redujo o estabilizó como consecuencia de las restricciones financieras globales a las que se enfrenta el ACNUR".

Procedimiento de eliminación de riesgos

182. La eliminación de riesgos es un paso decisivo en el procedimiento de examen y un elemento esencial para que el registro de riesgos siga siendo preciso y pertinente. Según las orientaciones publicadas por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales, un riesgo puede eliminarse cuando deja de ser pertinente, siempre que se dé una explicación, como por ejemplo que el riesgo: a) se ha materializado y está siendo gestionado activamente, y no se espera que vuelva a producirse; b) se ha mitigado, es decir, se han aplicado todos los tratamientos y el riesgo restante es demasiado bajo para merecer ser incluido en el registro de riesgos; c) ya no es significativo, es decir, el contexto ha cambiado y el nivel de riesgo o de oportunidad ha pasado a ser demasiado bajo (y se espera que siga siéndolo en un futuro próximo) como para merecer ser incluido en el registro de riesgos; o d) se ha fusionado con otro riesgo similar. Los datos sobre riesgos eliminados muestran un enfoque general coherente en cuanto a la eliminación de riesgos, teniendo en cuenta el contexto operacional.

[29] Un riesgo puede elevarse de una operación en un país a una oficina regional, o de una oficina regional al Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales en la sede.

[30] "Entorno de protección" (4), "contexto económico y social" (1), "gobernanza y gestión institucionales" (3), "planificación y asignación de recursos" (2), "gestión de las asociaciones en la ejecución" (1), "gestión financiera y administrativa" (1), "facilitación de soluciones" (2), "seguridad y protección de las personas de interés" (1), "servicios esenciales" (1), "gestión y capacidad del personal" (1), "relaciones con los donantes y movilización de recursos" (1) y "gestión del personal, ética e integridad" (1).

Figura II.VII
Riesgos eliminados, por categoría (al 20 de febrero de 2023 para las categorías actuales)

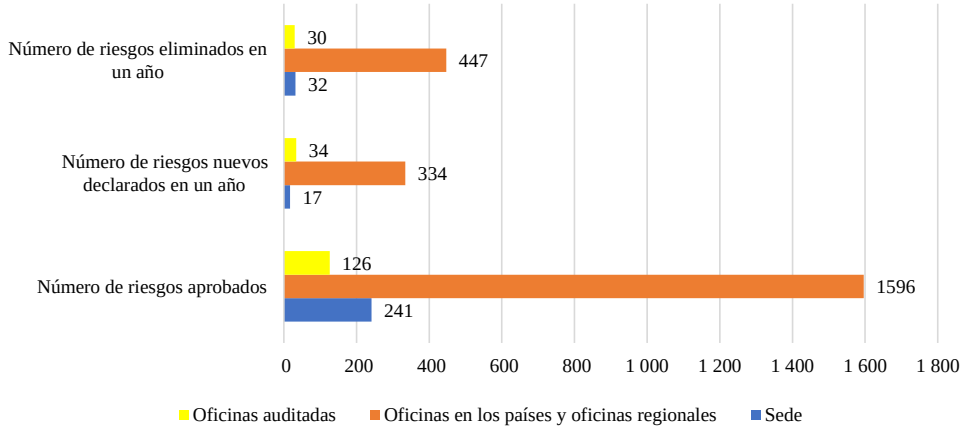


Fuente: Datos de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

Gestión del riesgo sobre el terreno

183. De octubre de 2022 a enero de 2023, la Junta auditó la gestión del riesgo en una muestra de seis oficinas en los países, a saber, las de Egipto, el Níger, Colombia, Rumania, Kenya y Malasia. Los riesgos de las oficinas en los países y las oficinas regionales auditadas representan el 8 % del número total de riesgos aprobados en las oficinas en los países y las oficinas regionales, el 10 % del número total de riesgos nuevos declarados en un año y el 7 % del número total de riesgos eliminados en un año. El número de medidas de mitigación definidas por las entidades auditadas, a saber, 750, es coherente, ya que representa el 8 % del número total de medidas de mitigación (9.792) en las operaciones sobre el terreno.

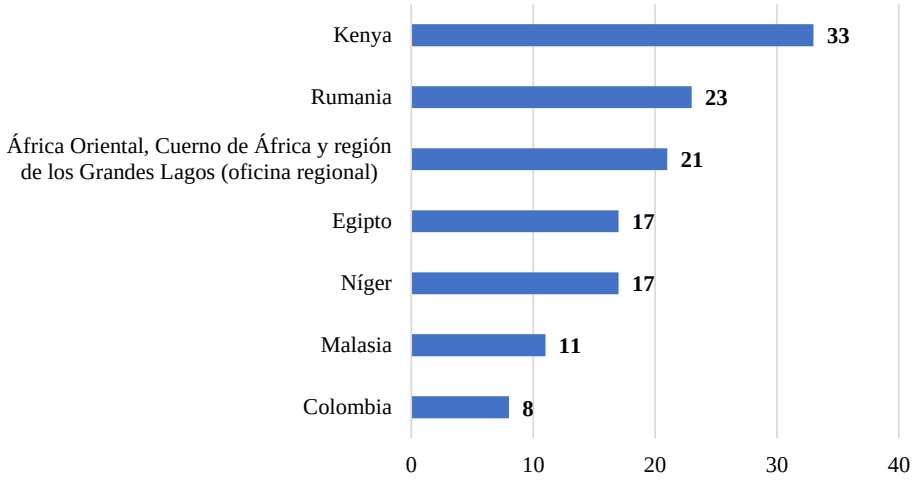
Figura II.VIII
Riesgos de las oficinas en los países y las oficinas regionales auditadas al 15 de febrero de 2023



Fuente: Datos de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

184. Las operaciones auditadas gestionan un número sumamente diverso de riesgos y su priorización es desigual. Según la política de gestión del riesgo del ACNUR y las recomendaciones formuladas por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales, un registro de riesgos debe ser "un conjunto estratégico y priorizado" y no "una lista exhaustiva". La muestra de oficinas en los países auditadas pone de manifiesto que dichas orientaciones, que tienen una finalidad estratégica, se han aplicado de manera poco coherente. Además, al seleccionar un número elevado de riesgos, las oficinas pueden tener dificultades para establecer medidas de mitigación eficaces para todos los riesgos.

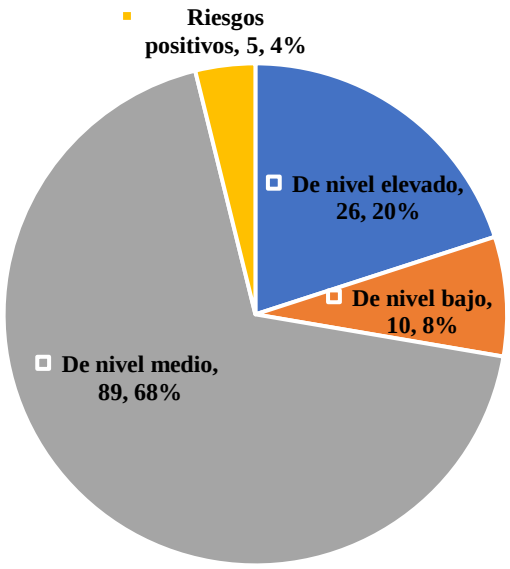
Figura II.IX
Número de riesgos y oportunidades en las entidades auditadas



Fuente: Datos correspondientes a finales de 2022 de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

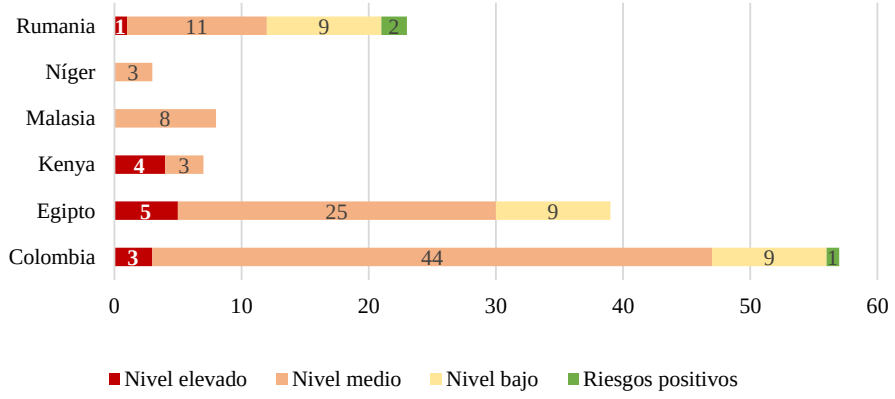
185. Las categorías y calificaciones de los riesgos en las operaciones auditadas son coherentes. Las principales categorías de riesgo seleccionadas por las oficinas en los países visitados están vinculadas al contexto operacional, las personas y la cultura, la protección y las soluciones. La subcategoría “Intervención en efectivo” de la categoría “Prestación de asistencia” se ha detectado en cinco de las siete oficinas. La calificación de los riesgos parece estar distribuida de forma coherente. La situación de los riesgos eliminados en las operaciones auditadas es tan diversa como la de los riesgos “vivos”, y refleja una gestión del riesgo más o menos dinámica.

Figura II.X
Clasificación de los riesgos en las oficinas en los países auditadas



Fuente: Datos correspondientes a finales de 2022 de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

Figura II.XI
Riesgos eliminados, por categoría, a finales de 2022



Fuente: Datos correspondientes a finales de 2022 de la herramienta de registro de riesgos en línea del ACNUR procesados por el equipo de auditoría.

186. Se detectaron algunas incoherencias en la gestión sobre el terreno. No se había señalado de modo coherente una fecha límite para establecer las prioridades y reasignar los recursos reales. En algunos casos, la capacitación en materia de riesgos ofrecida a los asociados no resultó adecuada, los coordinadores no dispusieron de tiempo suficiente para desempeñar sus funciones y el examen de los riesgos no se nutrió debidamente de la información recibida desde el terreno. Algunas medidas de tratamiento, en lugar de ser auténticas medidas de mitigación, formaban parte más bien de un plan de acción para llevar a cabo actividades rutinarias. Se observó una falta de uniformidad y de pragmatismo a la hora de determinar las medidas de tratamiento en relación con el riesgo de que disminuyeran los recursos. En algunos casos, pese a que el representante mostraba visiblemente su determinación, se necesitaba fortalecer la integración en las prácticas de gestión, incluidos los procesos de planificación y de control interno.

187. Se está procurando incorporar la gestión del riesgo en todos los procedimientos estándar. En una oficina en el país se había contratado en 2021 a un consultor para que estableciera un vínculo entre la gestión del riesgo y los procedimientos operativos estándar internos, de conformidad con las normas y directrices del ACNUR. Este enfoque, al igual que el resultado formal, que supone una extensión de cada procedimiento operativo estándar, constituye potencialmente una buena práctica. Sin embargo, los gestores deberían asegurarse de que los usuarios de los procedimientos operativos estándar se benefician realmente del perfeccionamiento realizado en dichos procedimientos; de lo contrario, el ejercicio llevado a cabo seguiría siendo meramente formal.

188. Las oficinas regionales proporcionaron, con el apoyo del Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales, una garantía de calidad sistemática a las operaciones auditadas. La política de gestión del riesgo del ACNUR prevé que, además de gestionar sus propios riesgos, las oficinas regionales intervengan en las funciones generales de garantía de calidad, gestión del riesgo y cumplimiento de las operaciones que se encuentran bajo su responsabilidad[31]. Sobre esta base, las oficinas regionales llevan a cabo un control de calidad detallado de cada registro de riesgos después de que haya sido revisado y aprobado por el representante en el país, siguiendo el enfoque multifuncional y de colaboración recomendado por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales[32]. Las observaciones y propuestas de cambio formuladas por el asesor principal de riesgos de la oficina regional se analizan con los representantes del país, en su calidad de propietarios del riesgo, y suelen dar lugar a ajustes en el registro de riesgos operacionales.

189. No obstante, podría mejorarse el valor añadido que las oficinas regionales aportan a la gestión del riesgo. El aseguramiento de la calidad que las oficinas regionales llevan a cabo podría formalizarse y plasmarse mejor en un informe más detallado. Del mismo modo, sería de utilidad para los propietarios de los riesgos de las oficinas en los países que las oficinas regionales distribuyeran en la región, o en un grupo de países homogéneos[33], un análisis sinóptico basado en su especialización y su conocimiento de las tendencias de la gestión del riesgo a escala regional. Aunque el análisis que el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales distribuye

[31] Véase la política para la gestión de los riesgos institucionales del ACNUR (UNHCR/HCP/2020/2/Rev.1), secc. 7.2, relativa al apoyo a los procesos de gestión del riesgo.

[32] *Ibid.*, anexo B: “Los propietarios de los riesgos deberán velar por que se aplique un enfoque multifuncional con la implicación, como mínimo, de todo el personal internacional y nacional clave que participe regularmente en las actividades de adopción de decisiones y planificación y que constituya una muestra representativa de las ubicaciones geográficas, las funciones y los conocimientos especializados de una determinada operación en un país, una oficina regional o una entidad de la sede”.

[33] Como los cubiertos por un funcionario encargado de la situación de riesgo.

anualmente ofrece un panorama pertinente a escala mundial, se podría optar por un estudio más específico a escala regional. Este análisis en profundidad y específico para cada región ayudaría a los propietarios y los coordinadores de los riesgos, al personal de las operaciones y a las partes interesadas, incluso si, en principio, los usuarios del registro de riesgos en línea disponen de acceso a la información relativa a los riesgos de otras oficinas en los países de la región. No obstante, convendría que tal enfoque se pusiera en práctica de manera flexible y que su utilidad se fuera comprobando con el paso del tiempo.

Incorporación de la gestión del riesgo

190. El ACNUR se ha propuesto desde el principio integrar el proceso de gestión del riesgo en el ciclo de gestión operacional. El proceso de gestión del riesgo, tal como lo define el ACNUR, consta de las etapas siguientes: a) determinar el contexto; b) evaluar los riesgos (detección de riesgos, análisis de los riesgos y evaluación de riesgos); y c) mitigar los riesgos. En la práctica, las fases de detección y análisis de los riesgos tienen lugar en el cuarto trimestre de cada año y deben incluirse en la planificación de las actividades del año siguiente[34].

191. El principio de incorporación se estableció en la política inicial de gestión de los riesgos institucionales de 2014, en la que se afirmaba que “la gestión de riesgos es parte integral de todos los procesos institucionales e incluye la planificación y la ejecución de programas y proyectos”. Posteriormente quedó reafirmado en la iniciativa de gestión de riesgos 2.0: “lograr que las consideraciones relativas a los riesgos estén más integradas en los procesos de planificación y toma de decisiones y reforzar la rendición de cuentas en toda la organización”.

192. La vinculación de los riesgos y los resultados mediante la interconexión del registro de riesgos con el enfoque de gestión basada en los resultados ha supuesto un avance fundamental. Los riesgos y las oportunidades se reflejan ahora en todas las fases del proceso de gestión basada en los resultados, a saber, la planificación estratégica, la ejecución y la presentación de informes. La interconexión permite a los usuarios ver tanto los resultados previstos en el registro de riesgos como los riesgos indicados en la herramienta informática COMPASS, introducida en 2021 para poner en práctica el enfoque de gestión basada en resultados. Además, hay materiales detallados de capacitación disponibles en línea que ayudan al personal de las oficinas en los países a crear vínculos entre los riesgos y los resultados. Los principales agentes que interactúan en ese proceso son el coordinador de la planificación, el gestor de resultados y el coordinador de riesgos.

193. Las instrucciones administrativas acerca de la herramienta COMPASS y de la función “mostrar resultados”, que permiten realizar un uso estratégico de COMPASS, no establecen un vínculo entre riesgos y resultados. Se informó al personal a través de la intranet de que una vez que se efectuaran los exámenes de riesgos correspondientes a 2022 sería obligatorio vincular los riesgos y oportunidades a los resultados. La base administrativa formal que fundamenta esta obligación figura en realidad en la instrucción administrativa relativa a la fase “obtener”, ya que es durante la planificación anual de la ejecución (que se considera parte de la fase “obtener”) cuando los riesgos deben vincularse a los resultados para el año siguiente.

[34] Véase el Manual del ACNUR, cap. 4, secc. 2.3.10, relativa a la planificación y presupuestación detalladas: “Durante el proceso de planificación y presupuestación detalladas, las operaciones deben aplicar los elementos clave de la gestión de los riesgos institucionales del ACNUR incorporando sistemáticamente un enfoque de gestión basado en los riesgos en el ciclo de acuerdos de asociación”.

194. La integración sostenible de la gestión de los riesgos en los procesos operacionales, tanto en la fase de planificación como en las de ejecución y presentación de informes, todavía no está garantizada. En las misiones que la Junta llevó a cabo sobre el terreno o en la sede no se pudo apreciar que el principio de incorporación se estuviera aplicando de manera efectiva. Además de la relación riesgos-resultados, hace falta definir claramente las medidas de mitigación, así como el costo de dichas medidas cuando se necesiten recursos. Hasta 2022, los propietarios de los riesgos se limitaban a indicar en el registro de riesgos en línea si se necesitaban o no recursos adicionales para cada uno de los tratamientos. En el registro de riesgos no figuraba ninguna estimación ni presupuestación de esos recursos. El ACNUR, sin embargo, es reacio a introducir información presupuestaria en la herramienta de registro de riesgos, ya que considera que ello duplicaría el proceso de presupuestación en COMPASS y supondría una complicación.

Gestión de los riesgos estratégicos

Vinculación de los riesgos estratégicos a los riesgos operacionales

195. Desde el inicio de la política de gestión de los riesgos se ha establecido un registro de riesgos estratégicos con el fin de diferenciar aquellos que pudieran tener repercusiones en el conjunto de la organización de los vinculados a situaciones, países y entornos específicos. El registro de riesgos estratégicos se elaboró en 2016 de forma paralela a las evaluaciones y exámenes de los riesgos que tenían lugar sobre el terreno, pero no se trata de una simple recopilación de riesgos operacionales, ya que también se basa en un análisis central realizado por el personal directivo superior[35].

196. El registro de riesgos estratégicos guarda coherencia con los registros de riesgos operacionales, aunque en principio no debe estar totalmente armonizado con ellos. El registro de riesgos estratégicos, cuya estructura es diferente de la de los registros de riesgos operacionales, está coordinado por el Oficial Jefe de Gestión de Riesgo y cuenta con la aprobación del Alto Comisionado en su calidad de propietario del riesgo. El equipo ejecutivo superior lo actualiza[36] y mantiene con el apoyo del Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales, y se encuentra bajo la responsabilidad de la Alta Comisionada Adjunta, que actúa en nombre del Alto Comisionado. El proceso de actualización es ligeramente diferente del proceso de examen de los riesgos operacionales. El registro de riesgos estratégicos se actualiza en función de la orientación estratégica del ACNUR y también de las expectativas de las partes interesadas y del análisis central. Por su naturaleza, el registro de riesgos estratégicos no puede estar totalmente armonizado con los registros de riesgos operacionales y, según el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales, no se espera una plena integración de ambos registros que vaya más allá de una convergencia razonable. Aunque el registro de riesgos estratégicos no es un resumen de otros registros existentes, se nutre de las principales esferas de riesgo determinadas por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales a partir de los registros de riesgos de las operaciones en los países, las oficinas regionales y las divisiones y entidades de la sede. La labor de auditoría de la Junta, al igual que la de la OSSI, confirmó que el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales proporciona al

[35] Véase la política de gestión de los riesgos institucionales en el ACNUR (UNHCR/HCP/2020/2/Rev.1). Al igual que los registros de riesgos operacionales, el registro de riesgos estratégicos es un documento interno que no se hace público. Una vez al año se distribuye a todo el personal una lista resumida de los riesgos estratégicos.

[36] En 2018, uno de los principales resultados previstos de la iniciativa de gestión de riesgos 2.0, definido por el Comité Ejecutivo, era que el registro de riesgos estratégicos proporcionara más información sobre los riesgos emergentes.

equipo ejecutivo superior y al personal directivo superior información pertinente y actualizada sobre los principales riesgos.

197. Todavía no puede determinarse el valor añadido que todos los registros de riesgos operacionales aportan a los responsables de las decisiones, independientemente de la calidad de dichos registros. El sistema de gestión de riesgos implantado en el ACNUR, que consta de un marco, una herramienta de detección y análisis de riesgos, un sistema de vínculos e interconexiones y una red de personal experto, puede calificarse de avanzado y acorde con los principios definidos a nivel de las Naciones Unidas. El hecho de que algunas recomendaciones de la auditoría se repitan constituye un llamamiento a la prudencia en cuanto a los resultados obtenidos, o más bien a la capacidad del sistema para superar deficiencias persistentes. La necesidad de una mayor integración en la gestión ha sido señalada por la OSSI, por la Junta[37] y por consultores individuales. La tecnología de la información y la integración formal han progresado con el vínculo entre riesgos y resultados que facilita la herramienta COMPASS, pero todavía debe consolidarse. En su informe consultivo más reciente, de noviembre de 2022, la OSSI, a pesar de los cambios cualitativos positivos que se habían observado, aconsejó que se siguiera integrando la gestión de riesgos en la planificación, la ejecución y el seguimiento rutinarios de los programas y las funciones administrativas.

Riesgos estratégicos en 2023

198. Se prevé que la vinculación entre el registro de riesgos estratégicos y los registros de riesgos operacionales será adecuada. En 2018, tras la puesta en marcha de la iniciativa de gestión de riesgos 2.0, el Comité Ejecutivo observó que los riesgos que ocupaban un lugar más destacado en el registro de riesgos estratégicos estaban relacionados con: a) el posible daño que pudiera sufrir la reputación de ACNUR debido a un escándalo de notable importancia; b) la preparación ante emergencias y la capacidad y prácticas de respuesta; y c) la gestión de registros, estadísticas y datos operacionales[38]. En 2016, el Comité Ejecutivo también observó, basándose en varias constataciones de auditoría, que sería preciso establecer un vínculo más claro entre los registros de riesgos institucionales y estratégicos, pese a los progresos que se habían realizado. La OSSI señaló en 2022 que el personal directivo superior disponía de información oportuna y exacta sobre los principales riesgos a través del registro de riesgos estratégicos.

199. El registro de riesgos estratégicos se actualizó marginalmente en 2021 y 2022, y posteriormente de forma más sustancial en febrero de 2023. La actualización de 2022 deja ver que se realizó un análisis exhaustivo. Aunque no se propusieron cambios específicos en los riesgos existentes, se determinaron dos riesgos estratégicos que podrían surgir, aunque todavía no se han añadido formalmente al registro. Además, se detectaron riesgos estabilizados y en aumento, así como tratamientos que requerían atención urgente. El registro de riesgos estratégicos actualizado también se basó en cuestiones clave señaladas por al menos seis oficinas regionales. En 2023, el número de categorías (denominadas “cuestiones de riesgo”) se redujo de 11 a 8 al fusionar las siguientes cuestiones: a) “integridad, rendición de cuentas y conducta ética” con “personal del ACNUR” y “seguridad”, para crear una nueva cuestión denominada “personal y cultura”; y b) “datos” y “tecnología”, para

[37] La Junta recomendó que el ACNUR siguiera trabajando a fin de integrar plenamente los procesos institucionales y de riesgos estratégicos e incorporar los flujos de información con mayor formalidad en los procesos de adopción de decisiones (A/71/5/Add.6, cap. II, párr. 57) y asegurara que el proceso de los riesgos se incorporase plenamente en sus procesos institucionales locales y se utilizase en la elaboración de los planes de las oficinas en los países (*ibid*., párr. 55).

[38] Véase EC/69/SC/CRP.18, párr. 6.

crear “datos y tecnología”. El número de riesgos, por su parte, se ha reducido de 16 a 13. Una de las principales novedades que aporta la actualización de 2023 es la introducción de indicadores de riesgo y control que permiten medir el nivel y la evolución de los principales controles de rendimiento establecidos para mitigar los riesgos[39]. Los indicadores están relacionados con el concepto de apetito de riesgo (véanse los párrs. 203 a 214), aunque hasta el momento no se han determinado de forma coherente niveles u objetivos específicos de apetito de riesgo. Varios indicadores carecen de meta, ante lo cual el ACNUR declaró que establecer una meta tendría poco sentido, al igual que sucede con muchas fuentes externas de riesgo, como por ejemplo el número de emergencias declaradas.

200. La Junta acoge favorablemente la amplia simplificación y reestructuración que el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales ha aportado al registro de riesgos estratégicos y a la atención que presta al respecto el equipo ejecutivo superior.

201. **La Junta recomienda que el ACNUR garantice una mayor coherencia en la forma en que los riesgos se examinan y pueden elevarse de categoría en las oficinas regionales, y que vuelva a evaluar el nivel de supervisión que se necesita para los riesgos menos críticos**.

202. El ACNUR aceptó la recomendación.

c) Apetito de riesgo

203. El ACNUR adopta un enfoque prudente a la hora de aplicar los conceptos clave de apetito de riesgo y tolerancia al riesgo, y está tratando de aprovechar las prácticas existentes al respecto. Independientemente de que ya se esté elaborando una declaración institucional de apetito de riesgo, la experimentación con el despliegue y la puesta en funcionamiento de este tipo de herramienta en las operaciones en los países precisa de una metodología sólida y adaptada a los distintos entornos. El Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales decidió servirse del registro de riesgos estratégicos para definir con mayor precisión la tolerancia al riesgo mediante un enfoque estructurado que vincula los indicadores de riesgo con los riesgos estratégicos.

Un enfoque pragmático respecto del apetito de riesgo

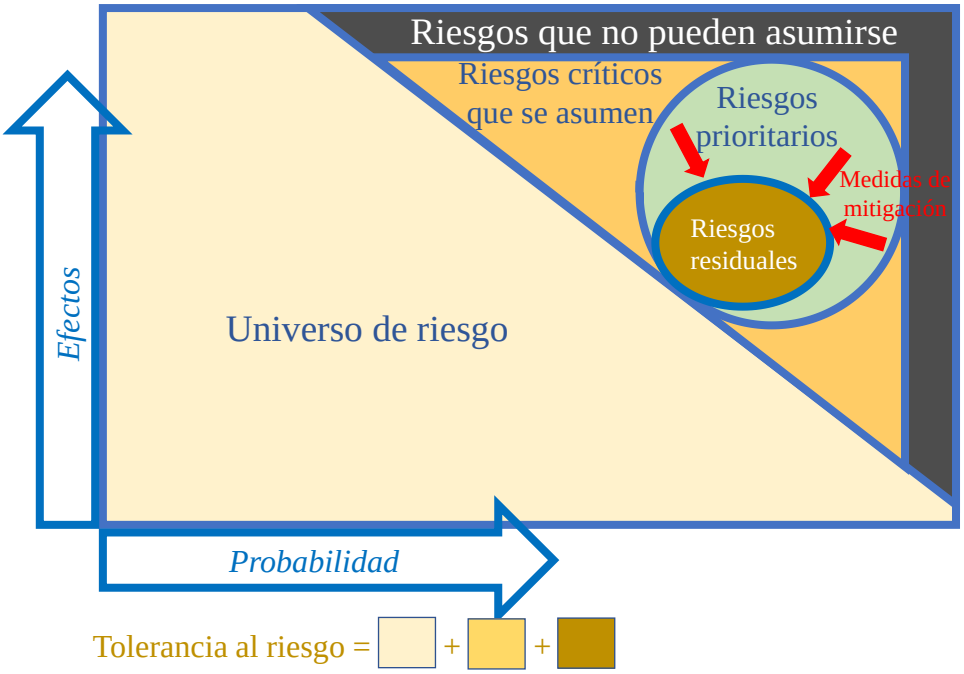
204. Los conceptos de “apetito de riesgo” y “tolerancia al riesgo” son fundamentales para aprovechar los beneficios de la gestión de los riesgos. El “apetito de riesgo” es el riesgo general que una organización está dispuesta a asumir para cumplir sus misiones, mientras que el concepto de “tolerancia al riesgo” se utiliza habitualmente a un nivel más detallado y operacional para riesgos específicos[40]. El apetito de riesgo se refiere a la voluntad de una organización de asumir riesgos, mientras que la tolerancia al riesgo, que se deriva de las categorías generales de apetito de riesgo, guarda relación con la capacidad concreta de aplicarlo a nivel operacional. La tolerancia a los riesgos incluye tres niveles: los riesgos que no se consideran críticos; los riesgos críticos a los que no se da prioridad; y los “riesgos residuales” que subsisten una vez adoptadas las medidas de mitigación (véase la figura II.XII). El aspecto más destacado es que definir un apetito de riesgo, normalmente en una “declaración de apetito de riesgo”, puede facilitar la concertación con las partes interesadas, lo cual permite establecer un orden de prioridades entre los riesgos, ya

[39] La sección de tratamiento de cada riesgo se denomina ahora “medidas clave”, con objeto de precisar que el documento no recoge un conjunto exhaustivo de medidas paliativas para cada riesgo (que incluirán varias actividades habituales en curso), sino que pretende centrarse en las medidas complementarias específicas previstas para hacer frente a los riesgos.

[40] Véase CEB/2019/HLCM/26.

que algunos riesgos merecen más atención que otros, y legitima las medidas al respecto aunque impliquen que sigan existiendo riesgos residuales. La definición del apetito de riesgo debe tener en cuenta varios factores, entre ellos los financieros.

Figura II.XII
Tolerancia al riesgo



Fuente: Junta de Auditores.

205. El ACNUR ha introducido progresivamente el apetito de riesgo. En 2018, cuando puso en marcha la iniciativa de gestión de riesgos 2.0, siguiendo el consejo de la OSSI, el ACNUR estimó que introducir en la fase inicial del desarrollo de la política de gestión de riesgos los conceptos de apetito de riesgo y tolerancia al riesgo podría tener efectos perjudiciales y crear más confusión que beneficios[41]. El ACNUR ha optado por esperar hasta que su sistema de gestión alcance un nivel suficiente de madurez como para introducir una declaración oficial de apetito de riesgo.

206. En 2020, al adoptar su estrategia de gestión de riesgos para el período 2021-2025, el ACNUR mantuvo su enfoque pragmático con vistas a adoptar una declaración de apetito de riesgo en 2023. El ACNUR no proporcionó directrices *a priori* sobre el apetito de riesgo, y afirmó que “dado que se espera que la cantidad y el tipo de riesgos que el ACNUR puede o no asumir en relación con los objetivos varíen a lo largo del tiempo y en función del contexto, este documento de política no es el lugar adecuado para especificarlo”. En consonancia con la trayectoria de desarrollo de la gestión del riesgo que el ACNUR había definido, la organización debe llevar a cabo una labor metódica que conduzca a la aprobación oficial de una declaración sobre el apetito de riesgo en 2023, según lo previsto.

207. El enfoque adoptado por el oficial responsable del control de los riesgos para preparar la declaración sobre el apetito de riesgo se basa en las prácticas existentes.

[41] OSSI, informe núm. 2017/115 sobre el examen consultivo de la aplicación de la política de gestión de los riesgos institucionales en el ACNUR.

En un primer documento informativo, el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales señaló que, partiendo del hecho de que los gestores y líderes que se han ocupado de esta cuestión siempre han aplicado intuitivamente conceptos relativos al apetito de riesgo, el principal objetivo de la labor de elaboración de la declaración sobre el apetito de riesgo consistía en "detectar carencias en aquellos casos en los que el apetito de riesgo no resulta claro, vigilar los riesgos reales en relación con el apetito de forma coherente e informar al respecto". Del mismo modo, el ACNUR puede mostrar en algunos casos una aversión total al riesgo (como ocurre con la explotación y los abusos sexuales y con el fraude). Por lo tanto, el concepto de apetito de riesgo no puede ser general, sino que debe ser preciso y delimitarse riesgo por riesgo. El Servicio entiende que el propósito de una declaración formal de apetito de riesgo es "lograr libertad para actuar dentro de unos límites, partiendo de la base de que si se establecen límites claros y mensurables para los riesgos que se consideren aceptables, podemos dar más libertad a los gestores para que actúen dentro de esos límites".

208. Se establece una clara distinción entre una declaración institucional pública y una definición más granular y operativa de la tolerancia al riesgo con fines internos. La declaración de apetito de riesgo debería ser pública y difundirse ampliamente, y en ella se reflejaría un consenso con los órganos legislativos y las principales partes interesadas. Para evitar malentendidos, habría que adoptar medidas específicas de consulta y comunicación para redactar adecuadamente la declaración. De forma complementaria, cualquier definición a nivel regional o nacional de la tolerancia a los riesgos operacionales debería ser confidencial y servir de guía a los gestores a la hora de asumir riesgos sobre el terreno. Esta información interna podría incluir parámetros que definieran los límites de los riesgos aceptables, cuya publicación podría tener efectos adversos en determinados entornos. La publicación de los límites de riesgo que el ACNUR ha establecido en algunos países podría dar lugar a comportamientos adaptativos, en particular por parte de defraudadores potenciales. De ahí que parezca pertinente el enfoque piloto adoptado por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales para definir la tolerancia al riesgo con fines internos en determinados países. No obstante, el ACNUR se beneficiaría de aplicar también este enfoque piloto en entornos lo suficientemente diversos.

209. En mayo de 2023, el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales seguía elaborando su metodología para poner a prueba las declaraciones de apetito de riesgo operacional. En particular, todavía se estaban adoptando decisiones sobre el número de riesgos y de países que debían quedar incluidos en la prueba. La Junta acoge con satisfacción los esfuerzos realizados, si bien no ha podido evaluar la metodología adoptada.

Aprovechamiento del registro de riesgos estratégicos para promover el apetito de riesgo

210. El concepto de apetito de riesgo se ha desarrollado a partir del registro de riesgos estratégicos. Forma parte del planteamiento del Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales para avanzar hacia una declaración formal de apetito de riesgo, que constituirá la siguiente etapa en la trayectoria de gestión de los riesgos institucionales, siendo el hito con un mayor nivel de madurez que el ACNUR se propone alcanzar. En esta fase preliminar se han introducido elementos básicos en el registro de riesgos estratégicos para ilustrar el modo de pensar que el ACNUR debe adoptar respecto de la gestión del riesgo.

Cuadro II.6
Cuadro básico sobre el apetito de riesgo

El indicador está por debajo de nuestro apetito	Podríamos plantearnos asumir más riesgos en este ámbito para alcanzar nuestros objetivos
El indicador queda contemplado en nuestro apetito	No es necesario adoptar ninguna medida
El indicador está en los límites de nuestro apetito	Es necesario prestar más atención y quizá adoptar algunas medidas preliminares para mantener el indicador en niveles aceptables
El indicador no queda contemplado en nuestro apetito	Es necesario adoptar medidas prioritarias para que el indicador se sitúe en niveles aceptables

Fuente: Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales del ACNUR.

211. Un reto clave es vincular la libertad de asumir riesgos, definida en una declaración de apetito de riesgo, con un sistema de rendición de cuentas claro y debidamente compartido. El Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales del ACNUR ha tomado el registro de riesgos estratégicos como punto de partida para plantear un enfoque estructurado del apetito de riesgo que vincule los indicadores de riesgo con cada riesgo estratégico. Existe un principio claro según el cual, cuando se asume un riesgo en una actividad de primera línea, las decisiones que se adopten al respecto no pueden ser tomadas por una entidad de segunda línea. Sin embargo, el principio debe aplicarse en un contexto en el que las líneas de gestión de riesgos dejen de ser orgánicas y pasen a ser funcionales y puedan ser acumulables en un determinado servicio. En estas condiciones, es necesario evitar malentendidos y ambigüedades a la hora de definir los límites de la asunción de riesgos. Los fundamentos que permitan transferir la responsabilidad de la gestión de riesgos de una línea a otra deben estar claramente definidos.

212. **La Junta recomienda que el ACNUR adopte, como complemento de la publicación de su declaración institucional sobre el apetito de riesgo, una metodología coherente para definir internamente su tolerancia a los riesgos operacionales sobre el terreno**.

213. El ACNUR debería comenzar con una muestra de operaciones en los países que refleje la diversidad de sus actividades.

214. El ACNUR aceptó la recomendación y subrayó que resultaba especialmente útil para la organización.

d) Recursos asignados a la gestión de riesgos

215. El presupuesto del ACNUR asignado a la gestión de riesgos aumentó considerablemente en 2018 y se ha mantenido desde entonces, lo que refleja el carácter prioritario que se le concede a esta cuestión. Sin embargo, no cuenta con una estimación del costo total de la gestión del riesgo, o al menos con una estimación del tiempo que los coordinadores de riesgos dedican a esta función. Las competencias en materia de gestión de riesgos deberían fomentarse en las políticas y procesos de contratación y gestión de los recursos humanos. También hay que dar continuidad a

la importante labor emprendida por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales para capacitar al personal en materia de gestión del riesgo.

Una prioridad en la asignación presupuestaria

216. Desde 2014, la gestión del riesgo por parte del ACNUR ha absorbido una cantidad cada vez mayor de miembros de la plantilla y de recursos presupuestarios administrativos. Según la información de gestión facilitada al equipo de auditoría, a finales de 2022 la red de gestión de los recursos institucionales contaba con 38 plazas, 8 de las cuales correspondían al Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales (incluido un asesor de riesgos itinerante). De las plazas de asesor superior de riesgos, siete estaban ubicadas en oficinas regionales, y otras cinco eran plazas de apoyo. Cinco asesores de riesgos "situacionales" y 13 asesores/oficiales de riesgos emplazados en países concretos estaban destinados en operaciones de alto riesgo. Además, existe la llamada "comunidad de práctica de gestión del riesgo", que incluye más de 270 coordinadores de riesgos y personal de refuerzo que, además de sus tareas habituales, se encargan de las responsabilidades de gestión del riesgo. En la sede, todas las divisiones cuentan con un coordinador de riesgos, pero la responsabilidad general de la gestión y la política de riesgos corresponde al Servicio de Gestión de los Riesgos Empresariales. En 2022, la red de gestión de riesgos estaba compuesta por el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales en la sede, los Asesores Superiores de Gestión del Riesgo y Cumplimiento en cada oficina regional, los Asesores Superiores de Gestión de los Riesgos y Cumplimiento, que desempeñaban una función situacional (abarcando múltiples operaciones, por ejemplo, las situaciones en el Afganistán, en Myanmar y en el Sahel y la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental), los Asesores Superiores de Gestión del Riesgo y Cumplimiento destinados en operaciones de alto riesgo[42] y un asesor de riesgos itinerante dentro del Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales que prestaba apoyo realizando misiones de corta duración. Además, el ACNUR señaló que algunas operaciones habían establecido pequeñas dependencias de gestión de riesgos y remuneraban a miembros del personal de apoyo que no se contabilizan en las cifras anteriores.

217. Se concede prioridad a la gestión de los riesgos institucionales a pesar de las restricciones presupuestarias globales del ACNUR. El nivel de funcionamiento se mantuvo estable entre 2022 y 2023. El nivel de gastos en 2022 alcanzó casi el nivel del presupuesto previsto (99,7 %). Sin embargo, el presupuesto global de la sede disminuyó en más de un 7 % (de 707 a 657 millones de dólares).

218. El costo total de todas las actividades de gestión de riesgos no puede determinarse en su totalidad. Según los datos presupuestarios sobre gastos de personal facilitados por la herramienta COMPASS a finales de 2022, la red de gestión de riesgos comprendía 38 plazas presupuestadas, a saber, 31 plazas del Cuadro Orgánico y categorías superiores y 7 plazas del Cuadro de Servicios Generales y funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico (1 en la sede, 5 en las oficinas regionales y 1 en una oficina de un país)[43]. Por su parte, el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales contaba en esa misma fecha con 8 plazas. El "panorama general de plazas a nivel operacional" de la red de riesgos comprende 32 plazas en cuya designación figura la palabra "riesgo", pero no se pudo determinar si abarca todas las

[42] Entre las operaciones que se han beneficiado del despliegue de Asesores Superiores de Gestión del Riesgo y Cumplimiento de 2018 a 2022 figuran las destinadas a las situaciones en el Afganistán, Myanmar, el Sahel y la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental y las de Bangladesh, el Chad, Etiopía, Grecia, el Iraq, Kenya, el Líbano, la República Democrática del Congo, la República Unida de Tanzanía, el Sudán, Sudán del Sur, Túnez (para Libia), Uganda y el Yemen.

[43] De las 26 plazas del Cuadro Orgánico, algunas son asignaciones temporales y otras de personal que trabaja en su domicilio.

plazas relacionadas con la gestión del riesgo. El ACNUR señaló que algunas plazas cuyo título contiene la palabra “riesgo” no se consideran parte de la red de gestión de riesgos (por ejemplo, las plazas de la Sección de Tesorería de la División de Gestión Financiera y Administrativa y de la División de Emergencia, Seguridad y Suministros relacionadas con los suministros, los recursos humanos y la tecnología de la información).

219. Los gastos de personal estimados de la red de gestión de los riesgos institucionales ascienden a 8,5 millones de dólares en 2022, lo que equivale a una media de 0,2 millones de dólares por plaza.

Cuadro II.7
Gastos de personal y financiación de la red de gestión de los riesgos institucionales
(Dólares de los Estados Unidos)

	Sede	*Programa global de gestión de los riesgos institucionales*	*Oficinas regionales*	*Oficinas en los países*	*Total Costo*	*Porcentaje*
Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales	1 344 885	465 591	–	–	1 810 476	21,4
Oficinas regionales	–	–	2 075 248	–	2 075 248	24,5
Oficinas/situaciones en los países	–	2 393 881	770 901	1 427 639	4 592 421	54,2
Total, financiación	**1 344 885**	**2 859 472**	**2 846 149**	**1 427 639**	**8 478 145**	**100,0**
Porcentaje	15,9	33,7	33,6	16,8	100,0	

Fuente: Datos del ACNUR de finales de 2022, procesados por la Junta.

Cuadro II.8
Categorías del personal de la red de gestión de los riesgos institucionales

	D-1	*P-5*	*P-4*	*P-3*	*G-6*	*PNCO*	*Total*
Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales	1	2	1	3	1	–	8
Oficinas regionales	2	10	–	–	–	–	12
Oficinas en los países	2	6	1	3	5	1	18
Total	**5**	**18**	**2**	**6**	**6**	**1**	**38**
Porcentaje	13,2	47,4	5,3	15,8	15,8	2,6	

Fuente: Datos del ACNUR procesados por la Junta.
Abreviación: PNCO = personal nacional del Cuadro Orgánico.

220. No existe una estimación del tiempo dedicado sobre el terreno a la gestión de riesgos, en particular por los coordinadores de riesgos. Incluso si resultara imposible medir con exactitud la cantidad de recursos relacionados con la gestión de los riesgos institucionales que se consumen a nivel local, sería útil disponer de una estimación mínima. Al margen de la diversidad de métodos de financiación (para la sede, los programas y las oficinas en los países), ello permitiría al Servicio de Gestión de los

Riesgos Institucionales tener una visión más clara de la intensidad y la realidad de la labor de gestión de riesgos que se realiza sobre el terreno.

221. En la actualidad, el ACNUR dispone de la posibilidad de decidir si en los próximos años seguirán siendo necesarios recursos adicionales para poner en práctica la gestión de los riesgos institucionales, y a qué nivel. Tras una fase de lanzamiento que ha producido resultados tangibles, la gestión de riesgos puede entrar ahora en una fase de marcha continua, en términos de recursos, y desplegar sus actuaciones de forma más cualitativa con recursos constantes. Si ese fuera el caso, una evaluación exhaustiva de los costos de la gestión de los riesgos institucionales (alcance, costos globales, capacitación, viajes, equivalentes a tiempo completo) aportaría claridad y serviría para fundamentar las decisiones del personal directivo superior.

Necesidad de incluir en mayor medida la gestión de riesgos en la gestión de recursos humanos

222. Todo el personal dispone de la posibilidad de recibir formación en materia de gestión de riesgos y desarrollar su capacidad en ese ámbito. El ACNUR no se propone ofrecer a las personas una especialización permanente en la función de gestión de riesgos, ya que ello no se correspondería con el principio de la política de difusión ni con la noción de que "el riesgo es responsabilidad de todos". Al mismo tiempo, el ACNUR tiene necesidad de desarrollar conocimientos especializados y de contar con una red de personas capaces de ampliar los conocimientos y la cultura en materia de gestión del riesgo. Todavía no puede evaluarse el potencial de carrera del personal contratado para ocupar puestos específicos de Asesor de Riesgos, ya que estos puestos son de reciente creación. Los miembros del personal que hayan adquirido una experiencia significativa en la gestión de riesgos no deberían permanecer únicamente en puestos específicos de Asesor de Riesgos; antes bien, sus competencias podrían utilizarse en otras plazas de gestión. El ACNUR debería encontrar un equilibrio adecuado que permita compaginar la necesidad de contar con conocimientos especializados sobre riesgos y la necesidad de evitar todo tipo de "burocracia en la gestión de riesgos". La Junta alienta al Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales a que señale a la atención del equipo ejecutivo superior la cuestión estratégica de la especialización a largo plazo de los gestores de riesgos. Si bien la creación de una cultura del riesgo sólida a través del cambio de comportamiento dentro de la organización constituye una tarea a largo plazo, como se afirma en la Estrategia de Gestión de Riesgos para el período 2021-2025, ello no implica que el único modo de conseguir ese objetivo consista en designar responsables a largo plazo que se dediquen a la gestión de riesgos.

223. La importante labor de capacitación del personal en la gestión del riesgo debe proseguir. Los esfuerzos cada vez mayores a este respecto que la Junta observó en sus visitas sobre el terreno, así como los interesantes materiales de formación a los que los funcionarios pueden acceder a través de la intranet del ACNUR, constituyen sin duda un logro fundamental en lo que respecta a la difusión de la cultura del riesgo entre el personal. El Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales sigue mejorando el programa de capacitación y el enfoque de formación, dirigiéndose con mayor precisión a ciertas categorías de personal o de partes interesadas, concretamente a los asociados en la ejecución. Para la próxima etapa del desarrollo de la gestión del riesgo, que consistirá en realizar una transición hacia el apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo, se necesitarán un enfoque y un programa de capacitación específicos.

224. La gestión de riesgos no está suficientemente reflejada en las descripciones de los puestos. Además del importante esfuerzo de capacitación realizado, la Junta examinó cómo se integraban en la política de recursos humanos las competencias y el desempeño relacionados con la gestión de riesgos. Se han introducido componentes

de gestión del riesgo en algunas descripciones estándar de puestos. La División de Recursos Humanos explicó que en 69 descripciones estándar de puestos se hacía referencia a la gestión de riesgos como parte de las tareas de los titulares. Sin embargo, dado que el número de descripciones estándar de puestos disponibles a finales de 2022 era de 854, solo en el 8 % de las descripciones de puestos se aludía a la gestión de riesgos, lo que no se ajusta plenamente a la política de gestión de los riesgos institucionales: “El riesgo es responsabilidad de todos: anticipar y detectar los riesgos y oportunidades a diferentes niveles y responder a ellos constituye una parte integral de la labor del ACNUR. Todo el personal del ACNUR debe ser capaz de reconocer los riesgos y de determinarlos, evaluarlos y gestionarlos de forma proactiva en sus actividades cotidianas”[44]. El ACNUR señaló que, como reflejo de ello, el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales y la División de Recursos Humanos estaban manteniendo conversaciones para actualizar un conjunto más amplio de descripciones de puestos.

225. Ni en la política de gestión del desempeño ni en el marco de desarrollo se menciona la gestión del riesgo. Sin embargo, el propósito de esa política[45], de fecha 30 de septiembre de 2022, es promover “una cultura de alto rendimiento, observaciones honestas y constructivas, prácticas de gestión integradoras, desarrollo individual, participación de las personas, una experiencia positiva para una fuerza de trabajo diversa y un aprendizaje continuo que permita realizar una evaluación justa del desempeño”[46]. El ACNUR explicó que la puesta en pleno funcionamiento de Workday contribuiría a que las competencias relativas al riesgo se actualizasen de forma continua.

Cuadro II.9
Competencias relacionadas con la asunción y la gestión de riesgos

Competencia	*Subcategoría de indicadores de comportamiento para las competencias niveladas*	*Referencia al riesgo*
M001 Empoderar y generar confianza	M001L3 Delega activamente responsabilidades importantes y trabaja para desarrollar un sentimiento de confianza.	Alienta a que se asuman riesgos y respalda la creatividad y la toma de iniciativas.
M003 Capacidad de juicio y toma de decisiones	M003L3 Utiliza el razonamiento objetivo y el conocimiento para tomar en consideración aspectos críticos de las decisiones a medio y largo plazo.	Es capaz de adoptar decisiones meditadas y bien fundamentadas y de gestionarlas hasta que se apliquen en entornos poco seguros, gestionando los riesgos conexos con pragmatismo y valentía.
M004 Planificación y visión estratégicas	M004L2 Adopta una perspectiva estratégica e incorpora la estrategia al trabajo, y lleva a cabo proyectos teniendo en cuenta la visión global.	Detecta problemas, oportunidades y riesgos estratégicos y ajusta las acciones a la visión, los valores y el mandato del ACNUR.
	M004L3 Define objetivos estratégicos y comprende la importancia de contar con un curso de acción claro y bien articulado.	Es capaz de reconocer y/o crear la visión de un proyecto (principales metas y objetivos, problemas, oportunidades y riesgos).
		Detecta problemas, oportunidades y riesgos estratégicos.

[44] Véase la política de gestión de los riesgos institucionales en el ACNUR (UNHCR/HCP/2020/2/Rev.1).
[45] UNHCR/HCP/2022/05.
[46] *Ibid.*

Competencia	*Subcategoría de indicadores de comportamiento para las competencias niveladas*	*Referencia al riesgo*
X001 Pensamiento analítico	X001L3 Realiza un análisis exhaustivo de los datos y la información, formulando recomendaciones acompañadas de opciones y examinando las implicaciones para el futuro; formula decisiones.	Anticipa los riesgos o implicaciones que entraña un plan de acción sugerido y propone estrategias adecuadas para mitigar sus repercusiones.
X002 Innovación y creatividad	X002L3 Fomenta en otras personas la asunción de riesgos con ideas y nuevas formas de encarar el trabajo; está abierto a nuevos enfoques.	Asume riesgos calculados con respecto a ideas nuevas y poco habituales; piensa de un modo “fuera de lo común”.
X005 Planificación y organización	X005L1 Organiza el trabajo según planes establecidos, asignando tiempo y recursos.	Prevé los riesgos y asesora a los responsables de los planes y las actividades.
	X005L3 Realiza ejercicios de planificación con el equipo para determinar qué recursos serán necesarios desde el principio; establece herramientas de gestión para realizar un seguimiento de la eficacia del plan.	Establece una disciplina de proyecto sólida que incluye la planificación participativa, la planificación de contingencias y la evaluación de riesgos, los hitos y los procesos de medición, las revisiones periódicas y las actividades de presentación de información.
X008 Gestión de las partes interesadas	X008L2 Mantiene contactos con las partes interesadas y colabora con los asociados, garantizando la aceptación de los planes.	Determina los riesgos y oportunidades vinculados a las perspectivas de las distintas partes interesadas y establece planes para gestionarlos.

Fuente: Marco de competencias del ACNUR, 2012.

226. Hasta la fecha, la gestión del riesgo no es una competencia reconocida. Aunque el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales ha promovido enérgicamente la inclusión de la gestión de riesgos en los objetivos presentados para la evaluación anual, no hay ninguna mención o punto específico en las evaluaciones del desempeño del personal relacionado con la comprensión, la gestión o la asunción de riesgos. Según la explicación proporcionada por la División de Recursos Humanos, puede resultar difícil establecer objetivos de gestión del riesgo que sean pertinentes en todas las operaciones, mientras que la actitud ante el riesgo de los representantes en los países sigue siendo desigual. Del mismo modo, la División de Gestión de Recursos Humanos explicó que recompensar los resultados en materia de gestión de riesgos con una carrera “acelerada” sería “culturalmente difícil” dada la mentalidad actual del personal del ACNUR. Además, la División de Gestión de Recursos Humanos explicó que, en la práctica, sería difícil disociar el desempeño en materia de gestión del riesgo de otros componentes de la actuación profesional. La Junta llegó a la misma conclusión que la auditoría interna en lo que respecta a la integración de las competencias en materia de gestión del riesgo[47]. La Junta también es consciente de que el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales y la División de Recursos Humanos han entablado un diálogo para integrar de modo concreto las competencias de gestión del riesgo en las evaluaciones del personal. El Servicio de Gestión de los

[47] En su informe consultivo de 2022, la OSSI recomendó que: a) la gestión del riesgo se reconociera como una competencia de gestión; y b) que las competencias de gestión de los riesgos institucionales se valoraran en las evaluaciones anuales del desempeño de los miembros pertinentes del personal.

Riesgos Institucionales ha explicado que el objetivo genérico de la gestión del riesgo se ha compartido con los gestores y los coordinadores de riesgos, a fin de que pudieran adaptar las competencias a su contexto y necesidades.

e) Primera y segunda “líneas de defensa” en la gestión de riesgos

227. La aplicación efectiva del modelo de las “tres líneas de defensa” y de la rendición de cuentas respecto de la gestión del riesgo es un proceso continuo.

Relaciones jerárquicas con respecto a la gestión del riesgo

228. Las relaciones jerárquicas para la gestión de los riesgos institucionales no son plenamente coherentes y pueden ir en detrimento de la eficacia. En lo que respecta a la gestión del riesgo, las oficinas en los países rinden cuentas a las oficinas regionales, concretamente a los Asesores Superiores de Gestión del Riesgo y Cumplimiento. La posibilidad de que las comunicaciones entre las oficinas regionales y las oficinas en los países no lleguen a las divisiones de la sede puede entorpecer el buen funcionamiento de la gestión del riesgo. En efecto, “las divisiones de la sede desempeñan un papel fundamental en la supervisión de la aplicación global de la gestión de riesgos y los controles internos”. Pueden señalar riesgos significativos o emergentes a la atención del equipo ejecutivo superior, y “apoyan el papel que desempeñan las oficinas regionales desarrollando políticas y procesos basados en los riesgos”[48]. La estructura de las relaciones jerárquicas podría mejorarse en casos concretos y, además del Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales, las divisiones de la sede también podrían beneficiarse de una aportación directa relacionada con las operaciones que les competen. Esto resulta especialmente aplicable a algunas políticas que se centran en riesgos específicos, como la violencia de género, el fraude o la gestión de las intervenciones en efectivo.

Garantizar la coherencia con el modelo de las “tres líneas”

229. En 2014, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión recomendó que las instituciones de las Naciones Unidas aplicaran el modelo de las “tres líneas de defensa” como referencia común para las actividades de supervisión y rendición de cuentas[49]. El objetivo inicial del modelo era garantizar que las funciones de gestión del riesgo y de control interno fueran complementarias y ofrecieran garantías de que los riesgos estaban mitigados. El ACNUR adoptó el modelo de las tres líneas de defensa en junio de 2017 e inicialmente basó su “modelo de la segunda línea de defensa” en seis actividades clave: a) el desarrollo del diseño de políticas; b) la supervisión del desempeño; c) la supervisión del cumplimiento; d) la prestación de apoyo a la gestión del riesgo y su supervisión; e) la vigilancia de las cuestiones emergentes; y f) la orientación y la capacitación. En un examen consultivo específico sobre la fase inicial de aplicación de la política de gestión de los riesgos institucionales[50], la OSSI mencionó que había una deficiencia en la segunda línea de defensa que podía dificultar la mitigación de los riesgos detectados. La OSSI propuso dos situaciones hipotéticas para estructurar mejor la segunda línea de defensa: la situación horizontal y la situación vertical. El ACNUR adoptó el llamado modelo “vertical”, según el cual las divisiones desempeñan únicamente una función normativa y ceden las responsabilidades de supervisión a las oficinas. Sin embargo, el ACNUR señaló que las relaciones jerárquicas actuales en materia de gestión de los riesgos institucionales

[48] Véase la declaración de control interno correspondiente a 2022, firmada por el Alto Comisionado (capítulo IV).

[49] Véase CEB/2014/HLCM/14/Rev.1.

[50] OSSI, informe núm. 2018/048 sobre el examen consultivo de la aplicación de las responsabilidades de gestión y control de riesgos en las funciones consideradas parte de la segunda línea de defensa en el ACNUR.

son coherentes con la estructura descentralizada y regionalizada de la organización, que comprende tanto relaciones jerárquicas estrictas (“líneas azules”) como flexibles (“líneas verdes”).

Cuadro II.10
Dos modelos para establecer la segunda línea de defensa

Modelo vertical	*Modelo horizontal*
Las divisiones únicamente son responsables de los aspectos normativos de la labor de la organización	Las divisiones desempeñan una función que aporta un considerable valor añadido a la gestión de riesgos y a su rendimiento y controlan la supervisión y el apoyo
Las oficinas regionales se encargan de realizar el seguimiento del rendimiento y el cumplimiento en todos sus aspectos y de la supervisión de la gestión de riesgos	Las oficinas regionales disponen de información sobre las actividades de su región, pero se benefician del considerable apoyo que les prestan las divisiones

Fuente: OSSI, informe núm. 2018/048.

230. Lograr que la gestión de riesgos sea coherente con el “modelo de las tres líneas” es un proceso en curso. El ACNUR ha aplicado el modelo actualizado “IIA 2020” a su marco revisado de funciones, rendición de cuentas y atribuciones, publicado en noviembre de 2022, aunque todavía tiene que armonizar el capítulo 2 del Manual del ACNUR, relativo a la estructura orgánica. Se transmitió información sobre la nueva versión a los gestores para ayudarlos a examinar la gestión del riesgo y los sistemas de control bajo su supervisión[51]. Ya no se pretende que el “modelo de las tres líneas” ayude a resolver la confusión o el solapamiento de funciones, las lagunas de capacidad o la falta de claridad en la asignación de responsabilidades, que se abordan en el marco de funciones, rendición de cuentas y atribuciones; lo que se pretende en este momento es que sirva de “lente a través de la cual se pueda observar cómo se gestionan los riesgos a distintos niveles” y proporcione orientaciones de alto nivel sobre “la forma de determinar y estructurar la interacción y las responsabilidades de los actores clave”. Un cambio fundamental del nuevo modelo es que la primera y la segunda línea pueden combinarse, incluso a nivel de individuos. El nuevo modelo de “IIA” ha hecho posible que el ACNUR disponga de mayor flexibilidad para adaptar los conceptos a las complejidades de la organización y a la puesta en práctica de la descentralización y la regionalización. El hecho de que las funciones de supervisión se dispersen demasiado podría contradecir el proceso de descentralización y obstaculizar la mejora de la gestión de riesgos, que sigue siendo necesaria tanto en términos de priorización como de mitigación de los riesgos más críticos, de tal modo que esté plenamente integrada con la gestión operacional sobre el terreno.

[51] Modelo de las tres líneas del ACNUR, octubre de 2021. La “actualización” se refiere a la puesta al día del modelo iniciado por el Instituto de Auditores Internos en 2013 y revisado en 2020.

Cuadro II.11
Evolución del modelo de las tres líneas

	Modelo inicial	*Modelo actualizado*
Primera línea de defensa	Ser propietarios de los riesgos y gestionarlos	Suministro de productos y servicios, incluido el apoyo a la gestión de riesgos y la realización de controles internos
	Oficinas en los países	Oficinas en los países además de las oficinas regionales y las divisiones de la sede (parcialmente)
Segunda línea de defensa	Supervisión de los riesgos: funciones de seguimiento y control de la gestión, como por ejemplo la gestión de riesgos, el cumplimiento, el seguimiento del presupuesto y el aseguramiento de la calidad	Seguimiento, supervisión, asesoramiento, orientación, análisis y presentación de información con respecto a la gestión de riesgos por parte de los agentes de primera línea
	Oficinas regionales y divisiones de la sede	Oficinas regionales y divisiones de la sede además de las oficinas nacionales (parcialmente)
Tercera línea de defensa	Aseguramiento y asesoramiento independientes sobre la adecuación y la eficacia de la gobernanza y la gestión de riesgos	Aseguramiento y asesoramiento independientes sobre la adecuación y la eficacia de la gobernanza y la gestión de riesgos
	OSSI, Oficina del Inspector General y Servicio de Evaluación	OSSI, Oficina del Inspector General y Servicio de Evaluación, complementados además por proveedores externos de servicios de aseguramiento (Junta de Auditores, Dependencia Común de Inspección y Comité de Auditoría y Supervisión Independiente)

Fuente: Modelo de las tres líneas del ACNUR, octubre de 2021.

f) Enseñanzas extraídas de la gestión de riesgos en la crisis de refugiados de Ucrania

231. En el momento en que se produjo la crisis de los refugiados de Ucrania, la calidad y la pertinencia de las herramientas de gestión del riesgo diferían, ya que el registro de riesgos a nivel regional estaba mejor mantenido que los registros de riesgos por países. No obstante, en la fase inicial de la crisis se crearon herramientas innovadoras de gestión del riesgo. El examen en tiempo real de la respuesta proporcionada por el ACNUR también puso de manifiesto que algunos procesos de emergencia carecían de flexibilidad.

La respuesta inicial a la crisis de refugiados por parte de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

232. La crisis de los refugiados de Ucrania puso a prueba la capacidad de respuesta del ACNUR en 2022. Al mes de mayo de 2023, más de 13 millones de personas, el 90 % de las cuales eran mujeres y niños, habían cruzado la frontera ucraniana hacia los países vecinos; en toda Europa se registraron 4 millones de refugiados procedentes de Ucrania; y había 7 millones de desplazados internos. El ACNUR calcula que, en total, unos 17,7 millones de personas tienen necesidad urgente de recibir ayuda

humanitaria y protección[52]. La respuesta del ACNUR a esta situación sin precedentes se activó por medio de una declaración de emergencia, es decir, un procedimiento que permite poner en marcha un sistema acelerado de movilización de recursos para hacer frente a una situación dada[53].

Cuadro II.12
Procedimiento de emergencia del ACNUR

Procedimiento	*Situación en la que se aplica el procedimiento*
Emergencia de nivel 1: preparación proactiva y respuesta inicial	Una operación en el país u operaciones en los países deben mejorar la preparación para emergencias y adoptar medidas preparatorias o tempranas debido al alto riesgo de que se produzca una emergencia humanitaria o para poder dar comienzo a una respuesta inicial mientras la capacidad existente resulte insuficiente.
Emergencia de nivel 2: apoyo reforzado de las oficinas regionales	En el caso de situaciones humanitarias que se encuentren en rápida evolución, la operación en el país o las operaciones en los países se enfrentan a importantes carencias de recursos, personal y conocimientos especializados, y necesitan apoyo y recursos adicionales de la oficina u oficinas regionales para poder brindar una respuesta y asumir una función operacional y de coordinación.
Emergencia de nivel 3: respuesta de todo el ACNUR	En el caso de situaciones excepcionalmente graves en las que la magnitud, el curso, la complejidad y las consecuencias de las crisis superen con creces la capacidad de respuesta de la operación en el país o las operaciones en los países y de la oficina u oficinas regionales competentes, será necesaria una respuesta institucional de todo el ACNUR para eliminar el riesgo de que no se pueda proporcionar una respuesta eficaz y a gran escala.

Fuente: ACNUR, “Policy on emergency preparedness and response 2023”. La Alta Comisionada Adjunta se encarga de declarar las emergencias de nivel 1, y el Alto Comisionado las de niveles 2 y 3; desde 2019, cuando se implantó la descentralización, son las oficinas regionales correspondientes las que gestionan las emergencias de todos los niveles.

233. Los primeros pasos de la respuesta del ACNUR ante la crisis en Ucrania fueron la activación de los planes de contingencia y la emisión de una declaración de emergencia. Los planes de contingencia se pusieron en marcha el 24 de febrero de 2022, y el 25 de febrero se declaró el nivel 3 de emergencia. Tan solo una semana antes de que comenzara la crisis se había declarado una emergencia inicial de nivel 1, si bien en el registro regional de riesgos constaba desde finales de 2021 un alto riesgo relacionado con las “respuestas de emergencia, incluidas las situaciones de conflicto”. Al 24 de marzo de 2022, un mes después de que estallara la crisis, más de 3,5 millones de refugiados se habían desplazado a los países vecinos de Ucrania. En respuesta, el ACNUR había desplegado más de 150 miembros de personal de emergencia en seis países[54], se había establecido el modelo de coordinación regional en materia de refugiados[55] en esos países vecinos y se habían activado nuevos grupos de ayuda humanitaria en Ucrania. El ACNUR había recibido y asignado 416 millones de dólares a la respuesta a la situación en Ucrania. A mediados de marzo se pusieron en marcha las inscripciones y la asistencia en efectivo, primero en Polonia y más tarde

[52] Véase https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine.
[53] Véase ACNUR, “Policy on emergency preparedness and response 2023”, 1 de febrero de 2023.
[54] Polonia, la República de Moldova, Rumania, Hungría, Eslovaquia y Belarús.
[55] Véase https://emergency.unhcr.org.

en los demás países vecinos. El nivel 3 de emergencia no se estableció fuera de Ucrania, a pesar de que era evidente que la situación no se había estabilizado; pese a ello, la División de Emergencia, Seguridad y Suministros considera normal tal hecho, dado que los medios desplegados permitían que el ACNUR diera respuesta a la emergencia.

Cuadro II.13
Procedimiento de urgencia para la crisis de Ucrania

Declaración de emergencia			
Inicio	*Fin*	*Tipo*	*Países cubiertos y pasos clave en la gestión de crisis*
18 de febrero de 2022	24 de febrero de 2022	Nivel 1[a]	Polonia, República de Moldova, Rumania, Ucrania
25 de febrero de 2022	15 de marzo de 2022	Nivel 2	Belarús, Eslovaquia, Federación de Rusia (hasta el 24 de agosto de 2022), Hungría, Polonia, República de Moldova, Rumania
25 de febrero de 2022	19 de septiembre de 2022	Nivel 3	Ucrania
1 de marzo de 2022			Primer llamamiento regional del ACNUR en favor de los refugiados, por valor de 550 millones de dólares; llamamiento urgente de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, por valor de 1.100 millones de dólares
5 de marzo de 2022			El Coordinador del Socorro de Emergencia impuso los protocolos para la ampliación del conjunto del sistema humanitario
14 de marzo de 2022			El Alto Comisionado nombró coordinador regional para los refugiados al Director de la Oficina Regional para Europa
15 de marzo de 2022	19 de septiembre de 2022	Nivel 3	Eslovaquia, Hungría, Polonia, República de Moldova, Rumania
19 de septiembre de 2022	5 de marzo de 2023	Nivel 3	Ucrania
19 de septiembre de 2022	31 de diciembre de 2022	Nivel 3	Eslovaquia, Hungría, Polonia, República de Moldova, Rumania

Fuente: ACNUR.

[a] Procedimiento interno de preparación proactiva.

Perspectiva de la gestión de riesgos

234. El equipo de auditoría analizó los registros de riesgos de la Oficina Regional para Europa, la oficina en Ucrania y las oficinas de cinco países vecinos en el estado en que se encontraban cuando estalló la crisis.

Oficina regional

235. El registro de riesgos regional estaba bien mantenido. A finales de 2021, en el registro de riesgos de la oficina regional constaban 15 riesgos existentes, de los cuales 2 tenían la categoría de elevados. Dos semanas antes del inicio de la crisis, el riesgo previsto quedaba adecuadamente consignado en el registro de riesgos.

Oficinas en los países

236. El registro de riesgos de la oficina en Ucrania no pudo revisarse a tiempo. El registro de riesgos incluía tres riesgos calificados de elevados, pero ninguno de ellos hacía referencia a las tensiones que dieron lugar a la crisis. Debido a la crisis, la oficina regional no revisó en febrero de 2022 el registro de riesgos correspondiente a ese año. La oficina regional aplazó el examen de calidad para ayudar a la oficina en el país a hacer frente a la emergencia, decisión que sin duda fue la correcta en ese momento. Sin embargo, el ACNUR señaló que el riesgo de emergencia había sido adecuadamente previsto por la oficina regional y la operación de Ucrania, que el riesgo había sido indicado en el registro de riesgos de la oficina regional y que la operación en Ucrania, en estrecha colaboración con la oficina regional y los países afectados por la situación en Ucrania, había participado en la elaboración de los planes de contingencia que se pusieron en marcha inmediatamente después de que estallase la guerra, todo lo cual ponía de manifiesto que el riesgo de emergencia había sido bien gestionado por la operación en Ucrania.

237. Al mes de noviembre de 2021, el registro de riesgos del país no se encontraba totalmente actualizado. Antes del inicio de la crisis se emitió una declaración de emergencia de nivel 1, en consonancia con el plan logístico para Ucrania de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, que se había actualizado en mayo de 2021. Ahora bien, el registro de riesgos de la oficina del país, revisado en noviembre de 2021, no incluía mención alguna a una situación de emergencia, mientras que en el registro regional se recogía la posibilidad de que se produjera una situación de emergencia de alto riesgo. La enseñanza extraída de esta constatación es que la información objetiva que apuntaba a un elevado riesgo de emergencia en mayo de 2021 no fue tenida en cuenta por el ACNUR en Ucrania. De ello se desprende que es necesario organizar mejor los intercambios futuros de información con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, de modo que los indicios de riesgo elevado puedan incorporarse a tiempo en los registros de riesgo de los países y puedan ponerse en marcha los tratamientos adecuados.

Países vecinos

238. Los registros de riesgos de los países vecinos se mantenían de forma desigual y no estaban actualizados en el momento en que sobrevino la crisis. El registro de riesgos de la oficina en Hungría, fechado en febrero de 2022, incluía cinco riesgos calificados de “elevados” que no hacían alusión a las tensiones que provocaron la crisis. El riesgo “afluencia de solicitantes de asilo procedentes de Ucrania en caso de que se reanuden los combates” fue clasificado de nivel medio. Los registros de riesgos de Chequia, Eslovaquia y la República de Moldova indicaban el mismo tipo de riesgo que el registrado por la oficina en Hungría. Por su parte, los registros de riesgos de las oficinas de Polonia y Rumania deberían haberse actualizado para reflejar las tensiones que provocaron la crisis. Se mantuvo la última versión de todos los registros de riesgos de los países afectados por la situación, en particular en lo que respecta al riesgo de emergencias, y la capacidad de respuesta a la crisis de cada una de las operaciones queda reflejada en el hecho de que todas ellas contaban con un conjunto de medidas proactivas.

239. El ACNUR ha señalado que la provisión de conocimientos especializados en materia de riesgos constituye una prioridad. Al comienzo de la crisis, en marzo de 2022, se desplegó a un Asesor Superior de Riesgos (P-5) primeramente en calidad de coordinador superior sobre el terreno y posteriormente como representante adjunto para las operaciones y los programas. Se creó una plaza de Oficial Superior de Riesgos de nivel P-4, pero la selección del candidato adecuado se realizó en una fase posterior. El registro de riesgos no se actualizó hasta finales de 2022, momento en el

que se incluyeron varios riesgos de nivel elevado relacionados con la crisis. A finales de 2022, los riesgos estaban bien recogidos en el registro de riesgos de Ucrania, pero el hecho de que no se hubiera llevado a cabo ninguna actualización a lo largo de 2022 hizo que el registro resultara inoperativo en los primeros meses de la crisis, si bien por motivos legítimos e inevitables.

Registro de riesgos "de situación"

240. El ACNUR estableció un registro exhaustivo de riesgos "de situación" solo unas semanas después de desencadenarse la crisis. Esta herramienta se elaboró a iniciativa de la Oficina Regional para Europa con el fin de confeccionar una lista de los riesgos estratégicos regionales más amplios relacionados con la crisis. El registro abarca 20 riesgos, 11 de los cuales están clasificados como elevados. La herramienta está gestionada por la Dirección de la Oficina Regional como única propietaria de los riesgos, y no cuenta con apoyo oficial por escrito ni con el examen del Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales. La herramienta se creó en marzo de 2022, apenas unas semanas después de que se desatase la crisis, y posteriormente se actualizó en varias ocasiones. Se trata del primer registro de riesgos de situación exhaustivo, aunque anteriormente ya se habían llevado a cabo algunas evaluaciones de riesgos similares, si bien no en forma de registro operacional, para situaciones específicas (las relativas al Sahel, al cierre de campamentos en Kenya, al retorno voluntario en Burundi y al Afganistán). Por su propia naturaleza, un registro de riesgos de situación puede ser útil si se prepara con prontitud y no se actualiza a no ser que la crisis se agrave sustancialmente. La utilidad del registro de riesgos sobre la situación en Ucrania no pudo evaluarse adecuadamente pero, según el ACNUR, el personal implicado en la respuesta de emergencia considera que aportó valor añadido al proporcionar claridad y una visión holística.

Documento estratégico de detección de riesgos globales para la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados durante la crisis

241. En la fase inicial de la crisis se elaboró un documento estratégico sobre los riesgos globales existentes. Además de los registros de riesgos, la División de Planificación Estratégica y Resultados y el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales publicaron un análisis de las implicaciones estratégicas y de los riesgos y oportunidades para las operaciones en todo el mundo que podían derivarse de la crisis. El documento se redactó con el fin de prestar apoyo al Alto Comisionado en su calidad de titular del registro de riesgos estratégicos. El objetivo del documento no era ser una herramienta operacional, sino ayudar a fundamentar la planificación estratégica y la toma de decisiones a corto y medio plazo proporcionando un análisis de los riesgos que las divisiones de la sede, las oficinas regionales y las operaciones en los países pudieran contextualizar y utilizar para actualizar sus propios registros de riesgos, con lo que contribuiría a que el ACNUR pudiera proporcionar una respuesta proactiva a escala mundial. El análisis global se preparó al principio de la fase de emergencia, en mayo de 2022.

242. Sin embargo, el documento estratégico sobre los riesgos no está suficientemente centrado ni establece prioridades. El análisis global de los riesgos ofrece una lista de 39 riesgos enmarcados en las siete categorías existentes de riesgos operacionales e incluye nueve oportunidades y 68 medidas de mitigación correspondientes. El gran número de riesgos y medidas de mitigación que ofrece esta herramienta puede dificultar su legibilidad y utilidad, y es posible que las prioridades no se entiendan fácilmente, sobre todo porque los riesgos negativos no aparecen diferenciados con arreglo a una escala de graduación.

Enseñanzas que pueden extraerse de un examen en tiempo real de la crisis

243. Los exámenes en tiempo real realizados por el ACNUR sobre la respuesta a la crisis de refugiados contienen elementos que pueden servir de base para mejorar la gestión de riesgos. La política del ACNUR en materia de preparación y respuesta[56] ante situaciones de emergencia prevé que las oficinas regionales y la División de Emergencia, Seguridad y Suministros lleven a cabo un examen en tiempo real de cualquier respuesta a emergencias de nivel 3 tres meses después de que el ACNUR haya declarado una situación de emergencia. La Oficina Regional para Europa y la División de Emergencia, Seguridad y Suministros, con el apoyo de la División de Protección Internacional y el Servicio de Evaluación, emitieron un informe del examen en tiempo real sobre la declaración de emergencia de nivel 3 en Ucrania. El examen se llevó a cabo del 7 al 30 de junio de 2022 y el informe se publicó en agosto de 2022. El examen en tiempo real obedecía al propósito de extraer las primeras enseñanzas y recomendar, en su caso, la rectificación de los puntos débiles que se hubieran detectado. Se explicó al equipo de auditoría que el examen en tiempo real se había utilizado para definir la nueva política de respuesta de emergencia publicada en febrero de 2023. El examen en tiempo real también podría tenerse en cuenta para mejorar la gestión del riesgo.

244. El examen en tiempo real puso de manifiesto la falta de flexibilidad de los procesos y herramientas establecidos. El examen resaltó un posible inconveniente de los procesos y herramientas existentes para el despliegue del personal y de las asociaciones, que en ocasiones se juzgaron demasiado complejos o prolongados como para responder con prontitud a un contexto de emergencia, lo cual podía restringir y obstaculizar la capacidad de reacción y la flexibilidad. Algunos sistemas y procedimientos concebidos para hacer frente a los riesgos pueden haber demorado la movilización del personal que debía responder a la situación de emergencia. En el examen en tiempo real se mencionó que los sistemas y procedimientos internos estaban más orientados a mitigar los riesgos y hacer frente a los retos que plantean las operaciones prolongadas que a facilitar una respuesta de emergencia rápida. Esta constatación hace necesario que el Servicio de Gestión de los Riesgos Institucionales preste apoyo a la labor de determinación de márgenes aceptables para la asunción de riesgos, con lo cual se podría contribuir a superar los tratamientos de riesgos en contextos de emergencia que resultaran demasiado complicados.

245. Una enseñanza fundamental es que los registros de riesgos resultan útiles únicamente si las operaciones se encuentran en funcionamiento. En contextos de emergencia debe darse prioridad a los planes de contingencia y a los planes de continuidad de las operaciones antes de activar tratamientos de riesgo reactivos o, de modo más general, actualizar tratamientos proactivos. Para ser útil, cualquier herramienta de gestión del riesgo precisa de condiciones operacionales.

246. El examen en tiempo real también indicó márgenes de mejora respecto de la evaluación de riesgos y la preparación ante emergencias. Dado que la crisis se viene prolongando desde 2015, el examen en tiempo real aportó elementos que inducen a reflexionar tanto sobre la preparación como sobre el apetito de riesgo. Hay que tener en cuenta algunas afirmaciones contenidas en el examen en tiempo real, como las siguientes: “Según la información recibida, el personal se mostraba temeroso de asumir riesgos, desconocía con frecuencia los procedimientos de emergencia y daba prioridad a las conclusiones de las futuras auditorías y no a la respuesta a las necesidades inmediatas”; “Se utilizaron mecanismos de asociación tradicionales y más engorrosos, posiblemente como tratamiento proactivo del riesgo (sin que se aprovechara la contrapartida para responder con mayor rapidez)”; “Sorprende la falta

[56] ACNUR, “Policy on emergency preparedness and response 2023”.

de orientaciones claras sobre los procedimientos administrativos de emergencia"; y "Los procesos y procedimientos no han conseguido adaptarse a la meta de simplificar los procedimientos, y de hecho son ahora más numerosos, lentos y arduos". La Junta alienta al ACNUR a que adopte un plan de acción coherente para dar seguimiento a las observaciones recogidas en el examen en tiempo real.

247. Se carece de una gestión de datos sobre sucesos que pueda ayudar a extraer enseñanzas para mejorar la gestión del riesgo. La gestión de riesgos en el ACNUR se basa en una política bien definida y transmitida con claridad a todo el personal. Si bien se respetan adecuadamente los requisitos formales de esta política (existencia de un examen anual y frecuencia cada vez mayor de exámenes subanuales opcionales) y la calidad de los registros de riesgos está mejorando (pertinencia cada vez mayor de las modificaciones sugeridas por las oficinas regionales durante el examen de calidad), las enseñanzas extraídas de los acontecimientos no están claramente organizadas. Como destacó la OSSI en 2022, un avance sustancial consistiría en documentar las enseñanzas extraídas de los fracasos y los éxitos observados en la gestión del riesgo a fin de introducir nuevas mejoras. Los registros de sucesos serían útiles no solo para mejorar la herramienta de registro de riesgos, sino también para difundir una cultura común del riesgo.

5. Adquisiciones

248. El ACNUR está llevando a cabo una importante y cada vez mayor actividad de adquisición para ejecutar su mandato de protección en un entorno internacional en el que el número de desplazamientos forzosos en todo el mundo aumenta cada año. En lo que respecta a las adquisiciones directas efectuadas en 2022, 960 millones de dólares correspondieron a las actividades sobre el terreno (operaciones en los países y oficinas regionales) y 472 millones de dólares a la sede. El equilibrio entre las compras realizadas sobre el terreno y en la sede se ha modificado ligeramente. El 67 % del gasto total en 2022 se realizó sobre el terreno, frente al 72 % en 2019. El volumen de compras en las oficinas regionales ha aumentado, pero sigue siendo bajo.

249. Los procesos de adquisición del ACNUR precisan de mejoras en diversas esferas, en concreto la actualización de las normas, en particular en lo que respecta al aumento del umbral para la licitación formal y la adjudicación de contratos en situaciones de emergencia (véanse los párrs. 250 a 274), el fortalecimiento del liderazgo y los conocimientos especializados (véanse los párrs. 275 a 299), la mejora de la planificación y la supervisión (véanse los párrs. 300 a 316), la reasignación de las responsabilidades en materia de adquisiciones (véanse los párrs. 317 a 341), la mejora de los vínculos con la gestión de las existencias (véanse los párrs. 342 a 354), la gestión de los riesgos relacionados con las adquisiciones (véanse los párrs. 355 a 371), la garantía del cumplimiento (véanse los párrs. 372 a 412) y el fortalecimiento de la supervisión de las adquisiciones efectuadas por los asociados en la ejecución (véanse los párrs. 413 a 418).

a) Actualización de las normas

250. Las adquisiciones del ACNUR se supervisan de conformidad con un conjunto de normas que se han consolidado y actualizado recientemente, si bien aún deben subsanarse algunas deficiencias para mejorar la eficacia y la eficiencia. Se trata principalmente de las siguientes:

a) En situaciones normales, el aumento sustancial del umbral de licitación formal, que eleva el riesgo de que no se observen los principios de mejor relación calidad-precio y de competencia leal, así como de que se produzcan casos de fraude y corrupción;

b) En situaciones de emergencia, la presentación de las adjudicaciones de contratos al comité regional de contratos para su examen.

Nuevas normas y política en materia de adquisiciones

251. El marco para las adquisiciones se ha revisado recientemente siguiendo las recomendaciones del auditor interno. En un informe publicado en 2019, la OSSI señaló cuatro categorías principales de problemas recurrentes: a) lagunas en la planificación de las adquisiciones; b) incumplimiento de los procedimientos de adquisición establecidos; c) gestión de los proveedores y administración de los contratos inadecuadas; y d) falta de un examen apropiado por los correspondientes comités de contratos. La OSSI recomendó que en la revisión que se estaba llevando a cabo de la política y en la instrucción administrativa sobre adquisiciones se incluyeran los requisitos mínimos para las adquisiciones y para los riesgos en materia de adquisiciones detectados por cada operación con respecto a su contexto específico, así como nuevas orientaciones sobre los controles de las adquisiciones y una clarificación de la función que correspondería a la segunda línea de defensa en la gestión de las adquisiciones.

252. El marco, que se aprobó en 2021, proporciona orientación sobre las adquisiciones del ACNUR. En 2018, la administración publicó una instrucción administrativa sobre las normas y procedimientos de los comités de contratos del ACNUR en la sede y sobre el terreno (UNHCR/AI/2018/5), en la que se establecieron controles clave sobre los procesos de adquisición. Tras la auditoría interna, el ACNUR publicó en 2021 una nueva política (UNHCR/HCP/2021/01) y una instrucción administrativa (UNHCR/AI/2021/05) con respecto a las adquisiciones. 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.

253. Los textos más recientes han supuesto un paso más, sobre todo en lo que respecta a la elevación de los umbrales a partir de los cuales se exige un concurso formal. El reglamento financiero revisado del ACNUR (A/AC.96/503/Rev.12), que entró en vigor el 1 de enero de 2023, incorpora e integra las normas aplicables de las Naciones Unidas en materia de adquisiciones. También existen instrucciones administrativas específicas, como la instrucción administrativa sobre las normas y procedimientos de los comités de contratos del ACNUR en la sede y sobre el terreno (UNHCR/AI/2018/5/Rev.2) y la instrucción administrativa sobre las adquisiciones realizadas por los asociados en virtud de acuerdos de asociación (UNHCR/AI/2018/1), con fecha de examen de 31 de diciembre de 2022. Más significativo aún es el hecho de que una nueva versión de la instrucción administrativa sobre adquisiciones (UNHCR/AI/2021/05/Rev.1), publicada en mayo de 2022, ha elevado considerablemente el umbral a partir del cual se puede realizar un llamado a licitación o un llamado a presentación de propuestas, que ha pasado de 40.000 a 250.000 dólares. En consecuencia, las compras por un importe inferior a 250.000 dólares se realizarán en su mayor parte mediante procesos simplificados, disponiendo únicamente de cotizaciones de varios proveedores.

254. A pesar de los progresos realizados, el marco establecido en 2021 presenta varias deficiencias.

Deficiencias relacionadas con la supervisión

255. La instrucción de 2021 no contiene disposiciones sustanciales acerca del cumplimiento y la supervisión. La única sección que se ocupa de esta cuestión es la 16, titulada “Supervisión y cumplimiento”, en la que se estipula que el Servicio de

Gestión de Suministros de la División de Emergencia, Seguridad y Suministros es responsable de vigilar el cumplimiento de la instrucción administrativa. Más importante aún es el hecho de que en dicho capítulo no se detallan las responsabilidades concretas que le corresponden al Servicio de Gestión de Suministros, qué tipo de organización debe establecerse para vigilar el cumplimiento ni qué herramientas deben utilizarse a tal fin.

256. La instrucción administrativa no menciona a las oficinas regionales como participantes en la función de supervisión; sin embargo, en noviembre de 2022 se publicó un documento en el que se definen las funciones, rendición de cuentas y atribuciones de las oficinas regionales y se esclarecen las obligaciones que les corresponden en cuanto segunda línea de defensa en materia de adquisiciones, así como la responsabilidad de los comités regionales de contratos. La instrucción administrativa debería revisarse a fin de que reflejase el importante papel de supervisión que desempeñan las oficinas regionales de conformidad con esta nueva documentación clave.

Aumento cuestionable del umbral para llevar a cabo licitaciones formales

257. Recientemente se ha decidido aumentar considerablemente el umbral a partir del cual es preciso proceder a efectuar una licitación formal. El aumento del umbral, que se menciona en la versión de mayo de 2022 de la instrucción administrativa, implica que para aquellos importes que sean inferiores a 250.000 dólares, cantidad significativa en muchos países, se considera que el procedimiento adecuado para realizar una compra consiste en obtener cotizaciones de al menos tres proveedores. Esta decisión se ha tomado sin evaluar los problemas que planteaban los umbrales anteriores. En particular, no hay pruebas de que la aplicación del método de licitaciones formales basado en la norma anterior que se utilizaba en situaciones normales estuviera afectando a la cadena de suministro ni a las actividades de las oficinas en los países que contaban con una planificación adecuada de las adquisiciones.

258. El nuevo proceso que se está aplicando pone en tela de juicio tres importantes principios establecidos en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas y en la reglamentación financiera del ACNUR. De hecho, este umbral considerablemente más elevado, en el que la licitación formal se ha sustituido por la solicitud de al menos tres cotizaciones:

a) No asegura la mejor relación calidad-precio;

b) Pierde la posibilidad de asegurar la equidad, la integridad y la transparencia, y aumenta el riesgo de fraude y corrupción;

c) Deja de garantizar una competencia internacional efectiva, toda vez que carece de un proceso formal de licitación.

259. Estas excepciones, que se añaden a las numerosas excepciones (nueve) a la licitación formal en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas y que ahora se combinan con el umbral de 250.000 dólares, relegan a un segundo plano la utilización del método de licitación, que debería ser el procedimiento habitual. Por ejemplo, la aplicación del nuevo umbral en la oficina del ACNUR en Kenya en 2022 reduciría el número de acuerdos marco en un 43 % (de 53 a 30) para Nairobi y en un 73 % (de 22 a 6) para el campamento de refugiados de Kakuma.

260. Por último, a modo de comparación, las Naciones Unidas utilizan un umbral para la solicitud formal (100.000 dólares) que es dos veces y media inferior al del ACNUR. Aunque reconoce que las características específicas de cada órgano de las

Naciones Unidas pueden dar lugar a la implementación de normas diferentes, la Junta observa que los umbrales utilizados por el ACNUR son los más elevados.

Cuestiones clave no contempladas

261. Aunque se reconoce que ninguna instrucción administrativa debe abarcar demasiados temas, hay cuestiones importantes que no se han contemplado en el documento. Se dan pocos detalles sobre la planificación, especialmente en lo que se refiere a los vínculos entre el proceso presupuestario y los planes de adquisición a nivel local y regional y en la sede, pese a que no puede establecerse un vínculo entre la planificación de las adquisiciones y el presupuesto sin que exista un plan de compras. La planificación actual, a la que se denomina plan de compras y que únicamente abarca los nuevos contratos que se van a realizar o renovar, es insuficiente. Es necesario realizar una previsión precisa del valor de todos los bienes y servicios que se van a adquirir mensualmente, que sirva de base para las propuestas presupuestarias.

262. La instrucción administrativa tampoco tiene en cuenta la cualificación y capacitación estándar que debe tener cada miembro del personal dedicado a las adquisiciones en función del nivel de su plaza. Se han creado algunos cursos de capacitación específicos sobre adquisiciones, como el “programa de certificación en gestión de la cadena de suministro” o los cursos de “ética de las adquisiciones”, pero no son obligatorios. Un punto de referencia interesante es la decisión adoptada en 2021 por la Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro de la Secretaría de las Naciones Unidas, según la cual todos los profesionales en adquisiciones deben obtener el diploma de nivel 4 del Instituto de Compras y Suministros.

Coherencia entre las distintas referencias

263. De conformidad con el párrafo 4.1.1 de la política sobre adquisiciones, los textos sobre adquisiciones elaborados en 2021 han de ser tenidos en cuenta junto con las partes pertinentes del capítulo 8 del Manual del ACNUR; ahora bien, la instrucción administrativa declara al mismo tiempo que sus disposiciones reemplazan a las partes relativas a las adquisiciones del capítulo 8 del Manual del ACNUR.

264. La Junta de Auditores ya ha puesto de relieve las incongruencias que contiene el capítulo 8 del Manual del ACNUR. En su informe correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2021, la Junta recomendó que el ACNUR finalizara y publicara una versión actualizada del capítulo 8 del Manual del ACNUR, a fin de garantizar la coherencia con el reglamento y la reglamentación del ACNUR en materia de adquisiciones (A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 375). En su respuesta, el ACNUR declaró que el proceso de redacción de la versión actualizada del capítulo 8 estaba muy avanzado, y que se esperaba que la parte del capítulo relativa a las adquisiciones se publicara para el tercer trimestre de 2022, la relativa a la coordinación de los suministros para finales de 2022 y la relativa a la logística e inventario para finales del primer trimestre de 2023. Sin embargo, al mes de febrero de 2023, la actualización del capítulo 8 todavía no se había ultimado.

265. Por lo tanto, dado que en la instrucción administrativa se establece que reemplaza al capítulo 8, el ACNUR considera que el contenido actual y futuro del capítulo 8 debe quedar limitado a las “mejores prácticas”, que pueden ser observadas o no dependiendo de la situación. Este enfoque no es plenamente coherente con la finalidad del Manual del ACNUR de servir de “archivo de todos los procesos, procedimientos, orientaciones y estructuras organizativas”.

266. Teniendo en cuenta las deficiencias de la instrucción administrativa, parece imprescindible o bien completarla ampliando su alcance y proporcionando

orientaciones más precisas sobre los procedimientos que deben seguirse, o bien indicar claramente para cada uno de los elementos orientativos en materia de adquisiciones incluidos en el futuro capítulo 8 cuáles son de obligado cumplimiento y cuáles se refieren únicamente a las buenas prácticas.

267. **La Junta recomienda que la administración revise el marco de adquisiciones de 2021 a) reduciendo el umbral para la licitación formal a fin de garantizar una vigilancia y supervisión eficaces de las actividades de adquisición, y b) subsanando las principales lagunas, en particular en materia de planificación, formación y cualificación del personal**.

268. El ACNUR aceptó parcialmente la recomendación, ya que considera que el umbral ha de ser revisado, pero no rebajado. Si bien el ACNUR no comparte las conclusiones de la Junta sobre el aumento de los riesgos que se derivan de establecer un umbral más elevado para la licitación formal, opina que sería necesario revisar los criterios para elegir un determinado método de compra. El ACNUR subraya también que acaba de introducir un nuevo modelo operacional de abastecimiento. Este nuevo marco obedece al propósito de consolidar los equipos encargados de las adquisiciones en las oficinas regionales, confiándoles la responsabilidad de efectuar compras locales complejas de las que en el pasado se ocupaban los equipos en los países. También las adquisiciones internacionales pasarán a ser gestionadas por un servicio mundial reforzado. El marco se apoya en una nueva herramienta (Cloud ERP) que el ACNUR tiene previsto implantar en septiembre de 2023. Según el ACNUR, la herramienta tiene por objeto permitir que todas las solicitudes de compra se tramiten a través de un "centro de mando de compradores" que daría la posibilidad de gestionar las solicitudes y asignarles un modo de compra en función de criterios predefinidos.

269. La Junta toma nota de las reformas previstas, pero opina que, aun suponiendo que fuera posible definir de antemano y de forma objetiva el grado de complejidad de una compra determinada, la posibilidad de adaptar el procedimiento a la complejidad de cada compra es una cuestión compleja. La licitación competitiva es la forma más sencilla y generalizada de garantizar que se respetan los principios de mejor relación calidad-precio, equidad, integridad y transparencia, así como la competencia internacional efectiva. La licitación formal debería seguir siendo la norma y no la excepción. La Junta tampoco tiene conocimiento de que ninguna otra entidad de las Naciones Unidas utilice un umbral tan elevado.

Normas aplicadas en situaciones de emergencia

270. El ACNUR puede optar por declarar uno de los tres niveles de emergencia predefinidos en función de la escala, la complejidad y las consecuencias previstas de una crisis humanitaria con respecto a la capacidad existente de las operaciones en los países y oficinas regionales pertinentes. Al declarar una emergencia se ponen en marcha medidas de duración limitada para movilizar capacidades y recursos adicionales. Las medidas excepcionales son aplicables a todos los niveles de emergencia durante el período declarado, con la posibilidad de prorrogarlas. Las principales medidas de excepción recogidas en la política de preparación y respuesta ante emergencias de 2023, que entró en vigor el 1 de febrero de 2023, son las siguientes:

a) Incremento del umbral de solicitud de cotizaciones: el límite máximo de solicitud de cotizaciones se incrementa automáticamente de 250.000 a 750.000 dólares si la categoría del oficial de suministros de mayor rango en la operación en el país es de nivel P-4 o superior;

b) Los plazos mínimos fluctuantes para el método formal de los procesos de licitación pueden acortarse para responder a necesidades urgentes;

c) Aumento de los umbrales del comité local de contratos: el comité local de contratos está facultado para aprobar adquisiciones por valor de 750.000 dólares (en lugar de 250.000 dólares) si la categoría del oficial de suministros de mayor rango de la operación en el país es de nivel P-4 o superior[57].

271. Las exenciones parecen necesarias en casos de situaciones de emergencia, y su publicación en un capítulo específico de la instrucción administrativa proporciona una orientación útil en períodos difíciles.

272. Sin embargo, las exenciones presentan un riesgo en lo que respecta a ciertas cuestiones relacionadas con el cumplimiento, a la eficacia e incluso al fraude. Dado que el ACNUR tiene que cumplir su misión en situaciones difíciles, resulta aceptable admitir un cierto nivel de riesgo. Este riesgo se ve mitigado en parte por el mecanismo del comité de contratos, que revisa los procesos de adquisiciones antes de que se adjudiquen los contratos. Sin embargo, en situaciones de emergencia, como se ha descrito anteriormente, el umbral se modifica. Es el comité local de contratos el que amplía sus controles sobre los contratos hasta los 750.000 dólares, y no el comité regional de contratos, que normalmente interviene cuando los importes superan los 250.000 dólares. La Junta observa que, en la práctica, el comité regional de contratos es mucho más eficaz que el comité local de contratos a la hora de desempeñar la función de supervisión, y ello por dos razones principales: a) las competencias y la experiencia del comité regional de contratos en materia de adquisiciones son mucho mayores que las de los comités locales de contratos; y b) el comité regional de contratos es independiente de las operaciones en los países. Por ejemplo, en diciembre de 2022 el Comité Local de Contratos en Kenya examinó con premura 15 expedientes por valor de 3,6 millones de dólares (el 66 % del total presentado en 2022), incluidos 11 expedientes por valor de 1,5 millones de dólares el 22 de diciembre de 2022. Durante la reunión mantenida al respecto, el Comité dedicó 11 minutos a cada expediente, cuyo valor medio era de 252.177 dólares, sin observar ninguna deficiencia en el proceso. Por el contrario, la labor del Comité Regional de Contratos en África Oriental, el Cuerno de África y los Grandes Lagos permitió detectar graves deficiencias en las oficinas de los países (15 en 2021 y 10 en 2022), entre ellas la selección incorrecta de la metodología de licitación, el acortamiento del período de licitación sin la debida justificación, el fraccionamiento de contratos para evitar tener que obtener la aprobación de un comité de contratos, el cálculo erróneo del límite máximo permitido y una recomendación para la adjudicación de un contrato que no se ajustaba a las normas y procedimientos de contratación.

273. La Junta opina que el umbral para el comité regional de contratos y el comité local de contratos no debería modificarse en los casos de situaciones de emergencia, a fin de garantizar que se aplican los sistemas de control adecuados. Tal cambio supone un riesgo para la eficacia de la segunda “línea de defensa” durante una emergencia, que es un período de riesgo. Además, dada su función de segunda “línea de defensa”, el comité regional de contratos desempeña un papel clave a la hora de prevenir el fraude.

274. Las medidas correctivas que deben adoptarse se contemplan en la recomendación de la Junta relativa a la segunda “línea de defensa” (véase el párr. 369). Antes de considerar una posible reestructuración de los comités de

[57] Si la categoría del oficial de suministros de mayor rango de la operación en el país está por debajo del nivel P-4, la operación puede solicitar que se aumente el umbral del comité local de contratos al Comité de Contratos de la Sede, por conducto del Jefe del Servicio de Gestión de Suministros de la División de Emergencia, Seguridad y Suministros. La solicitud de aumento del umbral superior del comité local de contratos se puede presentar por medio del formulario “C5”. Hasta que se apruebe dicha solicitud o se presente un oficial de suministros de nivel P-4, el límite máximo del comité local de contratos seguirá siendo de 250.000 dólares.

contratos a medio plazo, el ACNUR debería estudiar la posibilidad de armonizar el umbral de los comités regionales y locales en situaciones de emergencia con el utilizado en situaciones normales.

b) Fortalecimiento del liderazgo y los conocimientos especializados

275. La gestión de las adquisiciones requiere un liderazgo estratégico al más alto nivel que vaya más allá de las consideraciones técnicas cotidianas. El ACNUR también debe reforzar sus conocimientos especializados en materia de adquisiciones para garantizar que en cada nivel de gestión —la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países— se determinen con precisión las necesidades en cuanto a las funciones relacionadas con las adquisiciones y se ofrezca una capacitación inicial y continua adecuada.

276. La función de adquisición está llegando a una nueva fase conforme el ACNUR elabora una nueva estrategia en la que se revisa su modelo de abastecimiento. Mientras tanto, es necesario definir claramente las cualificaciones y la capacitación del personal para garantizar que los procesos de adquisición, que son complejos y arriesgados, puedan llevarse a cabo con éxito.

Función de adquisiciones

277. La función de adquisiciones está estructurada dentro del ACNUR como una función de apoyo limitada a un papel técnico, circunstancia que parece diferir de la evolución mencionada en el Manual del Profesional de Adquisiciones de las Naciones Unidas, publicado en febrero de 2022 por el grupo de trabajo sobre desarrollo profesional, constituido a su vez por la Red de Adquisiciones del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Según el Manual, las adquisiciones constituyen una profesión reconocida internacionalmente. En el sistema de las Naciones Unidas, las adquisiciones han pasado de ser consideradas una simple función administrativa de compras llevada a cabo por un "servicio auxiliar" a ser reconocidas cada vez más como una función profesional que aporta "valor añadido" y contribuye a alcanzar los principales objetivos y resultados de las organizaciones que las integran. Además, las adquisiciones se han elevado a la categoría de función estratégica en un número cada vez mayor de organizaciones.

278. La gestión de las adquisiciones debería incorporar un liderazgo más estratégico al más alto nivel que fuera más allá de las consideraciones técnicas cotidianas. Teniendo en cuenta la cantidad de recursos dedicados a las adquisiciones, ya sea directamente o a través de los asociados en la ejecución, la función de adquisiciones en el ACNUR se beneficiaría de un vínculo más directo con la alta dirección. Hasta la fecha, sin embargo, el Jefe del Servicio de Gestión de Suministros del ACNUR está subordinado a la Dirección de la División de Emergencia, Seguridad y Suministros; a su vez, esta depende del Alto Comisionado Auxiliar para las Operaciones, que es miembro del equipo directivo superior del Alto Comisionado.

279. Las adquisiciones son tan solo un componente de la cadena de suministro que engloba procesos integrados de principio a fin para planificar y gestionar todas las actividades relacionadas con el abastecimiento y la adquisición de bienes y servicios, así como otras actividades logísticas como la entrega, el almacenamiento y la eliminación de bienes. El funcionamiento de las actividades de adquisición depende especialmente de la fase previa de planificación en el abastecimiento de bienes y servicios. Se necesita un enfoque estratégico para velar por que los bienes y servicios se suministren de manera oportuna y rentable a las personas que se ven obligadas a huir. El ACNUR tiene la intención de desarrollar una estrategia de este tipo.

Personal de adquisiciones

280. Al 31 de diciembre de 2022, el número total de empleados del servicio de suministros del ACNUR ascendía a 729. Las categorías de las plazas de la plantilla encargada del suministro corroboran que la función de suministro sigue siendo de nivel técnico.

281. El número de funcionarios internacionales que participan en esta actividad (163 de un total de 729) es limitado. El Servicio de Gestión de Suministros está dirigido desde una plaza de nivel D-1, y únicamente hay 11 funcionarios de nivel P-5 y 38 de nivel P-4. En la sede hay 23 funcionarios internacionales y 53 funcionarios de Servicios Generales.

282. En términos más generales, el ACNUR, que cuenta con 140 funcionarios de contratación internacional nombrados en las oficinas en los países y las oficinas regionales, no puede nombrar a ni siquiera un funcionario internacional para sus 156 operaciones en los países, si bien algunas operaciones cuentan con varios funcionarios internacionales que intervienen en las actividades de suministro (por ejemplo, en Kenya, Jordania, el Líbano, Uganda, el Yemen, la República Árabe Siria, Ucrania, Sudán del Sur y la República Centroafricana). Los 41 funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico (personal de contratación local) dedicados a tareas de suministro en las operaciones pueden aportar conocimientos especializados útiles, al igual que muchos funcionarios del Cuadro de Servicios Generales, pero el número de funcionarios internacionales nombrados en las oficinas en los países pone de manifiesto que la falta de personal de contratación internacional no afecta únicamente a las oficinas más pequeñas.

283. Según las cifras facilitadas en un informe publicado en noviembre de 2022 por una empresa de consultoría sobre la organización de la cadena de suministro, de los 735 miembros del personal (a finales de 2022), 245 se ocupaban de las actividades de adquisición, 95 de la planificación, 49 del cumplimiento, 56 del almacenamiento y 155 de tareas no precisadas. De los 86 empleados con que contaba el Servicio de Gestión de Suministros, ubicado en Budapest, 22 pertenecían a la Sección de Adquisiciones.

284. Esta distribución del personal se ajusta a la división en secciones o dependencias del Servicio de Gestión de Suministros en la sede, pero no necesariamente a la división de tareas en las operaciones en los países. Es difícil determinar la distribución del personal sobre el terreno que se ocupa de las actividades de adquisición y de otras tareas de suministro, o incluso de otras tareas administrativas (el 12,5 % de la plantilla se dedica a actividades no relacionadas con los suministros, según el informe de la empresa de consultoría), ya que algunos miembros del personal pueden participar en varias actividades. Sin embargo, encomendar tareas constituye una buena práctica comúnmente utilizada. Se espera que los 735 miembros del personal que figuran como integrantes de la organización de la cadena de suministro tengan la capacidad de actuar como “oficiales de suministro”, toda vez que van cambiando de funciones y plazas independientemente de que su dedicación primordial se centre en los procesos de adquisición, de logística o de almacenamiento.

285. Los procesos de adquisición se caracterizan por estar sujetos a normas, requerir mucho tiempo y entrañar riesgos de fraude, por lo que precisan de competencias y aptitudes profesionales especializadas. Sin embargo, como señaló la empresa de consultoría, el ACNUR, que opera en países en los que es posible que no se disponga de las competencias necesarias, contrata principalmente a personas con conocimientos generales o, en el mejor de los casos, con conocimientos especializados en materia de suministros en general. Estas deficiencias deberían paliarse mediante una sólida formación interna o externa.

286. El ACNUR celebra periódicamente sesiones de capacitación sobre adquisiciones. En 2021 y 2022 se formó a un gran número de miembros del personal sobre los cambios que implicaba la instrucción administrativa de 2021, ya fuera en sesiones abiertas a todas las operaciones (por ejemplo, un seminario web dirigido a 400 miembros del personal en junio de 2022) o mediante seminarios en varias regiones. En ocasiones, el contenido de la capacitación puede ser más específico, como por ejemplo el de los seminarios impartidos en 2022 sobre la emisión de órdenes de compra. Estas sesiones constituyen un esfuerzo por mejorar el nivel de conocimientos y competencias.

287. Sin embargo, no se aprecia ninguna reflexión sobre el nivel de competencias que se necesita para las actividades de adquisición ni sobre la capacitación necesaria al respecto. En la sede del ACNUR, 10 de los 30 funcionarios de la Dependencia de Adquisiciones no poseen el diploma del Instituto de Compras y Suministros, la cualificación internacional de referencia en materia de adquisiciones, pese a que la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de la instrucción administrativa, que implica un alto nivel de conocimientos, recae en la sede (véase la sección 16 de la instrucción administrativa de 2021). En la operación en Kenya, 4 de los 14 miembros del personal ni siquiera han completado la correspondiente capacitación interna.

288. En las oficinas regionales y en la sede también es fundamental que se disponga de un alto nivel de conocimientos especializados basados en las cualificaciones y la experiencia, ya que los funcionarios desempeñan las funciones correspondientes al comité regional de contratos y al Comité de Contratos de la sede.

289. El ACNUR es consciente de que es fundamental contar con personal competente en materia de adquisiciones. Por ello, el registro de riesgos de la División de Emergencia, Seguridad y Suministros evalúa entre los riesgos más elevados la falta de personal cualificado en la cadena de suministro. Por lo tanto, es indispensable que se aplique el plan de tratamiento conexo.

290. En cuanto a la organización de la cadena de suministro, incluidas las tareas de adquisiciones, la Junta está de acuerdo con dos importantes constataciones del informe de la empresa de consultoría: a) a la función de suministro le corresponde un lugar demasiado bajo en el organigrama, lo cual no se corresponde con la importancia de los importes financieros en juego; y b) la falta de conocimientos especializados de algunos miembros del personal.

291. El ACNUR ha comenzado a preparar una reorganización de su modelo de suministros. Según un documento provisional preparado por el Servicio de Gestión de Suministros de la sede, las tareas realizadas por las operaciones en los países se aliviarían, quedando limitadas a procesos sencillos, mientras que los más complejos correrían a cargo de las oficinas regionales, que también se encargarían de la planificación regional. En la sede habría dos dependencias especializadas, de las cuales una se ocuparía de las cuestiones estratégicas y otra de los aspectos transaccionales. En el momento en que tuvo lugar la auditoría, el nuevo modelo operativo de aprovisionamiento acababa de ser aprobado.

292. A este respecto, la Junta señala los diversos aspectos que se exponen en los párrafos siguientes.

293. Tras el reciente aumento de los umbrales (véanse los párrs. 250 a 274), las tareas que realizan las operaciones en los países se consideran sencillas desde el punto de vista del método de compra, pero implican importes considerables, por lo que es necesario mantener un nivel suficiente de conocimientos especializados en los países y llevar a cabo una supervisión rigurosa. En definitiva, sea cual sea el procedimiento que se utilice, la cualificación del personal es un requisito previo, y por consiguiente

es preciso potenciar los conocimientos especializados del personal de las operaciones en los países.

294. La Junta no está totalmente de acuerdo con este enfoque. No parece adecuado que se eleve el umbral de las licitaciones formales, y ello no debería llevar a eludir la cuestión de las competencias en materia de adquisiciones sobre el terreno. O bien debe formarse al personal, o bien deben utilizarse los conocimientos especializados de las oficinas regionales.

295. El aumento de los umbrales tiene consecuencias análogas a nivel regional.

296. A nivel de la sede, la ambición de establecer un enfoque estratégico es pertinente, siempre y cuando la dependencia encargada se mantenga en estrecho contacto con los equipos operacionales a fin de estar debidamente informada de los problemas que vayan surgiendo. Además, la sede debe ampliar su función de supervisión, ya que la descentralización no debe conducir a una falta de conocimientos a nivel institucional y a deficiencias en la vigilancia de cuestiones críticas.

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

298. A tal fin, la Junta considera que el ACNUR debería, en particular: a) definir, en cada nivel de la organización, criterios relativos a la forma de asignar la responsabilidad en materia de adquisiciones para cada categoría de bienes y servicios, sobre la base de los planes de adquisiciones de las oficinas en los países y con miras a mejorar la normalización y las economías de escala mediante contratos comunes a nivel regional (véase más adelante la subsección d), sobre la reasignación de las responsabilidades en materia de adquisiciones); y b) determinar las competencias y la capacitación necesarias en cada nivel.

299. El ACNUR aceptó la recomendación. El ACNUR señala que ya ha emprendido una revisión de su modelo operacional de suministro, que tiene por objeto atender las cuestiones aquí mencionadas.

c) Mejora de la planificación y el seguimiento

300. La práctica del ACNUR en materia de planificación de las adquisiciones parece adolecer, por una parte, de un escaso seguimiento de las herramientas existentes, en particular los “planes de adquisiciones consolidados” a nivel de las oficinas en los países, y, por otra, de la falta de una planificación de las adquisiciones más exhaustiva que permita anticipar las necesidades de cada entidad y elaborar herramientas para hacer su seguimiento y ajustarse mejor a los procesos presupuestarios.

301. La planificación de las actividades de adquisición se considera un requisito previo para conseguir que el proceso sea eficiente y eficaz. Así se afirma, en particular, en la sección 5.1 de la política de adquisiciones (UNHCR/HCP/2021/01): “Objetivo 1: Las adquisiciones, los contratos y los proveedores del ACNUR se gestionan de manera eficaz y eficiente”. La instrucción administrativa en materia de adquisiciones impuso a todas las oficinas en los países, las oficinas encargadas de varios países, las oficinas regionales, las divisiones y las entidades autónomas de la sede la obligación de “establecer y mantener actualizado un plan de adquisiciones consolidado, utilizando el modelo normalizado disponible en el anexo 10” (UNHCR/AI/2021/05/Rev.1). La Junta observó que los planes de adquisiciones consolidados no se aplicaban adecuadamente y que no existían planes de compras. Sin tales herramientas, la eficiencia de las adquisiciones es cuestionable.

Planes de adquisiciones consolidados

302. La Junta verificó la aplicación de la instrucción sobre el plan de adquisiciones consolidado en seis oficinas en los países y observó que cada una de ellas contaba con un plan de adquisiciones que, no obstante, no se ajustaba plenamente a la instrucción.

303. Según la instrucción administrativa, el plan de adquisiciones consolidado, cuya elaboración es obligatoria, debe centrarse "en las necesidades de los próximos 18 meses". La mayoría de los planes de adquisición de las operaciones nacionales examinadas eran anuales, como en el caso de Malasia.

304. En una oficina en el país, al comparar las previsiones del plan de adquisiciones con los pedidos realizados en el ejercicio de 2022, se constató que la mayoría de los pedidos no estaban previstos. Por ejemplo, en la oficina en el país en Nairobi, de 10 bienes o servicios verificados por un valor de 2,3 millones de dólares, 5 no estaban previstos. En la suboficina de Kakuma, de los 12 ensayos realizados, por un valor de 4,8 millones de dólares, 5 no estaban previstos en el plan más detallado con el que contaba la suboficina.

305. La Oficina Regional para África Oriental, el Cuerno de África y los Grandes Lagos, con sede en Nairobi, debía recibir los planes de adquisiciones de cada una de las 11 oficinas en los países de su zona de responsabilidad a fin de poder elaborar un plan global de adquisiciones. De las 11 entidades, 4 no lo facilitaron y 1 envió únicamente el plan de adquisiciones de sus dos suboficinas, pero no el de la oficina del país. La Oficina Regional también observó que algunos planes de adquisiciones estaban incompletos o no estaban consolidados a nivel de la oficina en el país. Excepto en el caso de una oficina en el país, ninguno de las demás oficinas había actualizado sus planes de adquisiciones en 2022, a pesar de que la instrucción administrativa exigía "una revisión y la consiguiente actualización antes de finales de junio de cada año".

306. El primer año en que se aplicó el nuevo plan de adquisiciones consolidado fue 2022. Es probable que muchas operaciones en los países no estuvieran preparadas para diseñar dichos planes o no comprendieran bien la instrucción al respecto. Por esa razón, la sede debería haber realizado un seguimiento más cercano del proceso, con la ayuda de las oficinas regionales. En febrero de 2023, el Servicio de Gestión de Suministros no sabía cuántos planes de adquisiciones consolidados habían establecido las operaciones en los países a finales de 2022, teniendo en cuenta que no era obligatorio que el Servicio de Gestión de Suministros de la sede estuviera informado del nivel de aplicación de los planes de adquisiciones consolidados sobre el terreno (lo cual no se mencionó en la instrucción administrativa).

307. La metodología del plan de adquisición consolidado persigue dos objetivos diferentes: a) que las necesidades queden expresadas junto con descripciones de los contratos previstos y de los bienes y servicios que se van a adquirir y de sus importes; b) que se indique un calendario conveniente. En lo que refiere a este segundo aspecto, cabe mencionar que la plantilla que figura en el anexo 10 de la instrucción administrativa incluye dos columnas relativas a los nuevos contratos: "Momento en que el contrato debe estar en vigor" y "Momento en que se iniciará la actividad de adquisición".

308. En dos oficinas en los países, el plan de adquisiciones estaba bien diseñado y cumplimentado, pero no aparecía ninguna mención al calendario. Esto revela un fallo importante del propio documento: no es lo suficientemente detallado como para que a partir de él se pueda elaborar un plan operacional de abastecimiento o de adquisiciones que permita a las oficinas programar con precisión todas las etapas de adquisición.

309. El calendario tiene gran importancia. Las visitas de auditoría sobre el terreno pusieron de manifiesto que una planificación deficiente provoca las siguientes deficiencias:

a) Las dependencias de suministros están desbordadas en ciertos momentos del año;

b) Las reuniones de los comités de contratos se celebran con retraso (por ejemplo, en una oficina en el país, la reunión acerca de un "contrato de servicios jurídicos" tuvo lugar el 28 de diciembre de 2020 con el fin de aprobar un contrato cuyo período de vigencia comenzaba cuatro días más tarde, el 1 de enero de 2021 (el contrato no se firmó hasta el 11 de enero de 2021); en otra reunión celebrada el 27 de septiembre de 2021 se debatieron y aprobaron dos contratos, uno para la renovación de locales, que debía estar en vigor el 1 de octubre de 2021, y otro con una agencia de viajes, que debía ser efectivo también a partir del 1 de octubre de 2021);

c) Contratos firmados después de su fecha de entrada en vigor (por ejemplo, el contrato de servicios jurídicos firmado con retraso en una oficina en el país en 2021, como se ha mencionado anteriormente; y, en la Oficina Regional para África Oriental, el Cuerno de África y los Grandes Lagos, una orden de compra emitida en 2022 con dos meses de antelación a la firma del acuerdo marco para los correspondientes servicios de telemarketing);

d) A finales de año se realizan compras masivas.

310. En un informe sobre el futuro modelo operacional de la función de suministro del ACNUR se indica que casi la mitad de las compras se realizan a finales de año[58].

311. Como motivo de esta situación suele aducirse el hecho de que el ciclo presupuestario permite disponer de más fondos a final de año, afirmación que no se confirma con documentos. Sin embargo, es cierto que, cuando los pedidos no se efectúan con arreglo a un contrato, existe el riesgo de que los proveedores aumenten los precios a finales de año o de que se produzca escasez debido a la elevada demanda.

312. En 2020 hubo 2.505 pedidos de compra durante el cuarto trimestre y en 2022 solo 921 en el mismo período, lo que constituye una mejora. La Junta señaló que el Servicio de Gestión de Suministros de la sede ha reducido sus compras durante el cuarto trimestre del año.

313. En cualquier caso, una planificación correcta es la solución adecuada para distribuir las compras de forma homogénea a lo largo del año y evitar la necesidad de realizar compras urgentes al cierre del ejercicio. Este esfuerzo de anticipación es clave para mejorar la eficiencia.

314. La Junta opina que la aplicación de los planes de adquisiciones consolidados en su estado actual es necesaria pero resulta insuficiente. La previsión actual de nuevos contratos o de renovación de contratos es solamente un elemento de una planificación adecuada de las adquisiciones y debería incluirse en una previsión más completa y precisa de las necesidades que evalúe el volumen y el valor de cada uno de los bienes y servicios que deben adquirirse. Además, para hacer un seguimiento de las actividades de adquisición y armonizarlas con los procesos presupuestarios, deberían elaborarse herramientas integradas en el nuevo sistema Cloud ERP.

[58] ACNUR, *One Supply: A Perspective on the Future Operating Model for UNHCR's Supply Function* (Ginebra, 2022)

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

316. El ACNUR aceptó la recomendación y señaló que la priorización de las adquisiciones obedecía a múltiples factores, algunos de los cuales escapaban a su control.

d) Reasignación de responsabilidades en materia de adquisiciones

317. El ACNUR aún debe concretar la definición de a qué nivel —global, regional o nacional— se asignan las adquisiciones para que resulten más pertinentes y eficaces.

318. Todas las entidades del ACNUR (operaciones en los países, oficinas regionales y sede) realizan adquisiciones. La distribución de las adquisiciones que deben llevarse a cabo en cada uno de los tres niveles podría organizarse de manera más eficiente. Cabe señalar los esfuerzos realizados para mantener la cantidad adecuada de artículos de socorro no alimentario en las siete reservas de existencias, en un momento en que está aumentando el número de personas desplazadas.

319. En 2022, la sede adquirió el 33 % de los bienes y servicios del ACNUR, y el 67 % restante fue adquirido sobre el terreno (por las operaciones en los países y las oficinas regionales). Ante esta distribución de las adquisiciones se plantea la cuestión de la pertinencia del lugar en que se realizan las adquisiciones en cuando a los costos, la eficiencia y la protección ambiental.

320. Según el papel, la rendición de cuentas y la autoridad que se atribuyeron a la División de Emergencia, Seguridad y Suministros en noviembre de 2022, el jefe de la división es responsable de la gestión de la cadena de suministro y de que la adquisición de bienes y servicios se lleve a cabo de conformidad con los principios de las Naciones Unidas en materia de adquisiciones, garantizando un equilibrio adecuado entre eficacia en función de los costos, la puntualidad en la entrega, la rapidez, la calidad adecuada y las necesidades operacionales. El capítulo 2 del Manual del ACNUR, dedicado a la estructura orgánica y las responsabilidades, se actualizó por última vez el 1 de julio de 2018 y no contempla los procesos de descentralización y regionalización. El ACNUR distingue entre los artículos que deben adquirirse a nivel mundial y los que pueden adquirirse a nivel local.

Adquisiciones a nivel mundial

321. Algunos artículos se adquieren a nivel mundial, a saber, los medicamentos y suministros médicos esenciales, la tecnología de la información y las comunicaciones, los vehículos y los artículos de socorro no alimentario. Por ejemplo, los artículos de socorro no alimentario son artículos no alimentarios que responden a las necesidades básicas de las poblaciones desplazadas, como tiendas de campaña, láminas de plástico, mantas, bidones, utensilios de cocina, mosquiteros, colchonetas, cubos y linternas solares, y quedan definidos en el catálogo del ACNUR de artículos de socorro no alimentario.

322. En el caso de algunos artículos, las adquisiciones son responsabilidad exclusiva de la sede, y las oficinas locales de representación del ACNUR solo pueden hacer pedidos que la sede utiliza para emitir órdenes de compra. De conformidad con el procedimiento operativo estándar sobre la emisión de órdenes de compra de medicamentos esenciales y suministros médicos por parte de las operaciones sobre el terreno, no se permite la adquisición local a menos que la sede lo autorice debidamente por escrito.

323. La Junta reconoce que realizar compras globales es pertinente para determinados artículos, como los medicamentos o los artículos de socorro no alimentario.

324. Sin embargo, la compartimentación entre las adquisiciones a nivel global y a nivel local puede generar confusión. Según las directrices operacionales sobre gestión de artículos no alimentarios (UNHCR/OG/2021/04/Rev.01), los artículos de socorro no alimentario para emergencias se administran de forma centralizada a través de los almacenes de gestión de existencias globales (véase más adelante) o mediante acuerdos marco concertados a nivel local. Aunque se espera que se cumplan las directrices operacionales, tal cosa no es obligatoria. Incluso si los artículos de socorro no alimentario se gestionen a nivel mundial, la posibilidad de concertar acuerdos marco locales a nivel nacional no facilita el intercambio entre las operaciones en los países, ya que estas pueden desear mantener sus existencias como medida de precaución, o porque la organización y los costos del transporte de una oficina en el país a otra plantean problemas adicionales.

325. Las emergencias también se gestionan parcialmente a escala mundial. En consonancia con el mandato del ACNUR, el marco de las adquisiciones de emergencia está ligado a una política global de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia. El ACNUR garantiza la respuesta a las situaciones de emergencia a través de medios optimizados sobre el terreno (como, por ejemplo, el nombramiento provisional de miembros del personal), pero también mediante el almacenamiento, bajo la responsabilidad del Servicio de Gestión de Suministros de la sede, de artículos de socorro no alimentario que se mantienen en reservas globales (gestión global de existencias) ubicadas en diversos puntos.

326. La actual red mundial de gestión de existencias está constituida por siete reservas ubicadas en Accra, Ammán, Copenhague, Duala (Camerún), Dubái (Emiratos Árabes Unidos), Nairobi y Panamá. La gestión global de existencias es un proceso continuo en el que la reposición de las existencias se basa en los reembolsos de las operaciones de los países receptores.

327. Hasta 2022, el nivel mínimo actual del estado de preparación era de 600.000 personas de las que se ocupa el ACNUR (la reserva real de artículos de socorro no alimentario, incluidos los artículos en tránsito, para 830.000 personas de las que se ocupa el ACNUR, valorada en 47,7 millones de dólares en 2021, se aprobó mediante un memorando interno en mayo de 2018). El ACNUR elevó el nivel mínimo de preparación en marzo de 2022 a 1 millón de personas de las que se ocupa (lo que implica que las reservas de artículos de socorro no alimentario, incluidos los artículos en existencia y en tránsito, deben estar a disposición de 1,5 millones de personas). Este aumento del límite máximo para la gestión global de existencias se decidió después de que se detectara el riesgo de que se agotaran las existencias de algunos artículos (por ejemplo, tiendas familiares) ante un contexto en el que se estaban produciendo niveles de desplazamiento sin precedentes. El aumento se permitió mediante una ayuda puntual de 16,5 millones de dólares para 2022.

328. El ACNUR llevó a cabo, a través de un consultor externo, una revisión exhaustiva de la gestión global de las existencias. El informe conexo se publicó en febrero de 2022. Con respecto a las ubicaciones, el examen concluyó que la ubicación de los almacenes se había basado en las emergencias ocurridas durante un período de cinco años, de 2017 a 2021. El emplazamiento de Copenhague no fue el único que no había experimentado mucha rotación y se encontraba lejos de los lugares las emergencias durante ese período de tiempo (el emplazamiento de Copenhague apenas representaba el 4 % de los pedidos enviados a situaciones de emergencia, pero tenía la ventaja de estar libre de cargos).

329. Las situaciones de emergencia que se produjeron en 2022 (año en el que el ACNUR gestionó 52 situaciones de emergencia activas en 32 países diferentes, lo que constituye un número de emergencias sin precedentes) confirmaron que era necesario gestionar los artículos de socorro no alimentario a escala mundial y optimizar continuamente la red de reservas.

330. La reposición y distribución de artículos de socorro no alimentario se rige por las solicitudes de compra de las operaciones y los límites máximos de existencias preconfigurados. Los niveles fijados de artículos de socorro no alimentario se mantienen teniendo en cuenta este enfoque de atracción y empuje. La Junta hizo notar los esfuerzos realizados por el Servicio de Gestión de Suministros para mitigar el riesgo de que se agotaran las existencias y observa que en el examen de la gestión global de las existencias las cantidades de existencias fijadas como metas son en su mayoría superiores a las entregadas a las operaciones durante el período 2017-2021, excepto en los emplazamientos de Duala y Nairobi.

331. En sus prioridades estratégicas globales para el bienio 2020-2021, el ACNUR se comprometió a efectuar la entrega de artículos de socorro a los beneficiarios en un plazo de 72 horas. Sin embargo, cabe señalar que, según la revisión externa antes mencionada, en 2021 no se cumplió este requisito con respecto a todos los artículos transportados por vía aérea. En cualquier caso, esta cuestión no está directamente relacionada con los procesos de adquisición, teniendo en cuenta que no ha habido ninguna escasez significativa de artículos de socorro no alimentario almacenados que haya afectado a las operaciones de emergencia y que puede haber retrasos en todas las etapas de la cadena de suministro. La meta de las “72 horas” no se establece como objetivo de las “Directrices estratégicas 2022-2026 del ACNUR”, en las que se afirma que “responderemos rápidamente y seguiremos haciendo nuestro trabajo para garantizar que las personas estén a salvo de cualquier daño, que se respeten sus derechos fundamentales y que puedan satisfacer sus necesidades”.

332. La metodología utilizada para determinar la cantidad de artículos de socorro no alimentario que deben reponerse tiene en cuenta cada artículo de socorro no alimentario, la red de gestión global de existencias, las existencias disponibles en el momento de realizar el ejercicio de planificación, las existencias en tramitación, las solicitudes de compra ya convertidas en órdenes de compra, la demanda de artículos de socorro no alimentario de las operaciones y el nivel de existencias que debe mantenerse como meta. En cuanto a los plazos de reposición, el modelo tiene en cuenta los plazos acordados con los transitarios.

333. La Junta opina que la capacidad de supervisar el estado de los artículos de socorro no alimentario en cada ubicación de la red global de gestión de existencias es decisiva para permitir una gestión eficaz de las existencias. Dado que la organización está realizando la transición al nuevo sistema Cloud ERP, los indicadores clave de rendimiento, como la rotación de artículos, los días de permanencia en existencias por artículo de socorro no alimentario o ubicación, y el nivel mensual o semanal de existencias por artículo de socorro no alimentario o ubicación, deberían ser datos proporcionados automáticamente por el nuevo sistema para facilitar el proceso de reposición y la planificación oportuna de las adquisiciones y optimizar las existencias de artículos de socorro no alimentario.

Adquisiciones a nivel local

334. Las compras se efectúan mayoritariamente a nivel local (el 67 % en 2022). Uno de los objetivos del ACNUR, al igual que los de otras entidades de las Naciones Unidas, consiste en fomentar el desarrollo de los mercados locales, y cuando los requisitos de adquisición pueden cumplirse satisfactoriamente dentro de un contexto local, se puede recurrir a la competencia local y regional.

335. A la hora de determinar el tipo de abastecimiento, el oficial encargado de las adquisiciones locales debe decidir en qué casos los productos o servicios requeridos deben adquirirse a nivel local, regional o internacional a fin de satisfacer las necesidades del usuario final de manera oportuna y eficaz en función de los costos. También pueden tomarse prestados bienes de una organización hermana o de una reserva de emergencia previamente constituida cuando sea posible. Además, deberá adoptarse una decisión sobre el abastecimiento geográfico y sobre si se recurrirá a la competencia internacional o si la competencia se limitará a los proveedores locales o regionales.

336. Como ilustra el ejemplo que figura a continuación, pueden surgir problemas a la hora de aplicar estas directrices.

337. La Junta observó que el Comité de Contratos de la sede examinó en su reunión de 1 de diciembre de 2022 una solicitud presentada por una operación en el país para adquirir localmente bidones a través de un acuerdo marco local; estos artículos forman parte de los artículos de socorro no alimentario gestionados a través de un acuerdo marco global, pero están reservados para situaciones de emergencia. En 2022, las operaciones en el país distribuyeron bidones (de todos los tipos) a personas de las que se ocupa el ACNUR por un valor total de 300.000 dólares. El valor bruto de los bidones en el inventario del ACNUR a finales de año rondaba los 3,1 millones de dólares.

338. La operación en el país solicitó que se adjudicara un acuerdo marco a una empresa para la compra de bidones rígidos de 10 y 20 litros por un importe máximo de 13.376.000 dólares, pero en 2022 la empresa distribuyó bidones por un valor total de solo 300.000 dólares; además, en las existencias del ACNUR había bidones semirrígidos.

339. Como se señala en el acta de la reunión del Comité de Contratos de la sede, la importante diferencia de precio entre los bidones semirrígidos de 10 litros y los bidones rígidos de 10 litros representaba un desfase de 3,7 millones de dólares con respecto a la opción menos costosa. Hay que añadir que los efectos negativos para el medio ambiente de la selección de bidones rígidos eran de 652 toneladas métricas más de plástico producido. Sin embargo, en la licitación no se estableció ningún criterio relacionado con cuestiones ambientales. La decisión de adjudicar el contrato se adoptó sin que el Comité de Contratos de la sede encontrara ningún problema relacionado con el cumplimiento.

340. De este ejemplo pueden extraerse algunas enseñanzas. Resulta sorprendente que, en situaciones de emergencia, haya artículos de socorro, como los bidones, que sean bienes genéricos adquiridos de forma centralizada para todo el ACNUR por la División de Emergencia, Seguridad y Suministros, mientras que no ocurre lo mismo cuando las oficinas en el país se encuentran en situaciones que no son de emergencia. Todas las oficinas en los países pueden comprar sus artículos de socorro de forma autónoma, aunque esta categoría podría ser idónea para que la oficina regional llevara a cabo una adquisición mancomunada. No es la única categoría. La lista de los principales artículos que han de ser adquiridos en una región ofrece otras vías para establecer contratos regionales en las siguientes partidas: combustible, construcción, intervenciones basadas en efectivo, seguridad, suministros y servicios médicos y transporte aéreo.

341. La Junta opina que el papel de las oficinas regionales podría fortalecerse si se determinaran los contratos comunes que se establecerían a su nivel para las oficinas en los países. Esa práctica conduciría a la estandarización y permitiría realizar economías de escala. Las medidas correctivas que deben adoptarse están

comprendidas en la recomendación de la Junta sobre el papel de los distintos niveles de la organización en materia de adquisiciones (véase el párr. 297).

e) Mejores vínculos con la gestión de existencias

342. El ACNUR tiene dificultades para aprovechar al máximo sus existencias y evitar las compras innecesarias o el despilfarro. Es necesario establecer controles automatizados y más sistémicos para que exista un vínculo eficaz entre las adquisiciones y la gestión de las existencias.

343. La Junta detectó casos de compras efectuadas por representantes del ACNUR de artículos de los que ya había existencias en cantidades significativas.

344. El registro de riesgos del ACNUR publicado en septiembre de 2022 menciona como riesgo muy elevado “la inadecuación del proceso de planificación y presupuestación de los suministros en los inventarios”. Un conocimiento insuficiente del estado de las existencias y la falta de actualización de los mismos pueden dar lugar a que se realicen compras ineficientes.

345. La Junta examinó información relacionada con la gestión de existencias e inventarios del ACNUR, es decir, las existencias al 31 de diciembre de 2021 y al 31 de diciembre de 2022, la distribución registrada en 2022 y las compras realizadas en 2022, incluidos los bienes en tránsito y las transacciones atrasadas.

346. En Sudán del Sur, el ACNUR disponía de 32.508 unidades de bidones semicolapsables de 10 litros al 31 de diciembre de 2021, de las cuales 17.341 se distribuyeron en 2022; también en 2022 se adquirieron 46.200 unidades, con lo que la oficina en el país contaba con 79.605 bidones de estas características en existencias al 31 de diciembre de 2022.

347. Algunas oficinas decidieron comprar artículos cuya utilidad no estaba avalada por las necesidades del momento ni por observaciones al respecto. Es posible que el personal del ACNUR las considere existencias de carácter preventivo.

348. La frecuencia de las situaciones de emergencia podría ser un factor que alentara tales prácticas, puesto que la mayoría de los artículos acaban distribuyéndose. La Junta también reconoce que algunos artículos proceden de donaciones en especie que el ACNUR no puede rechazar. Sin embargo, se han creado reservas a nivel mundial para garantizar las respuestas a las emergencias, y las existencias con tal fin, que se renuevan ininterrumpidamente, han aumentado. Además, algunos artículos pueden quedar obsoletos rápidamente. De un modo u otro, la existencia de reservas genera costos para el ACNUR relacionados con la infraestructura de almacenes y con el personal que se dedica a gestionar las existencias.

349. En estos casos, un pedido se aprueba después de realizar varios pasos en los que intervienen diferentes dependencias, pero la aprobación depende de la delegación de autoridad concedida al solicitante y de la disponibilidad de fondos. No existe ningún mecanismo que impida que un funcionario solicitante inicie un proceso de adquisición de artículos que están disponibles en los almacenes locales o en las existencias globales.

350. La disponibilidad presupuestaria no debe dar lugar a compras injustificadas ni ser un obstáculo para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente. El documento titulado “Funciones, rendición de cuentas y atribuciones”, publicado en noviembre de 2022, hace hincapié en una de las funciones que desempeñan las oficinas regionales, a saber, “supervisar la aplicación por parte de las oficinas en los países de medidas para aumentar la eficacia en función de los costos”.

351. Para mitigar este riesgo, la Junta opina que el ACNUR debería aprovechar la transición al nuevo sistema de planificación de los recursos (Cloud ERP) para implantar un mecanismo automático de alerta que vincule las solicitudes de compra con el inventario existente.

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

353. La Junta considera que este enfoque debería incluir la introducción en Cloud ERP de una señal de alerta que permitiera evitar la compra de bienes para los que ya se dispone de existencias considerables.

354. El ACNUR aceptó la recomendación, señalando que el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales está configurado para permitir que los gestores de categorías o los compradores evalúen opciones alternativas de abastecimiento, incluido el abastecimiento a partir del inventario existente. También se incluyen controles y alertas adicionales como medidas para optimizar el inventario disponible.

f) Gestión de los riesgos relacionados con las adquisiciones

Papel de las oficinas regionales

355. El ACNUR ha esclarecido recientemente la función de supervisión que ejercen sus oficinas regionales. Un paso decisivo será ahora aplicar este nuevo marco y habilitar efectivamente a las oficinas regionales como segunda "línea de defensa" en la gestión de los riesgos relacionados con las adquisiciones. Deberán rendir cuentas plenamente de la información que proporcionen sobre la calidad de la planificación y la gestión de las adquisiciones en las oficinas en los países y adoptar todas las medidas pertinentes para contribuir a mitigar los riesgos críticos detectados. Por su parte, las oficinas en los países también deben reforzar sus controles internos de "primera línea de defensa" frente a los riesgos, especialmente en las adquisiciones que no estén cubiertas por sus respectivos comités de contratos.

356. El Servicio de Gestión de Suministros ha definido riesgos de nivel medio, elevado y muy elevado con respecto a las actividades de adquisición. A mediados de septiembre de 2022, el registro de riesgos a nivel institucional señalaba 15 riesgos dentro del ámbito del Servicio de Gestión de Suministros, que se exponen en los párrafos siguientes.

357. Cuatro de esos riesgos se clasifican como "positivos", lo que significa que, si se producen, pueden brindar oportunidades. Son los siguientes: "Visibilidad y control en el sistema de planificación de los recursos institucionales de los productos en proceso de entrega y en tránsito entre las dependencias institucionales"; "El nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Cloud ERP) mejora la vigilancia y la supervisión"; "Diseño y gestión eficaces de la cadena de suministro"; y "Nueva estrategia del ACNUR para unas operaciones más ecológicas".

358. Seis riesgos reciben la calificación de riesgo medio. Se trata de "Fraude y corrupción en las adquisiciones"; "Actualización tardía de la planificación de los recursos institucionales y otros datos del sistema"; "Requisitos de la función de suministro no atendidos adecuadamente en el proceso de regionalización"; "Gestión deficiente de los datos de los proveedores"; "Falta de datos integrados y de un proceso sólido para controlar y analizar la información fundamental sobre los suministros y su funcionamiento y presentar informes al respecto"; y "El proceso actual de seguimiento y control de los artículos médicos, las piezas de repuesto y el combustible

es inadecuado para satisfacer las necesidades de las actividades de suministro de principio a fin”.

359. Cinco riesgos se consideran de nivel elevado o muy elevado: “Falta de personal cualificado dedicado a la cadena de suministro”; “Criterios y procesos inadecuados para la selección de asociados avalados por las funciones de suministro del ACNUR”; “Proceso inadecuado de planificación y presupuestación de los suministros en relación con los inventarios” (riesgo muy elevado); “Disrupciones en la cadena de suministro que ponen en peligro la respuesta operacional”; y “Falta de visibilidad, seguimiento e integración del último tramo de los inventarios en el sistema de planificación de los recursos institucionales”.

360. Los riesgos calificados de elevados o muy elevados parecen coincidir con algunas de las constataciones de la Junta.

361. El registro de riesgos debe completarse con medidas eficaces para mitigar los riesgos más críticos y con una definición clara del papel que puede desempeñar cada una de las “líneas de defensa”. La Junta observa que los comités de contratos y los comités de revisión de proveedores, que son dos sólidos mecanismos de control interno, no se consideran una medida de mitigación para reducir algunos riesgos. En el marco de control interno de alto nivel (UNHCR/OG/2015/5) se afirma lo siguiente: “A menudo se considera que el control interno es más eficaz cuando las ‘tres líneas de defensa’ están bien definidas. Estas consisten en 1) empleados de primera línea, 2) funciones de riesgo y cumplimiento y 3) auditoría, y deben trabajar de forma coordinada entre sí”. La vigilancia también debe aplicarse mediante las tres líneas de defensa.

362. No está claro cuál es el reparto de responsabilidades a nivel de las operaciones en los países y de las oficinas regionales, especialmente en lo que se refiere a la primera línea de defensa. Podría considerarse que los jefes de oficinas desempeñan esta función con respecto a sus oficiales de adquisiciones. Según el documento titulado “Funciones, rendición de cuentas y atribuciones”, publicado en noviembre de 2022, el jefe de la operación en el país “ejerce la supervisión operacional”. Sin embargo, los representantes son, al mismo tiempo, responsables de las solicitudes de compra y de las adquisiciones. Para algunas decisiones adoptadas a nivel local, no existe una segunda línea de defensa que pueda actuar para corregir una mala gestión. En las orientaciones de 2015 (UNHCR/OG/2015/5) se indica que una segunda línea de defensa implica lo siguiente: “El personal directivo superior y sus subordinados directos (es decir, las divisiones de la sede, las oficinas regionales en la sede y las oficinas regionales) actúan como una segunda capa de control interno, velando por la correcta concepción, aplicación, buen funcionamiento, mantenimiento y documentación de las medidas de control existentes y supervisando diversos aspectos de la labor a nivel operacional”. Este documento no ha sido actualizado.

363. Recientemente se ha aclarado el papel de las oficinas regionales. El documento titulado “Funciones, rendición de cuentas y atribuciones”, publicado en noviembre de 2022, determinó claramente el papel respectivo que cada “línea de defensa” debería desempeñar en el sistema. En la actualidad, a las oficinas regionales se las considera claramente responsables, entre otras cosas, de revisar y supervisar las oficinas en los países en términos de planificación, asignación de recursos y control interno, y son responsables de asegurar “la calidad de los planes anuales consolidados de adquisiciones que se elaboran en todas las oficinas en los países”.

364. Las oficinas regionales parecen ser el nivel adecuado encargado de supervisar las operaciones en los países en cuanto segunda línea de defensa. La Junta reconoce la conveniencia de aclarar la función y la rendición de cuentas que incumben a las direcciones regionales. También deberían revisarse en consecuencia las normas en

materia de adquisiciones (UNHCR/AI/2021/05/Rev.1) y deberían aplicarse eficazmente las funciones que corresponden a las oficinas regionales en cuanto segunda “línea de defensa”.

Papel de los comités de contratos

365. Se han creado comités de contratos a todos los niveles en función de los umbrales correspondientes: los comités de contratos locales en las oficinas nacionales y, en ocasiones, en las suboficinas, los comités de contratos regionales en las oficinas regionales y el Comité de Contratos de la sede.

366. La principal debilidad de la organización reside en los comités locales de contratos, presididos por un representante que no está en condiciones de expresar una opinión independiente. Por lo general, la adjudicación de un contrato determinado suele redundar en interés de una determinada oficina en el país. Para atenuar este riesgo, es fundamental que se elija el umbral entre el comité local de contratos y el comité regional de contratos (véanse los párrs. 250 a 274). A nivel de la sede, se designa al Contralor para que ejerza las funciones de presidente; el Contralor suele delegar esta función en miembros concretos del personal.

367. De acuerdo con la política de adquisiciones, los comités de contratos se encuentran entre las autoridades encargadas de revisar las adquisiciones, ocupándose de examinar si las ofertas se ajustan a las normas del ACNUR en materia de adquisiciones.

368. Por consiguiente, no se espera que los comités de contratos proporcionen asesoramiento sobre la pertinencia, el calendario o el costo de las compras. La Junta opina que en el proceso de las adquisiciones deben aplicarse controles que vayan más allá del cumplimiento de las normas. La eficiencia y la eficacia son dos ámbitos importantes que también deben vigilarse.

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

370. La Junta considera que el fortalecimiento del papel de la segunda “línea de defensa” debería abarcar, en particular:

a) La presentación de informes anuales de las oficinas regionales a la sede sobre la calidad de la planificación de las adquisiciones a nivel de las oficinas en los países;

b) El examen de la adecuación del umbral entre los comités regionales y locales en situaciones de emergencia y el utilizado en situaciones normales a medio plazo, con una posible reestructuración del comité de contratos;

c) Una mejor gestión de los riesgos no cubiertos por los comités de contratos a nivel de las oficinas en los países, incluidos los riesgos relacionados con las deficiencias de planificación o con el fraude y la corrupción;

d) La formulación de medidas correctivas destinadas a aumentar la eficacia de los controles del proceso “adquisición a pago”.

371. El ACNUR aceptó la recomendación.

g) Garantizar el cumplimiento

372. Se han detectado varias deficiencias con respecto a la conformidad de las prácticas de adquisición del ACNUR con las normas aplicables. Estas deficiencias guardan relación con la falta de gestión de las órdenes de compra, la presentación de

documentación inadecuada para justificar los pagos, los procesos de adjudicación de contratos que no se ajustan a los principios de equidad, transparencia y mejor relación calidad-precio ni a los intereses de la organización, y la presentación de información incompleta a los miembros de los comités de contratos.

373. El examen de muestras de órdenes de compra reveló que se estaban incumpliendo las normas aplicables de diversas formas. Esta falta de conformidad afecta a ámbitos como el pago de gastos de viaje sin órdenes de compra, la mala gestión de los pagos, las deficiencias en la aplicación de los principios de equidad, transparencia, mejor relación calidad-precio, interés de la organización y competencia efectiva, y la presentación de información incompleta a los comités de contratos.

Falta de gestión de las órdenes de compra

374. La gestión de las órdenes de compra se define en la sección 13.5 de la instrucción administrativa 2021, relativa a las adquisiciones, de la siguiente manera: “Cualquier solicitud que se dirija a un proveedor para satisfacer un requisito específico tras la adjudicación de un contrato se realizará en forma de orden de compra escrita registrada en el sistema MSRP, excepto cuando pueda tramitarse como justificante de adquisiciones sin orden de compra”. En esa misma sección se indica también que los pagos solo podrán tramitarse mediante justificantes de adquisiciones sin orden de compra si el valor acumulado de las compras realizadas a ese proveedor que estén registradas en la dependencia institucional local no supera los 4.000 dólares en un trimestre natural. En caso de que supere ese umbral, deberá registrarse una obligación financiera en el sistema MSRP en forma de pedido con la consiguiente orden de compra. La emisión de órdenes de compra también es necesaria para la ejecución de acuerdos marco, independientemente del valor y la naturaleza de la compra de que se trate.

Pago de gastos de viaje sin orden de compra

375. Los gastos de viaje se pagan sin que se emita una orden de compra cuando superan los 4.000 dólares. El ACNUR explicó que los pagos de los gastos de pasajes a las agencias de viajes se gestionaban utilizando un mecanismo distinto al de las adquisiciones estándar con órdenes de compra. Para cualquier viaje que implique el pago de un pasaje, ha de crearse y aprobarse una autorización de viaje en el sistema MSRP. Esta acción permite que se reserven fondos para el gasto del pasaje y que el gasto relacionado se cargue posteriormente a la dependencia de contabilidad autónoma correspondiente. Una vez recibida, la factura de la agencia de viajes se coteja con la autorización de viaje.

376. La Junta opina que la sección 13.5 de la instrucción administrativa debería enmendarse para incorporar este mecanismo.

Vigilancia y seguimiento de los pagos sin orden de compra

377. En una oficina en el país, la Junta observó que no se realizaba una vigilancia exhaustiva de los gastos de viaje, lo que daba lugar a que hubiera gastos superiores a los previstos. En la reunión del comité local de contratos celebrada el 27 de septiembre de 2021 se aprobó un límite máximo de gastos de 575.793,86 ringgit malasios (unos 140.000 dólares) correspondiente al contrato con la agencia de viajes de la oficina en el país para el período comprendido entre el 1 de octubre de 2021 y el 30 de septiembre de 2022. Sin embargo, durante ese período los gastos de viaje fueron significativamente superiores a lo previsto debido a las menores restricciones de viajes derivadas de la pandemia de COVID-19. Estos gastos no fueron sometidos al control automático del sistema, ya que se pagaron sin orden de compra y no fueron objeto de un seguimiento minucioso por parte de la dependencia de suministros. Los

gastos superaron el límite máximo. El 25 de octubre de 2022 se celebró una reunión del Comité Local de Contratos. Por recomendación unánime de los miembros, el Presidente aprobó una notificación *a posteriori* de gastos no autorizados por los servicios de viajes por valor de 460.172 ringgit malasios (aproximadamente 100.000 dólares), con lo que el gasto total ascendió a 1.035.766 ringgit malasios (aproximadamente 220.000 dólares). El límite máximo casi se duplicó *a posteriori*; los gastos reales finales ascendieron a un nivel cercano al doble del límite máximo de gastos aprobado para este contrato.

378. La enseñanza que debe extraerse de este caso es que existen riesgos relacionados con los gastos efectuados sin órdenes de compra a los que es preciso hacer frente. La oficina en el país declaró que había adoptado medidas correctivas. Desde octubre de 2022, deberían haberse elaborado nuevas herramientas para mejorar el seguimiento de estos gastos. La sede declaró que la selección de agencias de viajes y la adjudicación de contratos con ellas se basaban en las normas estándar de adquisiciones, que preveían la determinación de un importe máximo. La obligación de realizar un seguimiento de los gastos en comparación con el importe máximo del contrato que se aplicaba a las agencias de viajes era la misma que en el caso de otras categorías de proveedores comerciales. Por este motivo no se había emitido ninguna instrucción específica.

379. No obstante, la Junta considera que esta norma general no basta para garantizar que los gastos de viaje estén sometidos a un control eficaz en todas las operaciones en los países. Es necesario hacer frente a este riesgo para poder garantizar de forma sistemática que los gastos de viaje en los que se incurra por intermedio de agentes externos no superen el importe máximo aplicable aprobado por el respectivo comité de contratos para la actividad de adquisición de que se trate, de conformidad con las normas aplicables a las adquisiciones. Esta aclaración debería plasmarse en una enmienda de la sección 13.5 de la instrucción administrativa de 2021 que incluya los gastos de viaje.

Documentación inadecuada para justificar los pagos

380. El examen de los pagos efectuados en las dos oficinas en los países puso de manifiesto deficiencias tales como pagos realizados sin los justificantes adecuados, servicios temporales prestados por personal de una entidad externa sin un memorando de entendimiento válido, precios de las facturas que no se conciliaban claramente con la orden de compra o con el contrato en el que se basaba la orden de compra, verificación en ocasiones tardía o no documentada de los servicios prestados, emisión de órdenes de compra con posterioridad a la prestación de los servicios y emisión de órdenes de compra antes de la firma de los acuerdos marco.

381. Estas deficiencias recurrentes deben subsanarse mediante un control interno adecuado. En 2022, cuando se evaluó el control interno a nivel de las oficinas en los países utilizando el mecanismo del cuestionario de autoevaluación, el seguimiento del proceso se calificó de satisfactorio en una oficina en el país y de sólido en otra: “Los recibos se introducen en el sistema MSRP de conformidad con el servicio prestado o los bienes recibidos. Se realizan controles a dos niveles. La dependencia solicitante realiza el primer control, confirmando la recepción y emitiendo a continuación una solicitud de procesamiento de pago a la entidad de suministro. La entidad de suministro realiza el segundo control para velar por que los recibos creados en el sistema MSRP reflejen las cantidades de bienes o servicios recibidos y el importe correcto”.

382. La Junta, en cambio, opina que el control de este proceso sigue siendo deficiente. El proceso de los pagos presenta riesgos de que se produzcan fraudes o se incurra en gastos indebidos, por lo que debe ser objeto de un control estricto. Las

medidas correctivas que deben adoptarse se contemplan en la recomendación de la Junta relativa a la segunda “línea de defensa” (véase el párr. 369).

383. Los procesos de adjudicación de contratos representan una desviación de los principios de equidad, transparencia, mejor relación calidad-precio e interés de la organización.

384. A nivel de la sede, se revisaron en particular 3 de los 10 procesos de licitación con el importe máximo más elevado en 2021:

a) Un llamado a licitación para la provisión de artículos médicos, para el que se estableció un límite máximo de 71.702.015,38 dólares;

b) Un llamado a presentación de propuestas para la subcontratación de trabajadores temporales especializados en servicios financieros, riesgo y cumplimiento y en gestión de proyectos y sistemas de información de gestión financiera, con un límite máximo de 4.776.501,00 dólares;

c) Un llamado a presentación de propuestas para la prestación de servicios de desarrollo, soporte y mantenimiento de aplicaciones, cuyo importe máximo asciende a 110.953.907,00 dólares.

385. La Junta observó deficiencias en la aplicación de los principios básicos mencionados en la política de adquisiciones (UNHCR/HCP/2021/01).

Deficiencias en la aplicación del principio de equidad

386. Se han detectado deficiencias en los procesos de licitación con respecto a la capacidad de ofrecer igualdad de oportunidades a todos los licitadores, para lo cual es necesario compartir la misma información al mismo tiempo, mantener los mismos criterios de evaluación durante todo el procedimiento y mostrar un trato igualitario a los licitadores. En particular, estas deficiencias se pusieron de manifiesto al examinar la licitación para el suministro de artículos médicos.

387. La disposición 3.2.1 del documento principal de solicitud de expresiones de interés únicamente menciona que “el ACNUR exige una cobertura de artículos del 70 % para cada lista de artículos del Anexo A y del Anexo B”. La solicitud de expresiones de interés es un proceso no formal que permite que el funcionario jefe de adquisiciones modifique la lista de invitados a la licitación cuando ello redunde en beneficio de la organización. En la fase de examen de las ofertas de precalificación se descartó a ocho proveedores porque no cumplían el requisito de cobertura de artículos del 70 %; sin embargo, parece que dos proveedores estaban cualificados para la licitación cerrada a pesar de que no alcanzaban la cobertura del 70 %.

388. La instancia de adquisiciones y la instancia solicitante modificaron los criterios técnicos del “porcentaje de cobertura de artículos” entre las fases de solicitud de manifestaciones de interés y cierre de la licitación, y entre las de licitación y evaluación. La disposición 2.4.1.1 de la carta de presentación del expediente de licitación establece que: “Los proveedores deberán cubrir al menos el 75 % de los artículos de cada uno de los lotes. Los proveedores que no puedan cumplir estos requisitos no podrán pasar a la fase de evaluación financiera”. A pesar de ello, el ACNUR aplicó un porcentaje del 70 %, como se explicó durante la reunión que el Comité de Contratos de la sede celebró el 25 de noviembre de 2021. Como consecuencia, un candidato que ofrecía una cobertura del 73 % de las partidas superó la evaluación técnica y resultó adjudicatario del contrato, siguiendo la recomendación del Comité de Contratos de la sede.

Deficiencias en la aplicación del principio de transparencia

389. La Junta observó deficiencias en cuanto a la transparencia de los procesos de licitación. Los licitadores no estaban suficientemente informados de los elementos clave de los requisitos del contrato en las fases clave del proceso de licitación.

390. El ACNUR no determina qué estrategia de contratación (licitación secundaria, sistema de proveedor principal y proveedor de reserva, selección por rotación, adjudicación múltiple, adjudicación única, etc.) va a emplear antes de convocar la licitación. No es una práctica habitual informar a los licitadores en la fase de licitación de cómo se aplicarán los acuerdos marco. De hecho, hasta el momento en que se somete al comité de contratos, el ACNUR desconoce qué estrategia de compra se va a aplicar. La decisión al respecto depende del resultado de la licitación. Los licitadores no reciben información clara y completa sobre el tipo de contrato que pueden llegar a celebrar. En caso de que el ACNUR no sepa si el mercado será receptivo, existe la posibilidad de llevar a cabo una evaluación del mercado. Por ejemplo, en la disposición 2.8 (“Aceptación de ofertas”) de la carta de presentación del expediente de licitación para el suministro de artículos médicos publicada el 28 de mayo de 2021 por la sede del ACNUR se afirma que el contrato se adjudicará a la oferta que se considere más adecuada a las necesidades de conformidad con los principios generales del ACNUR, entre ellos los de economía y eficiencia y mejor relación calidad-precio; sin embargo, en el memorando interno se menciona que la adquisición se llevará a cabo mediante un proceso de licitación secundario.

391. Sobre la base de la recomendación que formularon las instancias solicitantes y de adquisiciones, el Comité de Contratos de la Sede adjudicó el lote 1 a cinco proveedores y el lote 2 a siete proveedores. Además, merece la pena referirse a la gestión del proceso de licitación de los llamados a presentación de propuestas para la subcontratación de trabajadores temporales. En la fase de licitación pública, la necesidad planteada era la de contar con una mayoría de contratistas capaces de desplazarse fuera del emplazamiento (aunque la Junta señaló que la contratación por emplazamiento y de sociedades múltiples constituía una desviación de la necesidad inicial indicada en la convocatoria de licitación). Sin embargo, los métodos de selección posteriores a la adjudicación de la licitación (contrato subsiguiente, nueva convocatoria de concurso y selección por turnos rotatorios) no formaban parte del expediente de licitación. La elección de un proveedor principal y un proveedor de reserva solo se expone en las actas de la reunión del Comité de Contratos de la sede, que no es un documento a disposición de los candidatos en la fase de licitación.

392. Por lo tanto, no se informa a los proveedores seleccionados de cómo se gestionará el contrato cuando haya varios adjudicatarios. Los acuerdos no indican, por ejemplo, si un proveedor será considerado como proveedor de reserva y, por ende, tendrá muy pocas oportunidades de ser seleccionado. Esta práctica también perturba la gestión de los contratos a nivel interno, ya que los gestores de contratos o los administradores de adquisiciones de contratos no tienen la posibilidad de saber, en función de lo indicado en los contratos y las órdenes de compra, si un proveedor concreto es el proveedor principal o el proveedor de reserva y, en este caso, por qué se ha tenido que seleccionar a este último. Tal práctica también afecta a las actividades de los proveedores, ya que sus previsiones suelen basarse en contratos firmados. A largo plazo, les disuade de volver a presentar propuestas en respuesta a las licitaciones de los organismos de las Naciones Unidas, especialmente si nunca han sido seleccionados como proveedores en un contrato firmado.

393. Otro ejemplo es la carta de presentación del expediente de licitación para el suministro de artículos médicos, en la que el ACNUR menciona que el gasto histórico de medicamentos esenciales y suministros médicos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019 fue de 11.912.096 dólares para medicamentos esenciales y de

9.691.376 dólares para suministros médicos. Por el contrario, el memorando interno menciona que los gastos en artículos médicos adquiridos por el ACNUR en 2019 en virtud de acuerdos marco globales y de acuerdos especiales relacionados con la COVID-19 fueron de 6.063.276,36 dólares para medicamentos esenciales y de 3.647.548,26 dólares para suministros médicos. Existe así una discrepancia significativa entre la información proporcionada a los posibles licitadores precalificados y la información facilitada al Comité de Contratos de la Sede. Las cifras publicadas en el expediente de licitación agregan el volumen global de adquisiciones de 2019 con respecto al acuerdo marco en uso y otros contratos locales, pero las cifras proporcionadas a los miembros del Comité de Contratos de la sede solo representan el volumen de adquisiciones del acuerdo marco en uso.

394. En una operación en el país se observaron también algunas deficiencias en los cinco contratos seleccionados por un importe máximo total de 6,5 millones de dólares, ya que no se emitieron documentos clave. La instancia encargada de las adquisiciones no notificó a los licitadores rechazados los resultados del proceso. No se enviaron cartas de no selección. Esto representa un riesgo en caso de que algún licitador presente un recurso. En el caso de la licitación relativa al suministro de artículos médicos, se rechazó la oferta para el lote 1 presentada por un proveedor, pero no se envió ninguna carta formal de no selección ni se mencionó que se había rechazado su oferta en la carta de adjudicación para el lote 2, aunque la administración afirma que la información se comunicó oralmente al proveedor durante la reunión de adjudicación del contrato. Además, contrariamente a las normas establecidas en el capítulo 8 del Manual del ACNUR, no se emitió ninguna matriz de puntuación general (evaluación técnica y financiera).

Deficiencias en la aplicación del principio de la mejor relación calidad-precio

395. Los procesos no contribuyen plenamente a aprovechar al máximo el equilibrio entre los costos y la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

396. La determinación de los límites máximos plantea problemas. No se calcula sobre la base de los recursos presupuestarios previstos y asignados al ACNUR para este tipo de gastos, sino principalmente sobre la base de las ofertas de los contratistas principales (previa aprobación del Comité de Contratos de la sede).

397. El importe máximo se calcula en la fase de redacción del memorando interno tomando como base el valor más elevado de las necesidades propuestas. El valor más elevado puede ser el del proveedor principal o el del proveedor de reserva. No se determina ninguna estimación financiera sólida y fiable antes de poner en marcha el proceso de licitación. Un proveedor ajustará su precio en función del volumen solicitado (cuanto más se pida, menos se esperará pagar por cada artículo), motivo por el cual es fundamental que los licitadores conozcan la cantidad estimada que el ACNUR tiene intención de comprar. La administración depende de las ofertas de los solicitantes. En el caso del contrato para la prestación de servicios de creación, asistencia y mantenimiento de aplicaciones, el importe máximo será aproximadamente un 30 % superior con respecto a los gastos de 2020.

398. En el expediente de licitación para este último contrato no proporcionaba una estimación de la cantidad de bienes o servicios contemplados en el acuerdo marco a los licitadores, que propusieron tarifas y ofertas financieras sin tener en cuenta los límites financieros del ACNUR.

399. En una auditoría realizada por la OSSI en 2022[59] se detectaron adjudicaciones irregulares de contratos en Zambia. En el caso de la licitación de contratos de

[59] OSSI, División de Auditoría Interna, informe núm. 2022/083.

construcción, la OSSI observó que “una vez realizadas las evaluaciones, el personal también verificó a los licitadores y descalificó a los que mejor cumplían los requisitos por motivos que no figuraban en los criterios”[60].

Deficiencias en la aplicación del principio de los intereses de la organización

400. En el caso del llamado a presentación de propuestas para la contratación de trabajadores temporales, el memorando interno menciona que, sobre la base de la evaluación combinada, el proveedor “A” presentó la propuesta más aceptable para un emplazamiento concreto, mientras que el proveedor de reserva “B” presentó la segunda propuesta más aceptable. Sin embargo, durante la fase de evaluación, la instancia solicitante observó que los precios ofrecidos por el proveedor “B” eran casi cuatro veces más caros que los del proveedor “A” para ese emplazamiento, por lo que se decidió mantener al proveedor “A” como proveedor de reserva y como proveedor principal para Budapest. El ACNUR no negoció con el proveedor B la posibilidad de mantenerlo como proveedor de reserva, a pesar de que estaba permitido. La Junta observó que el proveedor A no había presentado una oferta financiera para el apoyo externo, que era el principal requisito manifestado por el ACNUR. Sin embargo, el proveedor A recibió la puntuación más alta en la evaluación financiera de esa opción. Al proveedor A se le adjudicó un contrato como proveedor principal de acuerdo con la recomendación de la instancia encargada de las adquisiciones y de la instancia solicitante. Es probable que esta decisión ponga en peligro la cobertura de las necesidades del emplazamiento correspondiente. Si el proveedor A no responde a una solicitud del ACNUR, ningún otro contratista podrá sustituir a este proveedor y satisfacer la solicitud. El ACNUR mencionó a la Junta que si el proveedor A no respondiera a una solicitud del ACNUR, el ACNUR tendría la posibilidad de acudir directamente al mercado con una solicitud de cotización para hacer frente a cualquier necesidad urgente. La validez de tal solución dependerá del grado de urgencia de las necesidades: podría ser necesario realizar una licitación formal, lo cual lleva demasiado tiempo. Por ello, disponer de un proveedor de reserva es un método habitual para mitigar el riesgo de que el proveedor principal incumpla sus obligaciones.

401. La Junta señaló retrasos en el proceso con licitaciones superiores a 1.500.000 dólares. Estos retrasos pueden poner en peligro el suministro oportuno de bienes y servicios.

402. Para cada licitación formal por un valor estimado superior a 1.500.000 dólares se presenta un plan individual de adquisición. En el plan de adquisición individual del llamado a presentación de propuestas para la prestación de servicios de creación, apoyo y mantenimiento de aplicaciones se preveía que el último paso (“Obtención de la aprobación de la autoridad competente para la revisión de las adquisiciones”) se completaría a más tardar el 28 de febrero de 2021. La reunión correspondiente del Comité de Contratos de la sede se celebró el 17 de junio de 2021, es decir, tres meses y medio más tarde. La sede también se retrasó 35 días en la realización de este trámite con respecto al plan de adquisición individual para la contratación de trabajadores temporales. En otra oficina en el país se observaron problemas similares. Las reuniones del comité local de contratos se celebran a veces en el último momento establecido en el calendario de los contratos. En el caso de los contratos de servicios jurídicos, la reunión se celebró el 28 de diciembre de 2020 para aprobar un contrato cuyo período de vigencia comenzaba cuatro días más tarde, el 1 de enero de 2021 (el contrato no se firmó hasta el 11 de enero de 2021). En la reunión celebrada el 27 de septiembre de 2021 se debatieron y aprobaron dos contratos, uno sobre la renovación de locales y otro sobre la agencia de viajes, ambos con efecto a partir del 1 de octubre de 2021.

[60] *Ibid.*, párr. 14.

403. En otro orden de cosas, los requisitos administrativos establecidos en el expediente de licitación no eran suficientemente precisos para la contratación de trabajadores temporales. En un país se necesita estar en posesión de una licencia para poder proceder a contratar trabajadores temporales (“cesión de personal”), elemento que no se mencionaba en el expediente de licitación. El ACNUR tuvo que negociar este punto con el proveedor de reserva *in situ* una vez adjudicado el contrato. Se debería haber recurrido a la Sección de Asuntos Jurídicos cuando se redactó el expediente de licitación para evitar esa negociación y los consiguientes retrasos, que causaron perjuicios a la organización.

404. La Junta descubrió que en una oficina en el país se había pagado a una empresa 67.024 dólares en enero de 2021, pero no se encontró ningún contrato que justificara el desembolso.

405. En otra oficina en el país, la Junta también observó varias deficiencias, como las siguientes:

a) Se otorgaron puntuaciones diferentes justificadas con exactamente el mismo comentario;

b) Se dio una puntuación de cero a un candidato, a pesar de que la puntuación mínima para el criterio en cuestión era 1, según los criterios de evaluación técnica de la licitación;

c) Un informe de evaluación técnica no contenía ningún comentario que explicara cómo se habían establecido las puntuaciones correspondientes a cada criterio para cada uno de los candidatos.

Información incompleta proporcionada a los miembros de las comisiones de contratos

406. El comité de contratos actúa como órgano de supervisión de las adquisiciones. A este respecto, sus miembros deben estar al corriente de toda la información pertinente en materia de adquisiciones para poder tomar decisiones con conocimiento de causa. La Junta observa algunas deficiencias en la información facilitada a los miembros del comité de contratos que se examinó.

407. En dos de los tres contratos adjudicados por la sede, el plazo de presentación se prorrogó sin que se hubiera proporcionado una razón clara a los miembros del Comité de Contratos de la sede. En el caso de la licitación para el suministro de material médico, el plazo de presentación de ofertas se prorrogó en dos ocasiones, el 1 de julio de 2021 (nueva fecha límite: 2 de agosto de 2021) y el 23 de julio de 2021 (nueva fecha límite: 20 de agosto de 2021). Los miembros del Comité de Contratos de la sede no fueron informados de estas dos prórrogas ni se les ofreció una explicación al respecto. En cuanto al llamado a presentación de propuestas para la prestación de servicios de creación, apoyo y mantenimiento de aplicaciones, el 14 de mayo de 2021 se prorrogó el plazo de presentación hasta el 20 de junio de 2021. El memorando interno menciona que esta prórroga fue solicitada por los licitadores; sin embargo, no ha sido posible verificar esta información con documentos justificativos.

408. En un proceso de licitación realizado por la sede para la contratación de trabajadores temporales, la Junta observó que las necesidades habían cambiado, pero no se informó de ello a los miembros del Comité de Contratos de la sede. Cuatro empresas que cumplían los requisitos en la fase de evaluación técnica presentaron su candidatura para los servicios *in situ* de un emplazamiento y remitieron una oferta financiera para su intervención *in situ* en dicho emplazamiento. En la evaluación general, es decir, la evaluación técnica y la evaluación financiera, se clasificó a un proveedor como proveedor principal y a otro proveedor como proveedor de reserva para la prestación de apoyo *in situ*. La instancia encargada de las adquisiciones y la

instancia solicitante retiraron ese emplazamiento concreto del proceso de licitación tras la fase de evaluación. El Comité de Contratos de la sede no fue informado de este cambio, pese a que debería haberlo sido de conformidad con el capítulo 8 del Manual del ACNUR.

409. En el llamado a presentación de propuestas para la prestación de servicios de creación, apoyo y mantenimiento de aplicaciones, la instancia encargada de las adquisiciones y la instancia solicitante no proporcionaron información suficiente a los miembros del Comité de Contratos de la sede sobre el nivel en que se consideraba que una evaluación técnica satisfaría los requisitos mínimos. La carta de presentación del expediente de licitación menciona que "la puntuación mínima de aprobación para que las ofertas se consideren conformes desde el punto de vista técnico será del 53 % sobre un máximo del 70 %" (siendo la ponderación técnica del 70 % y la del precio del 30 %). La determinación exacta de este umbral es delicada, ya que puede calificar o descalificar a los licitadores incluso antes de que se lleve a cabo la evaluación financiera. Cabe señalar que el umbral del 53 % no es un umbral estándar y que varias evaluaciones técnicas estuvieron casi a punto de alcanzarlo. Ello se atiene a lo dispuesto en el capítulo 8 del Manual del ACNUR. Sin embargo, no se explicó a los miembros del Comité de Contratos de la sede cuál fue el método de determinación que llevó a fijar un umbral del 53 %, lo cual podría haber influido en su decisión.

410. **La Junta recomienda que el ACNUR realice periódicamente un examen de los casos más frecuentes de incumplimiento en materia de adquisiciones detectados por la autoridad pertinente encargada del examen de las adquisiciones y que ponga en marcha medidas adecuadas para hacer frente a las causas profundas de esas deficiencias, a fin de mejorar la supervisión de los procesos de adquisición a todos los niveles**.

411. La Junta considera que, al llevar a cabo esos exámenes periódicos, el ACNUR debería estar en condiciones de solventar todos los casos de incumplimiento detectados. En particular, en lo que respecta a la función de segunda "línea de defensa" de los distintos comités de contratos, a) todos los comités deberían publicar un informe anual sobre sus exámenes y comunicar las lagunas más importantes detectadas, así como las buenas prácticas; b) el Comité de Contratos de la sede también debería examinar la labor de los comités regionales y valorar su eficacia; y c) del mismo modo, los comités regionales deberían examinar la labor de los comités locales.

412. El ACNUR aceptó la recomendación, si bien señaló que, en su opinión, cabría calificar algunos de los ejemplos expuestos no de incumplimientos, sino más bien de decisiones de gestión basadas en el riesgo. El ACNUR también compartió sus dudas sobre la viabilidad de poner en práctica las propuestas que figuran en los apartados b) y c) del párrafo anterior.

h) Fortalecimiento de la supervisión de las adquisiciones por parte de los asociados en la ejecución

413. Es necesario reforzar la supervisión que realiza el ACNUR de las adquisiciones realizadas por los asociados en la ejecución.

414. Las adquisiciones realizadas por los asociados en la ejecución constituyen una parte importante del total de las adquisiciones del ACNUR. Por intermedio de sus asociaciones, en 2020 y 2021 el ACNUR proporcionó protección y asistencia a las personas de las que se ocupa por un total de 2.800 millones de dólares, es decir, el 31 % del gasto total de 9.000 millones de dólares. Los asociados gastaron 1.250 millones de dólares en la adquisición de bienes y servicios.

415. Es necesario aclarar la cuestión de las normas de adquisiciones aplicables a los asociados en la ejecución. Las normas de gestión están establecidas en la instrucción

administrativa sobre adquisiciones por parte de los asociados en virtud de acuerdos de asociación (UNHCR/AI/2018/1), publicada en 2018. Esta instrucción debería actualizarse, principalmente para tomar en consideración las recientes transformaciones que ha experimentado el ACNUR, como la descentralización. Más importante aún es la cuestión de qué vínculos existen entre todas las normas internas pertinentes del ACNUR y cada uno de los acuerdos de asociación, ya que los asociados en la ejecución solo están sujetos a dichos acuerdos bilaterales.

416. El ACNUR no puede eludir su responsabilidad con respecto a la forma en que los asociados en la ejecución gestionan las adquisiciones. Aunque esta responsabilidad no sea jurídicamente vinculante, puede tener enormes repercusiones en la reputación y la eficacia de las intervenciones sobre el terreno. En caso de que surjan problemas (por ejemplo, fraude o corrupción), la reputación de las Naciones Unidas se verá perjudicada independientemente de cuál haya sido el asociado en la ejecución implicado. En cierto modo, en el ámbito de las adquisiciones y en otros ámbitos, la intervención de un asociado en la ejecución hace que el ACNUR pase automáticamente de ocupar la primera "línea de defensa" a la segunda, lo que conlleva grandes responsabilidades en materia de supervisión.

417. La OSSI llevó a cabo una auditoría de las adquisiciones realizadas por los asociados utilizando fondos del ACNUR, y el informe correspondiente se publicó en diciembre de 2022[61]. Esta auditoría exhaustiva llegó a la conclusión de que era necesario consolidar el seguimiento y la supervisión de las adquisiciones confiadas a los asociados. La OSSI formuló seis recomendaciones.

418. La Junta está de acuerdo tanto con las constataciones como con las recomendaciones que figuran en este reciente informe de auditoría interna, en particular sobre la necesidad de fortalecer las funciones de supervisión de las oficinas regionales como parte de la segunda "línea de defensa" del sistema. El ACNUR declaró que había comenzado a aplicar esas recomendaciones y que estaba actualizando las políticas pertinentes y publicaría documentos revisados en el transcurso de 2023.

C. Información transmitida por la administración

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

419. El ACNUR informó de que había dado de baja en libros oficialmente activos por valor de 8,9 millones de dólares (2021: 9,4 millones de dólares). Las cancelaciones se refieren principalmente a los casos de reducción de las donaciones, al impuesto sobre el valor añadido no recuperable y a cuentas por cobrar de gran antigüedad de los asociados en la ejecución. La Junta determinó que las existencias, que ascendían a 59.000 dólares, se pasaron a pérdidas y ganancias en 2022, pero no se incluyeron en el estado de amortización que se presenta de conformidad con el párrafo 6.5 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas[62].

[61] OSSI, División de Auditoría Interna, informe núm. 2022/082.

[62] Párrafo 6.5: "Previa investigación completa, el Secretario General podrá autorizar que se pasen a pérdidas y ganancias las pérdidas de activos, incluso de efectivo, inventarios y propiedades, planta y equipo, a condición de que se presente a la Junta de Auditores, junto con los estados financieros anuales presentados de conformidad con el párrafo 6.1, un listado de todas las sumas pasadas a pérdidas y ganancias".

2. Pagos graciables

420. El ACNUR informó de que habían efectuado pagos graciables por un importe total de 13.500 dólares en un caso relativo al pago a un exfuncionario de contratación local para el que el ACNUR no efectuó una aportación a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. Para 2021 el ACNUR aprobó ocho pagos a título graciable por un 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

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

422. El ACNUR informó de 26 casos de fraude corroborados durante 2022 y de 9 casos de presunto fraude por parte de asociados en la ejecución, lo que dio lugar a pérdidas financieras por valor de 1,2 millones de dólares (2021: 1,3 millones de dólares). De esos 26 fraudes, 21 fueron cometidos por funcionarios, 4 por miembros de la fuerza de trabajo asociada y 1 por un proveedor. Los casos relacionados con los funcionarios y el personal asociado eran casos de fraude relacionado con derechos y prestaciones, fraude en las adquisiciones, fraude del programa de seguro médico y otros tipos de fraude médico, fraude en la contratación o académico y fraude de otra índole[63]. Al 31 de diciembre de 2022, la Oficina del Inspector General seguía investigando 17 casos de fraude[64].

D. Agradecimientos

423. 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*) **Hou** Kai
Auditor General de la República Popular China
Presidente de la Junta de Auditores

(*Firmado*) Pierre **Moscovici**
Primer Presidente del Tribunal de Cuentas de Francia
(Auditor Principal)

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

26 de julio de 2023

[63] De los 21 casos, 2 se clasificaron como robo.
[64] Dos de los casos se han registrado como robo y dos como amenazas, robo o agresión.

Anexo

Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de 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*
1.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	En el programa de trabajo del Servicio de Evaluación del ACNUR para 2023-2024 se incluye una evaluación exhaustiva de la reforma de la descentralización y la regionalización. Como medida provisional de balance, en octubre de 2021 se completó un informe sobre asesoramiento en materia de gestión que el ACNUR había encargado a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI). El Servicio de Evaluación ha incluido la descentralización y la regionalización en su plan de trabajo para el período 2022-2023.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
2.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR se está centrando actualmente en desarrollar la capacidad de los equipos de recursos humanos para aplicar este enfoque e integrarlo en la versión actualizada del manual del programa (que se publicará en 2023).	Todavía no se ha publicado la versión actualizada del manual del programa. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
3.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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	El Alto Comisionado volvió a publicar las funciones, responsabilidades y facultades actualizadas en diciembre de 2022. Se basan en las que se pusieron en marcha por primera vez en octubre de 2019 como parte del proceso de descentralización y regionalización. En los últimos tres años se han extraído	La labor sigue en curso. 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*
			de obligado cumplimiento e incluya las relaciones jerárquicas y las facultades.	muchas enseñanzas, que se reflejan en esta última versión. Las funciones, responsabilidades y facultades actualizadas incluyen nuevos contenidos en áreas clave de trabajo, como la preparación para emergencias, la acción climática, la respuesta en relación con los desplazados internos, la protección frente a la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, la gestión de la seguridad, las comunicaciones, la movilización de recursos, la gestión de datos, la evaluación, los controles, la gestión de riesgos y la supervisión. La administración también ha desarrollado funciones, responsabilidades y facultades para reflejar la labor de las divisiones y entidades de la sede. Las funciones, responsabilidades y facultades, junto con las políticas e instrucciones administrativas, constituyen un bloque básico del marco de rendición de cuentas del ACNUR y son una guía para empoderar a los equipos y apoyar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. El ACNUR tiene previsto reunir estos componentes en un marco formal de rendición de cuentas en 2024, una vez finalizado el programa de transformación institucional. En 2022, el ACNUR participó activamente en el examen realizado por la Dependencia Común de Inspección de los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas, para el que proporcionó abundantes comentarios. El resultado del examen servirá de base para ultimar el marco general de rendición de cuentas.					

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*
4.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El Servicio de Supervisión Estratégica de la Oficina del Inspector General, en colaboración con la División de Gestión Financiera y Administrativa y el Jefe de Gabinete, ha establecido recientemente una hoja de seguimiento de los informes de asesoramiento y de las “medidas sugeridas” contenidas en ellos. En la hoja de seguimiento de las recomendaciones figura una columna para el “Seguimiento de la gestión” (columna I, junto a la respuesta inicial del ACNUR incluida en el informe consultivo). El cuadro complementa la plataforma de seguimiento consolidada para las recomendaciones de supervisión. Esto se debe a que las medidas consultivas o sugeridas son distintas de las recomendaciones de supervisión, ya que: a) Los informes consultivos son confidenciales; b) El seguimiento de la aplicación de las medidas sugeridas no es obligatorio y no necesita informes formales; c) Técnicamente, la plataforma de seguimiento consolidado se basa en datos exportados automáticamente de TeamMate+, utilizado por la OSSI. Como la OSSI no hace un seguimiento de las medidas sugeridas, estas no se incluyen en TeamMate+ y su estatus seguiría siendo “abierto” a perpetuidad, ya que no existe un mecanismo formal para cerrarlas o aplicarlas.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
5.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 74	La Junta recomienda que el ACNUR readapte sus directrices en materia de gestión basada en los resultados para lograr la reorientación prevista	Desde 2021 se han desplegado funcionarios encargados de fomentar la capacidad en todas las oficinas regionales para ayudar en esta tarea. A partir de 2023, también prestarán	La labor sigue en curso. 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*
			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.	asistencia para implantar el Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS). En respuesta a la demanda de formación para mejorar la calidad de la planificación estratégica, en particular la teoría del cambio, la División de Planificación Estratégica y Resultados ha enviado varias misiones a algunas operaciones en los países (Mauritania y Mozambique) y oficinas regionales (África Oriental, Cuerno de África y Grandes Lagos, Europa y África Occidental) para poner a prueba e implantar cursos de formación de formadores en el contexto de los ejercicios de planificación estratégica en curso.					
6.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR está desarrollando funcionalidades de presentación de informes, que incluyen una herramienta de inteligencia institucional que permitirá un análisis general y detallado de los datos de COMPASS, así como la generación de informes adaptados a las necesidades concretas. Está previsto que estén disponibles a comienzos de 2023.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
7.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ha estado mejorando y perfeccionando la herramienta COMPASS teniendo en cuenta, en particular, las enseñanzas extraídas recogidas a través de una encuesta global y de los talleres celebrados en 2021. Esto ha permitido captar las opiniones de los usuarios finales y detectar esferas de mejora, que se centran principalmente en el desempeño, la estabilidad, la experiencia del usuario y las capacidades de elaboración de informes. Durante el primer trimestre de	La labor sigue en curso. 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*
				2022, en las áreas clave de presupuestación y gestión basada en los resultados, se han recibido observaciones positivas de los usuarios finales relacionadas con la mayor facilidad de uso como consecuencia de las mejoras introducidas. Las mejoras funcionales y de generación de informes en la funcionalidad de gestión de posiciones se introdujeron en el cuarto trimestre de 2022. Está previsto que las mejoras restantes, que están incluidas en el ámbito de trabajo del proyecto de reajuste de COMPASS, se introduzcan para el tercer trimestre de 2023.					
8.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ha incorporado orientaciones y herramientas de seguimiento y evaluación mejoradas en el manual revisado del programa para aumentar la coherencia de los esfuerzos de seguimiento en las distintas funciones. Los talleres presenciales incluyen un taller mundial de seguimiento de programas en el que participaron 25 funcionarios procedentes de las funciones de control de programas, gestión de la información y proyectos de las siete regiones, que se impartió en junio de 2022. En noviembre de 2022 se impartió capacitación sobre seguimiento de programas y encuestas de seguimiento de resultados en África Meridional para funcionarios de programas, gestión de la información y otras esferas procedentes de todas las operaciones en los países, en febrero de 2023 para las operaciones en países de África Occidental y en marzo de 2023 para operaciones en países de África Oriental, el Cuerno de África y la región	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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 los Grandes Lagos (en más de 40 participantes). Está previsto celebrar hasta dos talleres más en otras regiones en 2023. La comunidad de prácticas de seguimiento y evaluación cuenta con 216 miembros repartidos entre las divisiones y entidades de la sede, las oficinas regionales y las operaciones en los países, y periódicamente comparte buenas prácticas y recursos interesantes o responde a preguntas de colegas sobre el terreno relacionadas con el seguimiento y la evaluación. Se ha proporcionado documentación justificativa.					
9.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Con la coordinación del Servicio Mundial de Datos y la supervisión de la Junta Superior de Asesoramiento sobre Datos, el ACNUR está aplicando su estrategia de transformación de datos, que reunirá los datos programáticos y operativos de diferentes sistemas y aplicaciones, incluidos PROMS y CashAssist, con el fin de elaborar análisis e informes intersectoriales. Disponer de estos datos consolidados ayudará a agilizar la medición de los resultados de los programas, tal y como recomienda la Junta. La implantación del proyecto PROMS está en curso y se espera que entre en funcionamiento en el tercer trimestre de 2023, junto con Cloud ERP.	La labor sigue en curso. 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*
10.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR está supervisando el uso de indicadores de buenas prácticas y definidos por los usuarios para comprender cómo se ha utilizado esta flexibilidad, teniendo en cuenta que esta era una exigencia clave de las operaciones sobre el terreno en el momento en que se estableció el nuevo sistema de gestión basada en los resultados. Las enseñanzas extraídas se sumarán a los esfuerzos institucionales para mejorar la gestión de los indicadores y se recogerán en el manual del programa.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
11.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	En 2023, el ACNUR está introduciendo un conjunto de indicadores básicos de productos que las operaciones empezarán a utilizar en COMPASS aplicándolos a las estrategias a partir de 2024. Este conjunto de indicadores se empleará para elaborar informes globales, con datos de resultados disponibles por primera vez en 2025, y ayudará a racionalizar la agregación de productos.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
12.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La revisión de los datos de los indicadores básicos se está llevando a cabo sistemáticamente como parte del informe anual de resultados correspondiente a 2022. Los datos de referencia de los indicadores básicos se compartirán como parte del informe global, así como en los informes anuales de resultados de los países. Dado que esta es la primera vez que ACNUR compartirá datos de referencia para los nuevos indicadores, el ACNUR utilizará esta revisión interna y los informes externos para extraer enseñanzas y	La labor sigue en curso. 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*
				posiblemente para perfeccionar y mejorar la revisión de los datos de referencia en el futuro.					
13.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR sigue haciendo un seguimiento de los avances en todos los proyectos del programa de transformación institucional, incluidos los costos. Al 10 de octubre de 2022, el sistema Digital HR había entrado en funcionamiento según lo previsto, y los demás sistemas seguían en curso, según lo previsto. Se hicieron presentaciones al Comité Ejecutivo del Programa en las que se mostraba el seguimiento continuo del programa.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
14.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ha preparado un árbol de decisión para ayudar a reconocer los casos en los que se utilizó la tecnología basada en la nube y en los que podría ser necesaria la capitalización. Se perfeccionó el árbol de decisión que el ACNUR utiliza para servir de guía al determinar los costos relativos a las tecnologías basadas en la nube y decidir si se pueden capitalizar. El árbol de decisión se está utilizando en la práctica para orientar al personal dedicado a los programas de transformación institucional y de otras oficinas que se ocupan de grandes proyectos de tecnologías de la información sobre la forma de decidir si conviene capitalizar diversas partes de esos proyectos. Esto servirá posteriormente de base para la futura actualización de la política sobre activos intangibles. La documentación adicional demuestra que el árbol de	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
				decisión se comunicó a varios gestores de proyectos y que estos lo aplicaron de hecho en su examen de los costos del proyecto y se aseguraron de que los costos relacionados con el software como servicio quedaran debidamente señalados y registrados. Para formalizar aún más el proceso reflejado en el árbol de decisión, en marzo de 2023 se publicó una nueva nota orientativa en el sitio de intranet del ACNUR dedicado a la gestión financiera.					
15.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR sigue haciendo un seguimiento y control de los costos relacionados con los programas, que son revisados periódicamente por el Comité Ejecutivo del Programa. Se pueden consultar los últimos análisis de los costos del programa para cada proyecto, que incluyen un desglose por centro de costo. El ACNUR hizo una presentación al Comité Ejecutivo del Programa en la que se resumían los costos de los proyectos. Los costos relacionados con cada proyecto se registran en los correspondientes centros de costos, que se supervisan con respecto a los presupuestos del año, así como a la estimación a su finalización. Estas cifras se presentan al comité directivo de los proyectos, que las revisa mensualmente. A principios de 2022 se hicieron presentaciones adicionales ante el Comité Ejecutivo del Programa que mostraban que los centros de costos de los proyectos ya se habían puesto en marcha. Además, el ACNUR facilitó un extracto de los importes reales frente a los presupuestados a finales de 2022 para cada proyecto y centro de costos.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
16.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR seguirá velando por que los costos de los programas se capitalicen adecuadamente de acuerdo con la política relativa a los activos intangibles. Las medidas adoptadas para abordar la recomendación que figura en el párrafo 217, que se exponen a continuación, también contribuirán a la aplicación de esta recomendación. Se perfeccionó el árbol de decisión que el ACNUR utiliza para servir de guía al determinar los costos relativos a las tecnologías basadas en la nube y decidir si se pueden capitalizar. El árbol de decisión se está utilizando en la práctica para orientar al personal dedicado a los programas de transformación institucional y de otras oficinas que se ocupan de grandes proyectos de tecnologías de la información sobre la forma de decidir si conviene capitalizar diversas partes de esos proyectos. Esto servirá posteriormente de base para la futura actualización de la política sobre activos intangibles. La documentación adicional demuestra que el árbol de decisión se comunicó a varios gestores de proyectos y que estos lo aplicaron de hecho en su examen de los costos del proyecto y se aseguraron de que los costos relacionados con el software como servicio quedaran debidamente señalados y registrados. Para formalizar aún más el proceso reflejado en el árbol de decisión, en marzo de 2023 se publicó una nueva nota orientativa en el sitio de intranet del ACNUR dedicado a la gestión financiera.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
17.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Todos los contratos aprobados por el Comité de Contratos de la Sede tienen una duración máxima de cinco años, indicando “3+1+1 años”, lo que significa que pueden aprobarse inicialmente hasta un máximo de tres años, con un máximo de dos renovaciones de un año cada una. Además, para los contratos que exigen un compromiso plurianual se necesita la aprobación del Consejo de Planificación y Gestión de Recursos.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
18.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ha establecido indicadores de seguimiento en forma de paneles de información y se comunica asiduamente con los oficiales regionales de suministros, quienes a su vez se coordinan con las operaciones en los países para determinar medidas correctivas y aplicarlas. El ACNUR seguirá poniendo en marcha varios mecanismos de elevación a instancias superiores para las oficinas en los países que se hayan señalado a través de los tableros. Se ha desarrollado un proceso de elevación a instancias superiores, acordado y aprobado por el personal directivo superior para los almacenes de bajo rendimiento, junto con una matriz de elevación a instancias superiores y una guía de referencia. El Jefe del Servicio de Gestión de Suministros lo compartirá con los oficiales regionales de suministros y solicita su apoyo para difundirlo entre las operaciones en los países de sus respectivas regiones. A la hora de comunicar el calendario de actividades de verificación de inventarios a la comunidad de	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
				proveedores y representantes (actividad que el Jefe del Servicio de Gestión de Suministros realiza a principios de cada año), la administración hará referencia a este nuevo proceso, como hizo por última vez a principios de 2023.					
19.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR abordará esta recomendación configurando su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales basado en la nube para incluir categorías claras para diversos artículos específicos con el objetivo de minimizar el uso de artículos genéricos. Mientras tanto, el ACNUR cursará una comunicación oficial interna en la que pedirá a los compradores que tengan más cuidado a la hora de seleccionar los identificadores de artículo más adecuados.	La Junta ha formulado una nueva recomendación para cubrir este problema, por lo que considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X
20.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR tenía previsto publicar nuevas instrucciones para aclarar el tratamiento contable a finales de 2022. Como primer paso, ya se habían recopilado brevemente las instrucciones inmediatas en la instrucción administrativa sobre el cierre del ejercicio de 2022. Al mismo tiempo, se ha preparado un proyecto de orientaciones que se ha distribuido a las divisiones de apoyo para que lo utilicen en el asesoramiento de las operaciones sobre el terreno. Sin embargo, se hizo evidente que la finalización de estas orientaciones no era oportuna, dado que el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales incorporará modificaciones en la forma en que el ACNUR tratará la transferencia de activos. Además, como parte del examen	La Junta considera esta recomendación aplicada.		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*
				del marco político relacionado con el programa de transformación institucional, está previsto que en el futuro este tipo de orientaciones técnicas se recojan en el manual de gestión financiera del ACNUR, en lugar de que proliferen instrucciones sueltas. La referencia a los documentos exactos que se necesitan para justificar las transferencias de propiedades también puede depender del diseño final de Cloud ERP, y el ACNUR solo podrá confirmarlo ulteriormente, durante 2023. En consecuencia, el ACNUR considera que ha abordado fundamentalmente la recomendación a corto plazo mediante la preparación de orientaciones inmediatas que se utilizarán hasta la puesta en marcha del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, y tiene previsto abordarla a más largo plazo de manera adaptada a la nueva forma de trabajar en el contexto del programa de transformación institucional.				
21.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR adquirió una gran cantidad de equipos en respuesta a las necesidades de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19. El impacto de la pandemia en la cadena mundial de suministro y las restricciones impuestas por varios países contribuyeron a la demora en la recepción de los equipos procedentes de los fabricantes y en su distribución a los distintos lugares sobre el terreno. Además, debido a la modalidad de trabajo a distancia, la disponibilidad del personal de recepción en los lugares sobre el terreno era limitada. El ACNUR está estudiando la	La labor sigue en curso. 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*
				forma de diseñar un sistema mejorado para el seguimiento de los activos (incluidos los artículos con seguimiento por número de serie) en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales basado en la nube.					
22.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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).	El ACNUR facilitó el árbol de decisión, que es pertinente y se ajusta a la recomendación. La documentación adicional demuestra que el árbol de decisión se comunicó a varios gestores de proyectos y que estos lo aplicaron de hecho en su examen de los costos del proyecto y se aseguraron de que los costos relacionados con el software como servicio quedaran debidamente señalados y registrados. Para formalizar aún más el proceso reflejado en el árbol de decisión, en marzo de 2023 se publicó una nueva nota orientativa en el sitio de intranet del ACNUR dedicado a la gestión financiera.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
23.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ha incluido en las instrucciones de cierre del ejercicio de 2022 el requisito de que las oficinas sobre el terreno confirmen la existencia de cualquier actividad local de recaudación de fondos.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Es necesario alcanzar un nivel de “práctica habitual” con el sistema Workday para que el ACNUR pueda aplicar mejoras en los procesos. Todos los profesionales de recursos humanos están aún aprendiendo a trabajar en Workday. Además, se está dando mantenimiento al sistema MSRP para que pueda procesar transacciones retroactivas. Por consiguiente, es demasiado pronto para que la División de Recursos Humanos pueda aplicar estas recomendaciones. La administración estudiará esta recomendación durante el segundo semestre de 2023.	La labor con el nuevo sistema (Workday) sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
25.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Es necesario alcanzar un nivel de “práctica habitual” con el sistema Workday para que el ACNUR pueda aplicar mejoras en los procesos. Todos los profesionales de recursos humanos están aún aprendiendo a trabajar en Workday. Además, se está dando mantenimiento al sistema MSRP para que pueda procesar transacciones retroactivas. Por consiguiente, es demasiado pronto para que la División de Recursos Humanos pueda aplicar estas recomendaciones. La administración estudiará esta recomendación durante el segundo semestre de 2023.	La labor con el nuevo sistema (Workday) sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
26.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, para 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	El ACNUR está migrando a un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que integrará todos los procedimientos de contabilidad de nóminas en el libro auxiliar y mejorará la automatización de los asientos de nóminas en el libro diario que	La labor sigue en curso. 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*
			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.	actualmente se introducen manualmente. Este futuro proceso automatizado apoyará aún más la contabilización de los pagos de los sueldos en el ejercicio apropiado, lo que mejorará la exactitud y la integridad de las obligaciones devengadas en relación con los elementos de la nómina al cierre del ejercicio.					
27.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La función automatizada para modificar retroactivamente los cálculos salariales estará disponible en Workday a partir del 1 de octubre de 2022, fecha de su entrada en producción. Workday es capaz de calcular los derechos a prestaciones, incluida la aplicación de escalas de sueldos. Cualquier parte del cálculo de los derechos retroactivos a prestaciones anteriores al 1 de octubre de 2022 se realiza en el anterior sistema MSRP de planificación de los recursos institucionales, que se podrá utilizar con tal fin durante 2023. Se ha proporcionado documentación justificativa.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
28.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 255	La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que en las nóminas se indique la fecha de emisión para aumentar la transparencia.	En el nuevo sistema Digital HR, el diseño de las nóminas incluye la fecha de emisión. Desde octubre de 2022, la fecha y hora de emisión aparecen en la parte inferior de las nóminas generadas por el sistema. Se ha proporcionado documentación justificativa.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
29.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Workday, el nuevo sistema de planificación de los recursos empresariales en la nube para la gestión de los recursos humanos entró en funcionamiento el 10 de octubre de 2022 y el Manual de Administración y Gestión de Personal fue reemplazado a	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
				partir de esa fecha. Los procedimientos operativos estándar y las guías prácticas que resumen las políticas y procesos de recursos humanos ya están disponibles en Workday. Además, las instrucciones administrativas nuevas y revisadas se han subido a un sitio mantenido por la Sección de Políticas de Recursos Humanos, y en la intranet del ACNUR se ha creado una nueva página de destino, denominada “My HR”, que facilita a los funcionarios interesados recursos apropiados en el ámbito de los recursos humanos.					
30.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Es necesario alcanzar un nivel de “práctica habitual” con el sistema Workday para que el ACNUR pueda aplicar mejoras en los procesos. Todos los profesionales de recursos humanos están aún aprendiendo a trabajar en Workday. Además, se está dando mantenimiento al sistema MSRP para que pueda procesar transacciones retroactivas. Por consiguiente, es demasiado pronto para que la División de Recursos Humanos pueda aplicar estas recomendaciones. La administración estudiará esta recomendación durante el segundo semestre de 2023.	La labor con el nuevo sistema (Workday) sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.			X	
31.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR tramita los sueldos y las prestaciones del personal en situación de licencia especial con sueldo completo de acuerdo con las normas aplicables. Para garantizar que los cálculos incluyan correctamente las prestaciones a las que tiene derecho el personal, se publicará un documento de orientación sobre la administración del personal que se	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
				encuentra en espera de destino, que también incluirá el cálculo de los salarios del personal en situación de licencia especial con sueldo completo. El ACNUR dispone de una nueva herramienta global de recursos humanos denominada Sistema Común de Referencia (CORES), diseñada exclusivamente para el personal de recursos humanos y administrativo, con el fin de ayudarle a determinar si tiene derecho a prestaciones y a aplicar los procedimientos administrativos correctos en materia de recursos humanos. En CORES, el personal de recursos humanos tiene a su disposición un cuadro sinóptico de las prestaciones y derechos de todos los supuestos de licencia especial con sueldo completo. Se encuentra en el cuadro 1 del módulo “Permisos especiales” de CORES, y en él se explican las diferentes situaciones en las que deben abonarse partes del sueldo al personal en situación de licencia especial con sueldo completo. El ACNUR facilitó el cuadro como extracto del módulo.				
32.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ha transferido las reservas heredadas del Fondo del Programa Anual al Fondo para Actividades Autofinanciadas. Esto se efectuó mediante un memorándum firmado por el Contralor y, posteriormente, un asiento contable. Se ha proporcionado documentación justificativa.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
33.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ya ha redactado y compartido con la Junta sus políticas y directrices básicas en materia de tesorería, gestión de riesgos, liquidez, divisas e inversiones, que se encuentran en las últimas fases de revisión antes de ser publicadas formalmente.	La labor sigue en curso, ya que aún no se han publicado las políticas y directrices. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
34.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR determinará indicadores del desempeño que puedan calcularse a partir de los datos registrados en el sistema y que puedan ser pertinentes para evaluar el funcionamiento de los distintos controles. Con estos indicadores se complementará la información que se obtenga con el cuestionario de control interno autocertificado, en el contexto del proceso de preparación de la declaración de control interno.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
35.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La instrucción administrativa actualizada sobre COMPASS get results (UNHCR/AI/2021/08/Rev.1) se publicó el 28 de julio de 2022. En el artículo 5.6 de la instrucción administrativa se establece que es imprescindible completar a tiempo los acuerdos de asociación antes de la fecha de su entrada en vigor. El artículo 8.4 a) del reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado (A/AC.96/503/Rev.11) exige que los acuerdos con los asociados que reciben financiación se celebren antes de que el	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
				programa comience a ejecutarse. Si una operación prevé que un acuerdo de asociación no se concluirá antes de su fecha de inicio efectiva, el signatario del ACNUR en el acuerdo de asociación examinará la situación y documentará cualquier excepción que provoque el retraso en la conclusión del acuerdo de asociación.					
36.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La implantación del proyecto PROMS está en curso y se espera que la solución entre en funcionamiento en el tercer trimestre de 2023, junto con Cloud ERP.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
37.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La implantación del proyecto PROMS está en curso y se espera que la solución entre en funcionamiento en el tercer trimestre de 2023, junto con Cloud ERP.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
38.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La implantación del proyecto PROMS está en curso y se espera que la solución entre en funcionamiento en el tercer trimestre de 2023, junto con Cloud ERP.	La labor sigue en curso. 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*
39.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La instrucción administrativa actualizada sobre COMPASS get results (UNHCR/AI/2021/08/Rev.1) se publicó el 28 de julio de 2022. En el anexo B de la instrucción administrativa se indica claramente que, cuando se utilicen cuentas mancomunadas, los asociados deberán permitir al ACNUR el acceso a la información bancaria del mismo modo que se hace para una cuenta bancaria de un proyecto independiente. Si un asociado no puede facilitar el acceso del ACNUR a una cuenta bancaria común (por ejemplo, por razones de confidencialidad), deberá utilizarse una cuenta bancaria separada para el proyecto.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
40.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ha reclasificado los gastos relacionados con los asociados nacionales en la recaudación de fondos de la categoría de asociados en la ejecución a la de servicios por contrata. Esta reclasificación se refleja actualmente en los estados financieros de 2022 y cuenta con cifras comparativas con respecto a 2021.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
41.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La División de Recursos Humanos y la División de Resiliencia y Búsqueda de Soluciones han trabajado en la actualización de las directrices, que se incluyen en el manual del ACNUR para el diseño de la presencia sobre el terreno.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
42.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El ACNUR ha publicado una instrucción administrativa actualizada sobre gestión financiera y riesgos relacionados para las intervenciones basadas en efectivo, que proporciona plantillas actualizadas de los procedimientos operativos estándar, incluida una sección sobre estrategias de salida (sección 8).	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
43.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Las lecciones aprendidas de la experiencia de Grecia se han documentado y están disponibles en la intranet del ACNUR.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
44.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Aun reconociendo que la comparación entre ejercicios es contextual, en el informe anual de seguimiento posterior a la distribución correspondiente a 2021 se ha incluido un análisis de las diferencias entre ejercicios. Véase el documento del ACNUR titulado “Main outcomes of cash assistance in 2021: findings from post-distribution monitoring”.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
45.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	En mayo de 2022, el ACNUR publicó la instrucción administrativa en materia de adquisiciones, que sustituyó a las secciones relacionadas con las adquisiciones del capítulo 8 del Manual del ACNUR. Aunque se seguirá trabajando en la actualización del Manual, esta no es urgente dado que la instrucción administrativa ya aborda las adquisiciones en consonancia con la recomendación. Las actualizaciones del	La Junta observa que la instrucción administrativa revisada sobre adquisiciones de 19 de mayo de 2022 (UNHCR/AI/2021/5/Rev.1) reemplaza al capítulo 8 del Manual del ACNUR y, por lo tanto, considera que la 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*
				Manual deberán tener en cuenta los ajustes necesarios relacionados con la actual implantación del sistema Cloud ERP.					
46.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Las orientaciones relativas a los proyectos de construcción ya están disponibles en varios documentos. El ACNUR tiene previsto recoger todas estas orientaciones de forma consolidada en el nuevo manual del programa que se está redactando. Se espera que esta orientación consolidada contribuirá a mejorar la coherencia y la armonización de las prácticas de registro y seguimiento de los proyectos en construcción que están en marcha en todas las operaciones sobre el terreno.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
47.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El Servicio de Gestión de Suministros de la División de Emergencia, Seguridad y Suministros ha estado preparando una migración de datos para una de las fases de prueba del proyecto Cloud ERP y ha intensificado los esfuerzos de limpieza de los datos maestros de las partidas. Se está llevando a cabo un examen con vistas a mejorar la claridad sobre lo que representa cada partida y reducir las partidas genéricas que podrían seleccionarse para un uso inadecuado. Ello conlleva suprimir partidas duplicadas, actualizar descripciones y categorías, suprimir partidas que no se han utilizado en las adquisiciones y eliminar partidas genéricas que se utilizan de forma inadecuada. Además, las consultas semanales programadas ponen de relieve los documentos en los que puede haber artículos mal seleccionados o con riesgo de valoración	Dado que existe un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube con un sistema diferente para atribuir identificadores a las partidas, la Junta considera que la 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*
				incorrecta del inventario. El equipo de inventario realiza un seguimiento con el equipo de operaciones y asistencia en caso de que sea necesario modificar los documentos. El tema de la selección de partidas, en particular los grupos de partidas, se debatió en dos seminarios web.					
48.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	El enfoque de planificación de la fuerza de trabajo del ACNUR está integrado en el enfoque de planificación general y se está implantando en 2023. Como apoyo a la fase de planificación de 2023, se publicará un manual de planificación de la fuerza de trabajo para ayudar a las operaciones en los países y a las oficinas regionales a aplicar el enfoque de planificación de la fuerza de trabajo. La División de Recursos Humanos ha iniciado la elaboración de una estrategia global y un marco para la planificación de la fuerza de trabajo en el ACNUR.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
49.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	Las herramientas para aplicar la planificación de la fuerza de trabajo, incluidas las revisiones de la plantilla, figurarán en el manual de planificación de la fuerza de trabajo y la estructura que se publicará en 2023. Los indicadores de dotación de personal se están incluyendo gradualmente en el manual del ACNUR para el diseño de presencias sobre el terreno. Se está trabajando con diferentes funciones, incluida la protección, que constituye la principal área funcional del ACNUR (tanto en términos de tamaño de la plantilla como de importancia para el mandato del ACNUR).	La labor sigue en curso. 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.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La División de Recursos Humanos ha elaborado una lista de indicadores clave del desempeño que pueden utilizarse para realizar el seguimiento de los planes de acción en materia de recursos humanos. La lista de indicadores clave del desempeño se incluirá en el manual de planificación de la fuerza de trabajo y la estructura, que se pondrá a disposición de los colegas de recursos humanos de todo el mundo para contribuir a las tareas de planificación.	Aún no se ha publicado el manual de planificación de la fuerza de trabajo y la estructura con los indicadores clave de rendimiento. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
51.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	La administración está aplicando el enfoque de planificación de la fuerza de trabajo del ACNUR en toda la organización, incluida la función de recursos humanos. En consonancia con la recomendación contenida en el párrafo 401 del informe de la Junta correspondiente a 2021, la División de Recursos Humanos ha determinado indicadores de dotación de personal para determinar el tamaño y el nivel adecuados de los equipos de recursos humanos en las operaciones. Este trabajo se finalizará y se compartirá con los asociados de recursos humanos durante el segundo trimestre de 2023 para fundamentar las decisiones de planificación de la dotación de personal de recursos humanos en las respectivas regiones.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
52.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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	El ACNUR ha revisado los roles de control de acceso al plan y se ha asegurado de que los asociados de recursos humanos hayan recibido los roles de “encargado del aseguramiento de la calidad del plan de la oficina” en COMPASS.	La labor sigue en curso. 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*
			instancia, optimizar la calidad de la información introducida en COMPASS.						
53.	2021	A/77/5/Add.6, cap. II, párr. 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.	En varias secciones del borrador del manual del programa que se publicará en 2023 se hace referencia al papel de los recursos humanos. Además, la División de Recursos Humanos ha propuesto que en la nueva política se incluya texto sobre las fases de planificación, consecución y presentación a fin de reflejar el importante papel que desempeñan los recursos humanos en el proceso de planificación.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
54.	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 que la estructura presupuestaria propuesta cumple con los requisitos de transparencia y calidad.	El ACNUR seguirá examinando su estructura presupuestaria modificada durante los próximos ciclos presupuestarios con el fin de informar al Comité Ejecutivo, como exige la decisión pertinente incluida en el informe del 71er período de sesiones del Comité (A/AC.96/1209), en la que el Comité respaldó el examen de las repercusiones de esos 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 que ese examen se le presentara a más tardar en 2025, con los exámenes preliminares que fueran necesarios. En octubre de 2021, el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto por programas para 2022 (A/AC.96/1213/Rev.1), el primero que refleja el nuevo marco global de resultados. El presupuesto por programas para 2023 se someterá al examen de los comités pertinentes de las	La Junta observa que el ACNUR seguirá examinando su estructura presupuestaria modificada para presentar un examen al Comité Ejecutivo. No se facilitó información a la Junta sobre las preocupaciones expresadas por los Estados Miembros durante el examen del presupuesto por programas para 2023. En vista del calendario para la revisión aprobada (hasta 2025), la Junta considera que esta 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*
				Naciones Unidas y del ACNUR. Esas revisiones ofrecerán una nueva oportunidad para evaluar si los Estados Miembros tienen alguna duda sobre la nueva estructura presupuestaria, incluida su transparencia y calidad.					
55.	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.	El ACNUR señala que hubo algunas dificultades para completar la contratación de un candidato para el puesto de Consultor de Gestión de Combustible y decidió seguir adelante con el proyecto recurriendo a las capacidades internas. Se ha puesto en marcha un trámite de contratación. El proyecto de análisis de la gestión del combustible se volverá a poner en marcha a principios de abril de 2023. Se facilitó documentación sobre un borrador de estructura de proyecto de gestión del combustible y un registro de medidas de gestión del combustible en las operaciones en los países.	La Junta reconoce los avances logrados y observa que el trabajo sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
56.	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 está elaborando una instrucción administrativa sobre la gestión del combustible. Esta nueva instrucción aclarará las funciones y responsabilidades relativas al seguimiento de la gestión del combustible a nivel local, regional y de la sede. Se hará especial hincapié en la función y las responsabilidades de las oficinas a este respecto, sobre la base de las conclusiones del estudio sobre los combustibles realizado en 2021. Se ha puesto en marcha un estudio piloto de medición y control de las existencias de combustible en una operación en el país empleando una tecnología nueva para el control del nivel de combustible. Los	La Junta reconoce los avances logrados y observa que el trabajo sigue en curso. 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*
				resultados del estudio piloto servirán de base para el estudio más amplio. Se aportaron pruebas del estudio piloto sobre las existencias de combustible, indicando las fechas previstas para el calibrado de las cinco sondas de combustible instaladas en Uganda. Se están elaborando informes de control de calidad para supervisar la cantidad y calidad de los datos sobre combustible, incluida la capacidad de detectar incidentes de combustible omitidos. Estos informes permitirán que el ACNUR haga un seguimiento de las mejoras obtenidas con el paso del tiempo.					
57.	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 datos de los proveedores activados en los sistemas.	Tras un profundo debate interno, en el que también se tuvieron en cuenta las nuevas funcionalidades que ofrecerá el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR ha decidido finalmente modificar el actual modelo de prestación de servicios para la inscripción de proveedores y consolidar en un solo equipo una actividad de tanta importancia para toda la organización. Se considera que este enfoque permitirá que el proceso sea más eficaz y esté mejor controlado. El nuevo modelo de prestación de servicios se aplicará en el marco de la implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos empresariales. El ACNUR está creando el nuevo equipo y ocupándose de la migración de datos.	Debido a que se está llevando a cabo la transición al nuevo sistema Cloud ERP, la Junta considera que la 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*
58.	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 las auditorías anteriores.	El ACNUR tenía previsto publicar el material de orientación consolidado sobre los procesos de aplicación de la gestión de los asociados en la ejecución para finales de 2022. Sin embargo, debido a los cambios que se están introduciendo en virtud del programa de transformación institucional, el lanzamiento del nuevo manual del programa y de la política de gestión de las asociaciones se ha pospuesto hasta mediados de 2023, lo que obliga a revisar la fecha prevista para la aplicación de esta recomendación.	La Junta no ha recibido el material de orientación consolidado que el ACNUR tenía previsto publicar a finales de 2022. La Junta también observa que el lanzamiento del nuevo manual del programa y de la política de gestión de asociaciones se ha pospuesto hasta mediados de 2023. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
59.	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 sistema Digital HR acaba de implantarse y, al igual que en el caso del personal de plantilla, permite seleccionar denominaciones de puestos estándar para el personal asociado. Las primeras solicitudes de empleo se han empezado a publicar en Digital HR, que ofrece la posibilidad de emplear las denominaciones de puestos estándar. Se espera que en la mayoría de los casos, si un miembro del personal asociado (por ejemplo, un contratista o un Voluntario de las Naciones Unidas) realiza un trabajo similar, si no idéntico, al de un funcionario, se utilicen las denominaciones de puestos estándar. No obstante, el ACNUR desea reiterar que, debido a la naturaleza de la fuerza de trabajo asociada, siempre habrá puestos de trabajo asignados a miembros del personal asociado para los que el ACNUR no creará una plaza y, por lo tanto, no se utilizará una descripción estándar del puesto.	La labor sigue en curso. 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
60.	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, el ACNUR podrá 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, e incluirán la capacitación del personal pertinente sobre cómo generarlos en el nuevo sistema. Para definir los indicadores clave, el ACNUR determinará parámetros de referencia pertinentes para las organizaciones humanitarias internacionales. Está previsto que los análisis avanzados estén disponibles unos 18 meses después de la implantación del nuevo sistema. Workday se puso en marcha en octubre de 2022.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
61.	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 fuera sustituido por una solución electrónica.	Se ha elaborado una matriz de indicadores clave del desempeño y se han reestructurado los informes para poder centrarse en las áreas problemáticas, incluidos los registros de FleetWave. Además, los contralores regionales participaban en el seguimiento de las operaciones en los países comprendidas dentro de su esfera de responsabilidad. Se han tomado medidas para afrontar la cuestión de la calidad de los datos y la gestión mundial del parque automotor. El ACNUR considera que se ha mejorado la calidad de los datos de FleetWave. Además, los datos históricos de las plataformas del sistema MSRP, de FleetWave y del sistema de seguimiento	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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 vehículos se han procesado y depurado para obtener un conjunto de datos al que se puedan añadir fácilmente datos futuros y elaborar informes mediante tableros e informes generados por Power BI. Un ejemplo es el tablero de planificación del parque automotor, que presenta información sobre el tamaño del parque automotor, su antigüedad, el consumo de combustible y la función del sistema de seguimiento de vehículos.					
62.	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 cambio introducido en el sistema de planificación de los recursos institucionales del ACNUR al pasar de PeopleSoft a Oracle ha brindado la oportunidad de mejorar la integración con FleetWave. La integración de PeopleSoft tiene cuatro interfaces, con datos que fluyen desde el sistema de planificación de los recursos institucionales a FleetWave. Con la integración de Oracle, habrá siete interfaces que permitirán el flujo bidireccional de datos, es decir, que los datos pasarán de FleetWave al sistema de planificación de los recursos institucionales. La transición de PeopleSoft a Oracle se realizará por fases: la funcionalidad de la interfaz actual se replicará con Oracle en julio de 2023 y se espera que las integraciones adicionales se implanten en el primer trimestre de 2024. En el archivo eSafe se muestra un diagrama de las interfaces.	La Junta reconoce el esfuerzo realizado en relación con la integración entre FleetWave y el sistema de planificación de los recursos institucionales. La labor sigue en curso. 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*
63.	2020	A/76/5/Add.6, cap. II, párr. 313	La Junta recomienda que el ACNUR establezca con claridad en la estrategia 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.	En su estrategia de gestión del parque automotor mundial para el período 2021-2025, el ACNUR incluirá hitos relativos a las mejoras en la calidad de los datos de FleetWave. Tras el informe sobre el proyecto piloto concluido en marzo de 2022, la autorización a algunos asociados para que introdujeran datos en FleetWave en 2021 con el apoyo de un proveedor de servicios contribuyó a aumentar la cantidad global de datos registrados en el sistema. Se llevarán a cabo nuevos proyectos piloto, con alcance y aplicaciones ajustados, basadas en las enseñanzas extraídas del proyecto piloto inicial. Como parte del estudio iniciado para analizar la forma de mejorar el proceso de flujo de datos de FleetWave, se ha elaborado una matriz de indicadores clave de rendimiento para ilustrar las mejoras previstas en la calidad y cantidad de los datos de FleetWave. Los indicadores se refieren a cada uno de los aspectos operativos (combustible, servicio y reparaciones, envejecimiento y utilización), y los correspondientes objetivos se han fijado con mejoras incrementales a lo largo de un período de tres años. Se han reestructurado los informes para que puedan centrarse en las áreas problemáticas, incluidos los registros de FleetWave. Se ha proporcionado documentación justificativa.	El Consejo considera que la aplicación de los indicadores clave de resultados y su seguimiento responden a la recomendación.	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*
64.	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 mediante la incorporación de la funcionalidad necesaria en el diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. El reconocimiento de activos se agilizará considerablemente en el nuevo sistema. Por ejemplo, la contabilidad del umbral de capitalización se automatizará por norma. El sistema está diseñado para realizar el registro por lotes de las capitalizaciones de activos a partir de los datos de las cuentas por pagar, con un mínimo de esfuerzo manual. El plazo para esta recomendación se ha revisado para que coincida con las fechas previstas para la implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
65.	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 mediante la incorporación de la funcionalidad necesaria en el diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. En las conversaciones sobre el diseño del nuevo sistema se han planteado ideas para simplificar la metodología de asignación de los gastos de transporte de los activos. Aunque se tomarán las decisiones que corresponda durante la fase de diseño, la aplicación se hará efectiva después de la fecha de entrada en producción del nuevo sistema, por lo cual se ha tenido que revisar el plazo previsto para aplicar esta recomendación.	La labor sigue en curso. 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*
66.	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.	El ACNUR ha incluido en las instrucciones de cierre del ejercicio de 2022 la obligación de que las oficinas sobre el terreno determinen y notifiquen todas las existencias de combustible disponibles a final de año que tengan valor material y puedan considerarse existencias (anexo 7, sobre combustible y otros bienes fungibles).	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
67.	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 este aspecto en el diseño de los controles de acceso y los procesos automatizados de delegación de autoridad en el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, lo que se traducirá en mejoras significativas en este ámbito. El ACNUR confirma que esta esfera crítica sigue formando parte del diseño. Los documentos de diseño fundacional de los controles de acceso y de los controles financieros del nuevo sistema se aplicarán en la fecha de entrada en producción del nuevo sistema. Por consiguiente, el plazo para la aplicación de esta recomendación se ha revisado para ajustarlo a la fecha prevista de entrada en producción.	La labor sigue en curso. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X		
68.	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 aplicará a través de las medidas descritas anteriormente con respecto a la recomendación que figura en el párrafo 88 del informe de la Junta. Por consiguiente, el plazo para la aplicación se ha revisado para ajustarlo con el de la recomendación.	La labor sigue en curso. 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*
69.	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.	Como parte del proceso de descentralización y regionalización, el ACNUR ha adoptado un enfoque estandarizado para reflejar las funciones dentro del marco regulatorio incluyendo de forma sistemática una descripción de las funciones específicas en las instrucciones administrativas pertinentes. Este enfoque está alineado con las funciones de las respectivas entidades organizacionales en toda la organización. Además, las instrucciones de planificación presupuestaria emitidas en 2021 para el ciclo de 2022 (UNHCR/AI/2021/01/Rev.2) ofrecen orientación a las operaciones sobre la elaboración de un marco de resultados específico para cada contexto como parte de sus estrategias vinculadas al marco de resultados globales. Otras medidas descritas en las respuestas a las recomendaciones que figuran en los párrafos 118, 126 y 141 del informe de la Junta, que la Junta ha considerado aplicadas o superadas por los acontecimientos (véase A/77/5/Add.6, cap. II, anexo), también han contribuido a aplicar esta recomendación.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	X			
70.	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	El ACNUR está implantando el Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS). Esta herramienta reducirá en gran medida la actual dependencia de la organización de las herramientas basadas en papel. El ACNUR está trabajando con empeño para incorporar en este nuevo sistema en línea una plantilla de supervisión de proyectos basada en el riesgo agregado. Está previsto que PROMS se ponga en marcha	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
			competencia de una oficina determinada.	durante el segundo semestre de 2023. Por consiguiente, el plazo para aplicar esta recomendación se ha revisado para ajustarlo a la fecha prevista de puesta en marcha de PROMS.					
71.	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.	El ACNUR está examinando y actualizando las políticas y prácticas relativas a los acuerdos plurianuales habida cuenta de 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. Debido a la complejidad de estos ámbitos, estaba previsto seguir tratando la cuestión en 2022. A raíz de las consultas mantenidas hasta la fecha, las plantillas de los acuerdos de asociación plurianuales se actualizarán de nuevo en 2022 para tener en cuenta los ciclos presupuestarios cubiertos por los acuerdos y los requisitos de seguimiento y auditoría. Los acuerdos plurianuales se están diseñando de forma que se tengan en cuenta las limitaciones relacionadas con la financiación de los donantes y la necesidad de informar anualmente de los gastos correspondientes. Dado que la aplicación de esta recomendación depende de la puesta en marcha de PROMS y de otros programas de transformación institucional (sobre todo el sistema de planificación de los recursos institucionales basado en la nube), que se prolongará hasta 2023, el plazo para la aplicación de esta recomendación se ha revisado para ajustarlo a las fechas de entrada en funcionamiento de los nuevos sistemas.	La Junta reconoce que el ACNUR está elaborando políticas y prácticas relacionadas con la planificación plurianual. La Junta también observa que la aplicación de esta recomendación depende de la puesta en marcha de PROMS y de otros programas de transformación institucional. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación está todavía 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*
72.	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.	La División de Planificación Estratégica y Resultados, en consulta con otras divisiones pertinentes del ACNUR, está examinando y actualizando las políticas y prácticas relativas a los acuerdos plurianuales habida cuenta de las reformas de la planificación plurianual que se están llevando a cabo en el marco de la implantación del nuevo sistema de gestión basada en los resultados. Se tienen que preparar nuevas plantillas para todos los tipos de acuerdos de asociación, incluidos los acuerdos de asociación plurianuales, para el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales basado en la nube que entrará en funcionamiento a lo largo de 2023. El ACNUR está aprovechando esta oportunidad para establecer una distinción más clara entre los acuerdos de colaboración o asociación a lo largo de varios años y las condiciones negociadas para el ejercicio inmediato. Los acuerdos plurianuales incluirán disposiciones que aportarán claridad con respecto al proceso de negociación del segundo año y de los años siguientes de la colaboración y a la forma de pasar de un año a otro. Dada la escasa vida útil que le queda al sistema de planificación de los recursos institucionales actual (MSRP), el ACNUR no invertirá mucho tiempo ni recursos en ajustar las plantillas de los acuerdos de asociación plurianuales que están integradas en ese sistema.	La labor sigue en curso. 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*
73.	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 sigue esforzándose por implantar la herramienta CashAssist en el mayor número posible de operaciones que llevan a cabo programas de asistencia en efectivo. En la actualidad, CashAssist se utiliza en 40 países y, en otros 20, el personal ha recibido capacitación y lo está implantando en sus procesos diarios de intervención en efectivo. El canal de integración de datos entre proGres v4 y CashAssist (siempre que se utilice CashAssist para los pagos en efectivo en la operación) está plenamente operativo y en funcionamiento desde 2017. También se han adoptado medidas importantes para mejorar la conectividad entre los proveedores de servicios financieros y CashAssist, como se describe en la respuesta a la recomendación que figura en el párrafo 205 del informe de la Junta correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020 (A/76/5/Add.6, cap. II), que la Junta ha considerado aplicada (véase A/77/5/Add.6, cap. II, anexo). Las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones que figuran en los párrafos 203 y 205 del informe de la Junta correspondiente a 2020 también contribuirán a aplicar esta recomendación y a mejorar la estabilidad de la plataforma de pagos y la conciliación entre CashAssist y los proveedores de servicios financieros. El ACNUR aclaró los criterios y condiciones para el uso de CashAssist en la instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos.	Se ha publicado la instrucción administrativa sobre la gestión financiera de las intervenciones en efectivo y los riesgos conexos. La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
74.	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 343	La Junta recomienda que todos los representantes de las operaciones en los países confirmen con su firma la desactivación de proGres v3 a las oficinas regionales y a la sede.	El ACNUR está desarrollando una instrucción administrativa que incluirá otros aspectos de políticas y de procedimiento relacionados con el Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES). La orientación ofrecida inicialmente a las operaciones en 2020 con respecto a la desactivación de proGres v3 (que respondía a la recomendación que figuraba en el párrafo 342 del informe de la Junta correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019 (A/75/5/Add.6)) se convertirá en un componente separado de esta nueva instrucción y se referirá a las modalidades mediante las cuales las oficinas y la sede deberán confirmar la desactivación. Se están manteniendo consultas con la Sección de Registros y Archivos y las oficinas regionales para transferir de forma segura las copias de seguridad para su archivo antes de la desactivación y asegurar el acceso seguro a fin de satisfacer las necesidades operacionales. Esto ha alargado el proceso de elaboración de la instrucción administrativa, que se espera que esté preparada antes del fin de 2023. Mientras tanto, la Oficina de Protección de Datos y la Sección de Normas y Estándares del Servicio Mundial de Datos han aportado amplios comentarios sobre el proyecto de instrucción administrativa, y se está trabajando para obtener la notificación necesaria de la desactivación de proGres v3 en las operaciones en los países.	Todavía no se ha publicado la instrucción administrativa. 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*
75.	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 aceptó inicialmente la recomendación. Tras nuevos debates y análisis de los requisitos de las IPSAS, así como de la reglamentación financiera aplicable del ACNUR, el ACNUR abordó esta recomendación señalando la desviación con respecto a los requisitos de las IPSAS en las notas a los estados financieros correspondientes a 2022.	La Junta considera que la recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.				X
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. Evaluación de la Junta (junio 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.	La política del ACNUR sobre seguridad de la información se finalizó y publicó oficialmente el 28 de febrero de 2023. Se establecieron así las normas mínimas de seguridad sobre la seguridad de la información para todo el ACNUR en un marco de gobernanza de las TIC, en consonancia con la recomendación.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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 personal directivo superior. Para afianzar la posición del Oficial, la Junta recomendó que el ACNUR redefiniera y describiera la función y las tareas del Oficial Principal de Seguridad de la Información en una directriz amplia sobre	La política del ACNUR sobre seguridad de la información se finalizó y publicó oficialmente el 28 de febrero de 2023. La política aborda plenamente esta recomendación definiendo las funciones del Oficial Principal de Seguridad de la Información y estableciendo la presentación de informes periódicos al Comité de la Administración Superior.	La Junta considera esta recomendación aplicada.	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*
			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.						
	Total					**77**	**31**	**41**	**–**	**5**
	Porcentaje					**100**	**40**	**53**	**–**	**7**

Capítulo III

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

Carta de fecha 31 de marzo de 2023 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 I a V y las notas justificativas, se prepararon de conformidad con el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado (A/AC.96/503/Rev.11) y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. En opinión de la dirección, los estados financieros presentan fielmente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados a 31 de diciembre de 2022, así como sus resultados financieros y sus flujos de tesorería para el ejercicio cerrado 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 2022

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 2022, de conformidad con el párrafo 6.2 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2013/4) y el artículo 11 del reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado (A/AC.96/503/Rev.11).

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, 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. En virtud de distintos tratados y resoluciones de la Asamblea General, el ACNUR se encarga también de atender a los apátridas. Además, la Oficina 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 los casos de desplazamiento forzado alentando a los Estados y otras instituciones a que creen 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 desplazadas, así como con el sector privado, las instituciones financieras internacionales y la sociedad civil, incluidos centros de estudio, instituciones académicas y dirigentes religiosos.

5. El ACNUR estima que a mediados de 2022 el número de personas en situación de desplazamiento forzado en todo el mundo era de 103 millones. En 2022, el ACNUR respondió a 52 emergencias en 32 países, en las cuales los conflictos fueron la causa principal de los desplazamientos forzosos. El ACNUR facilitó el despliegue de personal de seguridad en numerosas misiones de emergencia, especialmente en el Afganistán, Etiopía, el Iraq, el Líbano, la República Árabe Siria, la República de

Moldova, Somalia y Ucrania. A junio de 2022, el ACNUR había proporcionado protección a unos 13 millones de personas desplazadas, de las cuales más de 5 millones eran niños. El ACNUR también se centró en prestar a las poblaciones vulnerables servicios básicos como atención sanitaria, abastecimiento de agua, saneamiento, refugio, distribución de artículos de socorro no alimentarios, asistencia en efectivo y oportunidades de subsistencia. El ACNUR siguió vigilando y promoviendo la inclusión de las personas en situación de desplazamiento forzado en los sistemas nacionales de protección.

6. El ACNUR estrechó su colaboración con los asociados para el desarrollo, el sector privado y las instituciones financieras dirigida a fomentar los medios de subsistencia y la inclusión y crear condiciones que permitieran el regreso a los países de origen. También siguió contribuyendo a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Se procedió a armonizar las alianzas de la Oficina con sus orientaciones estratégicas [65] y a diseñarlas para atender las prioridades en materia de protección y fomentar la inclusión y las soluciones. El ACNUR lideró la preparación de siete planes regionales de respuesta para los refugiados que abarcaron la respuesta interinstitucional en 53 países que acogían a refugiados. El ACNUR aprovechó los conocimientos especializados complementarios de entidades como el Programa Mundial de Alimentos, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

7. El Pacto Mundial sobre los Refugiados (A/73/12 (Part II)) siguió marcando las pautas de distribución de la carga y las responsabilidades en lo que respecta a las cuestiones de desplazamiento. En 2022 se revisó y aprobó el marco de indicadores del Pacto Mundial[66] con el apoyo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. En el período previo al Foro Mundial sobre los Refugiados, que se celebrará en diciembre de 2023, el ACNUR se asoció con la Oficina de Coordinación del Desarrollo y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios para elaborar una promesa común de las Naciones Unidas que reflejara los compromisos de los equipos de las Naciones Unidas en los países y las entidades mundiales de las Naciones Unidas en aras de la inclusión de los refugiados. El ACNUR siguió promoviendo la prevención y reducción de la apatridia y la protección de las personas apátridas, para lo cual colaboró con los Estados a fin de que estas pudieran adquirir o confirmar su nacionalidad.

8. El ACNUR siguió fortaleciendo el Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), un conjunto de instrumentos y aplicaciones interoperativos de registro, gestión de la identidad y administración de casos. El número de personas registradas en PRIMES ascendió de 22 millones en 2021 a 24,5 millones en 2022. El ACNUR puso en marcha una nueva política de evaluación para el período 2022-2027[67] y divulgó en su página web pública de evaluación[68] su plan de trabajo en materia de evaluación, así como informes sobre las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores y las respuestas de la administración a las mismas.

[65] Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), “Tendencias globales del ACNUR 2022-2026”, 2022.

[66] ACNUR, *Global Compact on Refugees Indicator Framework*, 2ª ed. (Ginebra, 2022).

[67] ACNUR, “Policy for evaluation in UNHCR: using evidence to drive results towards safeguarding the rights and well-being of people we serve”, 2022.

[68] Véase https://www.unhcr.org/evaluation-office.html.

9. Unos 10 millones de personas desplazadas en 100 países se beneficiaron de programas de asistencia en efectivo, el 95 % de los cuales proporcionaron efectivo sin restricciones. El 80 % de los receptores de efectivo lo obtuvieron por medios digitales, incluido un 32 % a través de sus cuentas bancarias personales o de dinero móvil, lo que ofrece una importante vía hacia la inclusión financiera. El ACNUR puso en marcha la nueva política de intervenciones basadas en efectivo 2022-2026[69] y entregó dinero en efectivo en situaciones de emergencia, como en la crisis de Ucrania, y también en contextos difíciles como los de Etiopía, el Pakistán, la República Democrática del Congo y otros países. En 2022, el ACNUR pasó a ser responsable de la coordinación del efectivo con respecto a los refugiados y de codirigir, junto con la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, el Grupo Consultivo Mundial sobre el Efectivo[70], supervisando la elaboración de normas mundiales para la distribución de efectivo.

C. Análisis financiero

10. En el cuadro IV.1 se muestra un resumen de la situación financiera del ACNUR al cierre del ejercicio y los resultados anuales desde 2018.

Cuadro IV.1
Situación financiera y resultados (2018 a 2022)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

	2018	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*
Activo total	3 305	3 376	4 004	4 594	5 340
Pasivo total	986	1 269	1 524	1 771	1 466
Activo neto	**2 319**	**2 107**	**2 480**	**2 823**	**3 874**
Ingresos	4 338	4 183	4 892	5 254	6 073
Gastos[a]	4 083	4 258	4 337	4 790	5 484
Superávit/déficit	**256**	**(75)**	**554**	**464**	**588**

[a] Incluye ganancias o pérdidas por diferencias cambiarias.

11. Al 31 de diciembre de 2022, el total de reservas y saldos de los fondos era de 3.873,7 millones de dólares (véase el estado financiero I), lo que representa un aumento de 1.050,6 millones de dólares (el 37,2 %) respecto al saldo al 31 de diciembre de 2021. Este aumento obedeció a un superávit de ejecución de 588,2 millones de dólares (véase el estado financiero II), con un aumento resultante de la valuación actuarial de las obligaciones por prestaciones de los empleados de 462,4 millones de dólares (véase el estado financiero III).

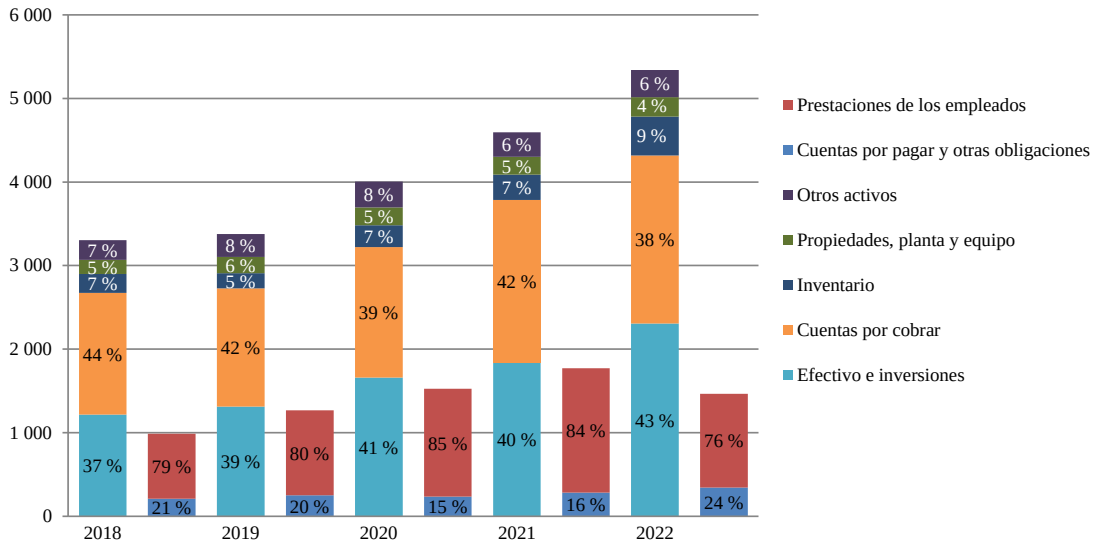
12. Las reservas y los saldos de los fondos comprenden el valor acumulado de dichos fondos y reservas (3.854,1 millones de dólares), el Fondo de Operaciones y de Garantía (100,0 millones de dólares), el Plan de Seguro Médico (69,6 millones de dólares), el Fondo de Prestaciones del Personal (déficit neto de 351,2 millones de dólares) y el Fondo para Actividades Autofinanciadas (201,2 millones de dólares).

[69] Puede consultarse en https://www.unhcr.org/protection/operations/61fbc91a4/unhcr-policy-cash-based-interventions-2022-2026.html.
[70] Véase https://interagencystandingcommittee.org/global-cash-advisory-group.

13. Las reservas y los saldos globales de los fondos incluyen, además del saldo del Fondo del Programa Anual (3.792,7 millones de dólares), la reserva operacional (10,0 millones de dólares), el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas (42,2 millones de dólares) y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico (9,2 millones de dólares), como se detalla en la nota 3.11.

14. 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 2018 y 2022.

Figura IV.I
Activo y pasivo (2018 a 2022)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)



15. Al 31 de diciembre de 2022, los instrumentos financieros como el efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar representaban el 81 % del total del activo. Las obligaciones en concepto de prestaciones de los empleados representaban el 76 % del total del pasivo, que consistía fundamentalmente en obligaciones a largo plazo.

16. En el cuadro IV.2 se muestran algunos de los principales coeficientes financieros al 31 de diciembre de 2022 y al 31 de diciembre de 2021.

Cuadro IV.2
Principales coeficientes financieros al 31 de diciembre

	2022	*2021*
Activos corrientes : pasivos corrientes	8,35	8,01
Total del activo : total del pasivo	3,64	2,59
Efectivo y equivalentes de efectivo : pasivo corriente	3,07	2,68

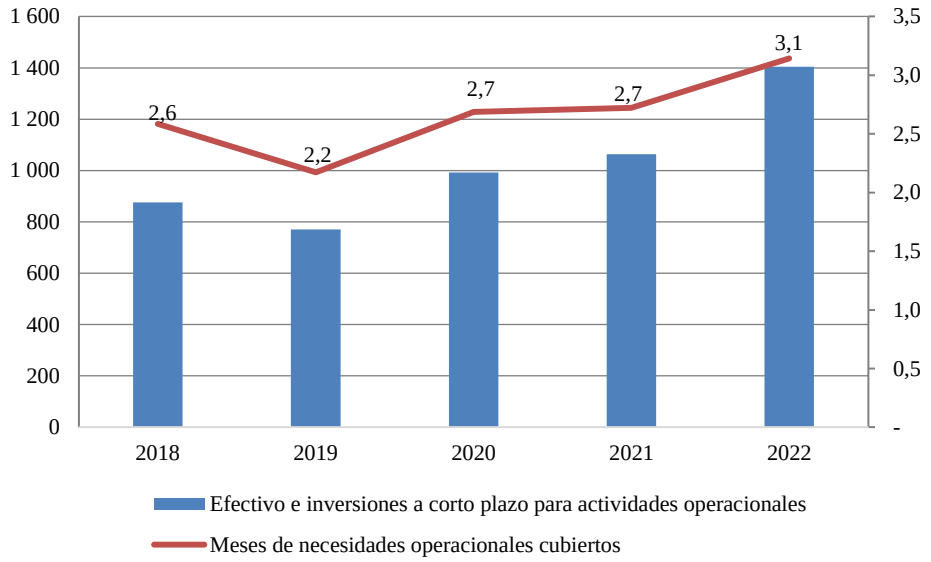
17. El coeficiente de liquidez general (relación entre el activo corriente y el pasivo corriente) es un coeficiente de liquidez que refleja la capacidad de una entidad para liquidar su pasivo corriente en los 12 meses siguientes utilizando los activos que se

materializarán en ese mismo período. Al cierre de 2022, el coeficiente de liquidez general del ACNUR era relativamente alto (8,35), 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 1.036,8 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 contabiliza 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 un coeficiente de liquidez general al final del ejercicio económico mayor del que se obtendría si el ajuste temporal entre los ingresos prometidos 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 (584,8 millones de dólares, según se muestra en el cuadro 3.14.2 de la nota 3.14).

18. Al 31 de diciembre de 2022, el monto total del efectivo y las inversiones a corto plazo ascendía a 2.307,4 millones de dólares, frente a 468,6 millones de dólares en 2021 (un aumento de 1.838,9 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 1.404,6 millones de dólares (1.063,9 millones de dólares en 2021). Esa suma cubre aproximadamente 3,1 meses de necesidades operacionales sobre la base del promedio de gasto mensual en 2022.

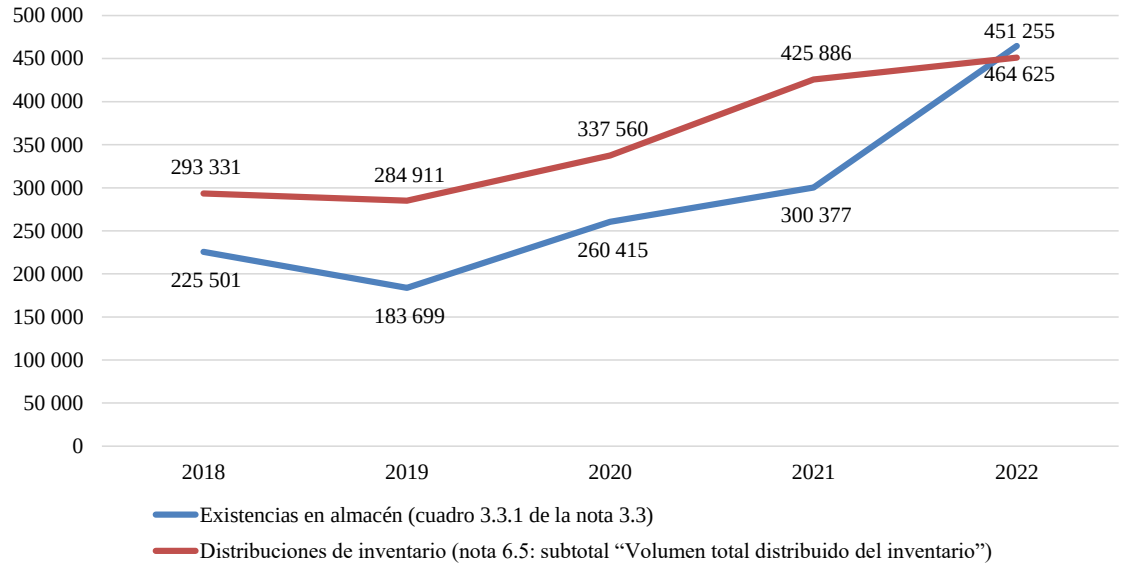
19. En la figura IV.II se muestra el saldo total del efectivo y las inversiones a corto plazo disponibles para actividades operacionales, así como el número de meses de necesidades operacionales que cubriría, sobre la base del promedio de gasto mensual para el período comprendido entre 2018 y 2022. La cifra muestra que, aunque la situación de liquidez operacional al cierre del ejercicio era ligeramente mejor que en ejercicios anteriores, la recepción puntual de las contribuciones sigue siendo fundamental para que el ACNUR pueda desarrollar su actividad sin contratiempos.

Figura IV.II
Saldo total de efectivo e inversiones a corto plazo para actividades operacionales y meses de necesidades operacionales cubiertos (2018 a 2022)
(Millones de dólares de los Estados Unidos y número de meses)



20. En la figura IV.III se muestra la distribución anual de artículos 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 ejercicios. De la suma de 451,3 millones de dólares de artículos de inventario distribuido en 2022, un total de 160,6 millones (el 36 %) corresponde a suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir.

Figura IV.III
Distribución de artículos del inventario y existencias en almacén al cierre del ejercicio (2018 a 2022)
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

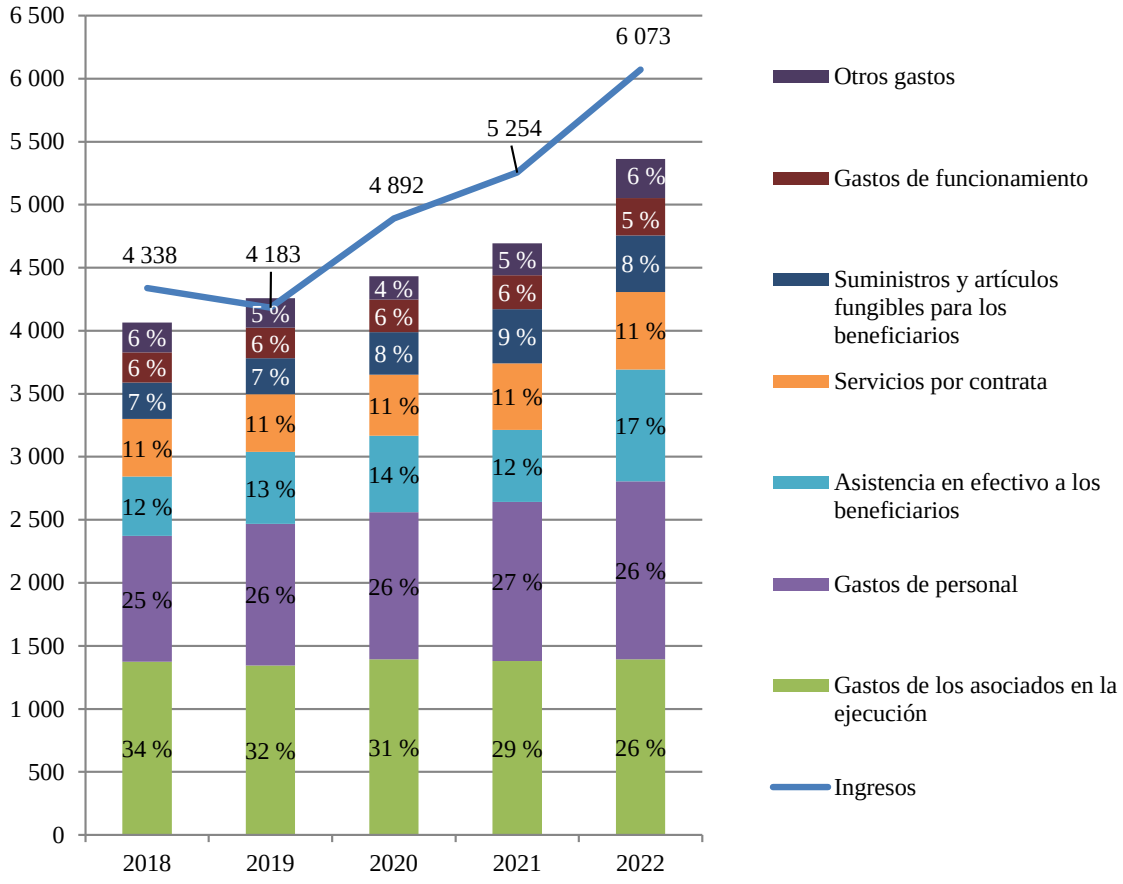


21. En lo que se refiere a los resultados (véase el estado financiero II), el ACNUR concluyó el ejercicio con un superávit (ingresos menos gastos, incluidas las ganancias por diferencias cambiarias) de 588,2 millones de dólares, frente a un superávit de 464,5 millones de dólares al cierre de 2021.

22. El cambio en el resultado anual de 2022 con respecto al de 2021 obedeció principalmente a un aumento de 744,2 millones de dólares en los ingresos por contribuciones voluntarias, que se compensó con un aumento del gasto total de tan solo 669,3 millones de dólares. El aumento del gasto se desglosa en aumentos de las partidas de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios (20,4 millones de dólares), sueldos y prestaciones de los empleados (150,6 millones de dólares), servicios por contrata (16,7 millones de dólares) y equipo y suministros (21,7 millones de dólares). El superávit se redujo debido a las pérdidas cambiarias por valor de 122,7 millones de dólares registradas en 2022, frente a los 97,4 millones de dólares de pérdidas cambiarias registradas en 2021.

23. En la figura IV.IV se muestran los ingresos y los gastos en el período comprendido entre 2018 y 2022.

Figura IV.IV
Ingresos y gastos (2018 a 2022)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)



24. El total de ingresos en 2022 fue de 6.072,6 millones de dólares, lo que representa un aumento de 818,4 millones de dólares (el 16 %) con respecto a 2021. Las contribuciones voluntarias de los donantes, incluidas las contribuciones en especie, ascendieron a 5.931,4 millones de dólares (el 98 % del total de ingresos); de esa suma, 1.297,4 millones de dólares (véase el cuadro 5.1.2 de la nota 5.1) estaban destinados a actividades de años futuros (2023-2027).

25. El total de gasto del ejercicio económico fue de 5.361,7 millones de dólares, lo que supone un aumento del 14,3 % con respecto a 2021 (4.692,4 millones de dólares). En el estado financiero V figuran 5.607,1 millones de dólares en concepto de gastos para 2022 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 con respecto a 2021 que figuran en el estado financiero II correspondiente a 2022.

26. Los gastos relativos a los acuerdos firmados con los asociados en la ejecución, por valor de 1.393,0 millones de dólares, aumentaron en un 6 % con respecto a 2021 (1.310,0 millones de dólares). Se produjeron aumentos sustanciales principalmente en Ucrania, el Cuerno de África y el Afganistán. El ACNUR sigue prestando apoyo a

los asociados nacionales como parte de su compromiso de apoyar la adaptación al contexto local y aumentar los recursos que se confían a esos asociados.

27. Los sueldos y las prestaciones del personal, por valor de 1.411,3 millones de dólares, aumentaron un 12 % con respecto a 2021 (1.260,7 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.

28. La asistencia en efectivo a los beneficiarios representa el apoyo que presta directamente el ACNUR y no incluye las sumas distribuidas a través de los asociados, las cuales se presentan como parte de los gastos de los asociados en la ejecución. La asistencia en efectivo gestionada directamente por el ACNUR, que ascendió a 888,2 millones de dólares, aumentó un 55 % con respecto a 2021 (573,2 millones de dólares). Los principales aumentos se debieron a las nuevas situaciones de emergencia que surgieron en Ucrania (425 millones de dólares) y el Afganistán (58,3 millones de dólares). El aumento relacionado con Ucrania incluyó incrementos en Ucrania (225,1 millones de dólares), Polonia (115,2 millones de dólares), la República de Moldova (60,6 millones de dólares), Rumania (15,4 millones de dólares) y Eslovaquia (8,7 millones de dólares). El aumento global se compensó con las disminuciones de Grecia (54,6 millones de dólares), debido a la cancelación del programa de asistencia en efectivo tras su traspaso al Gobierno, el Yemen (38,7 millones de dólares) y las operaciones en países afectados por la situación en la República Árabe Siria, en particular Jordania (31,9 millones de dólares), el Iraq (27,2 millones de dólares), Egipto (14,7 millones de dólares) y Türkiye (14,2 millones de dólares), debido a la disminución global de la financiación en 2022.

29. Los gastos en concepto de servicios por contrata, que ascendieron a 615,1 millones de dólares, aumentaron un 3 % con respecto a 2021 (598,4 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.

30. Durante el ejercicio correspondiente a 2022, los tipos de interés del dólar estadounidense fueron más elevados que en los últimos años. 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 26,1 millones de dólares (2,5 millones de dólares en 2021). El aumento con respecto a 2021 se debe principalmente al incremento de los tipos de interés medios con respecto al dólar de los Estados Unidos (véase el cuadro 4.1 de la nota 4).

31. 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 2022 ascendía a 3.873,7 millones de dólares (2.823,1 millones de dólares en 2021), cifra que englobaba 1.789,5 millones de dólares en cuentas por cobrar destinados a actividades de períodos futuros (2023 a 2027), según se muestra en el cuadro 3.2.2 de la nota 3.2. Además, al 31 de diciembre de 2022, el ACNUR tenía compromisos jurídicos (órdenes de compra pendientes) por valor de 550,6 millones de dólares (véase el cuadro 9.2 de la nota 9.2) en relación con bienes y servicios que se recibirían en los ejercicios correspondientes a 2023 y subsiguientes hasta 2026. Por consiguiente, parte de los ingresos contabilizados en 2022 y en ejercicios anteriores solo guardarán relación con gastos que se efectuarán en 2023 y ejercicios posteriores.

D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales

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

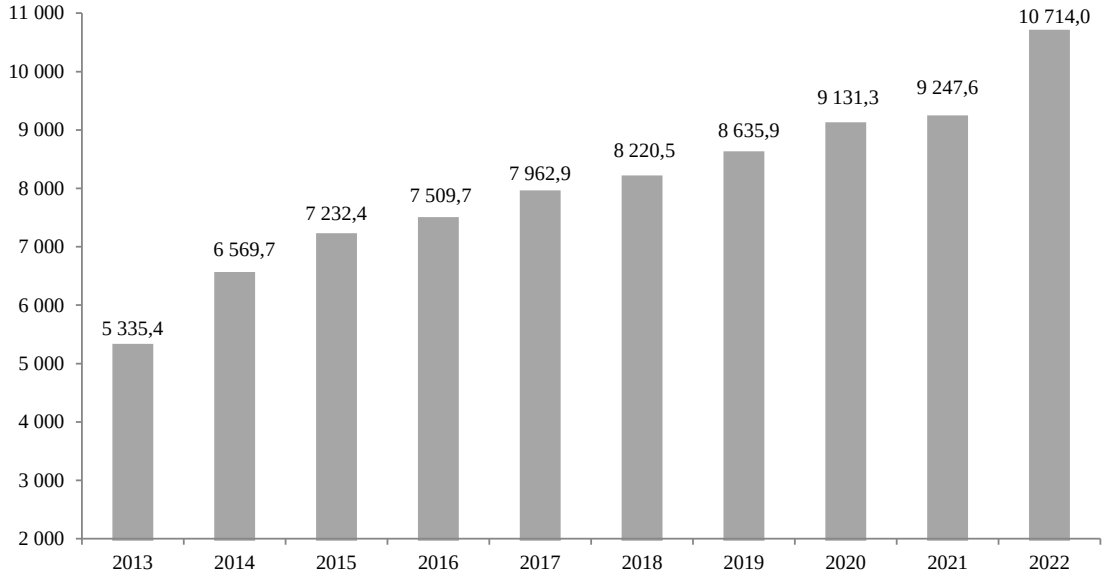
33. Todas las cifras de gastos, ingresos o fondos disponibles que se mencionan en la presente sección son cifras obtenidas conforme al criterio de caja modificado, que es el que se usa para elaborar los presupuestos, y excluyen el Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal,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

34. El presupuesto por programas del ACNUR se formula sobre la base de una evaluación exhaustiva de las necesidades humanitarias y de protección de las personas a las que atiende el ACNUR, ya sean refugiados, solicitantes de asilo, desplazados internos, apátridas, retornados u otros.

35. 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 revisar el presupuesto aprobado con presupuestos suplementarios, con arreglo al artículo 7.4 de la reglamentación financiera de la Oficina (A/AC.96/503/Rev.11), a fin de cubrir las necesidades adicionales o nuevas que puedan surgir en el mismo período.

36. El presupuesto inicial para 2022 aprobado por el Comité Ejecutivo en su 72º período de sesiones (en octubre de 2021) ascendía a 8.993,7 millones de dólares. A lo largo de 2022 se establecieron cuatro presupuestos suplementarios: 1.417,8 millones de dólares para prestar apoyo ante la situación en Ucrania; 233,9 millones de dólares para responder a las necesidades humanitarias críticas de los desplazados internos relacionadas con la situación en el Afganistán; 59,6 millones de dólares para responder a la situación de emergencia en el Camerún y el Chad, en el marco de la situación en el Camerún; y 10,0 millones de dólares para responder a las inundaciones monzónicas en el marco de la situación en el Pakistán. En total, las necesidades financieras previstas en esos presupuestos suplementarios ascendieron a 1.720,3 millones de dólares, lo que hizo que el presupuesto final fuera de 10.714,0 millones de dólares.

Figura IV.V
Necesidades de recursos (2013 a 2022)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)



37. Las necesidades de recursos del ACNUR se vertebran en torno a las cuatro esferas de impacto de su marco basado en los resultados, a saber: esfera de impacto 1 (lograr entornos de protección favorables); esfera de impacto 2 (disfrute de los derechos en entornos seguros); esfera de impacto 3 (empoderamiento de las comunidades y consecución de la igualdad de género); y esfera de impacto 4 (garantizar soluciones).

38. El cuadro IV.3 muestra el desglose del presupuesto final (basado en las necesidades), los fondos disponibles, los gastos y los saldos arrastrados para las actividades programadas por esfera de impacto y para el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico y la reserva operacional. La diferencia entre el presupuesto final y los fondos disponibles representa las necesidades no financiadas de las personas con las que y para las que trabaja el ACNUR. En 2022, las necesidades no financiadas ascendieron a 4.533,7 millones de dólares (el 42,3 % del total de necesidades).

Cuadro IV.3
Total de necesidades, fondos disponibles y gastos (2022)[a]
(Millones de dólares de los Estados Unidos, salvo que se indique otra cosa)

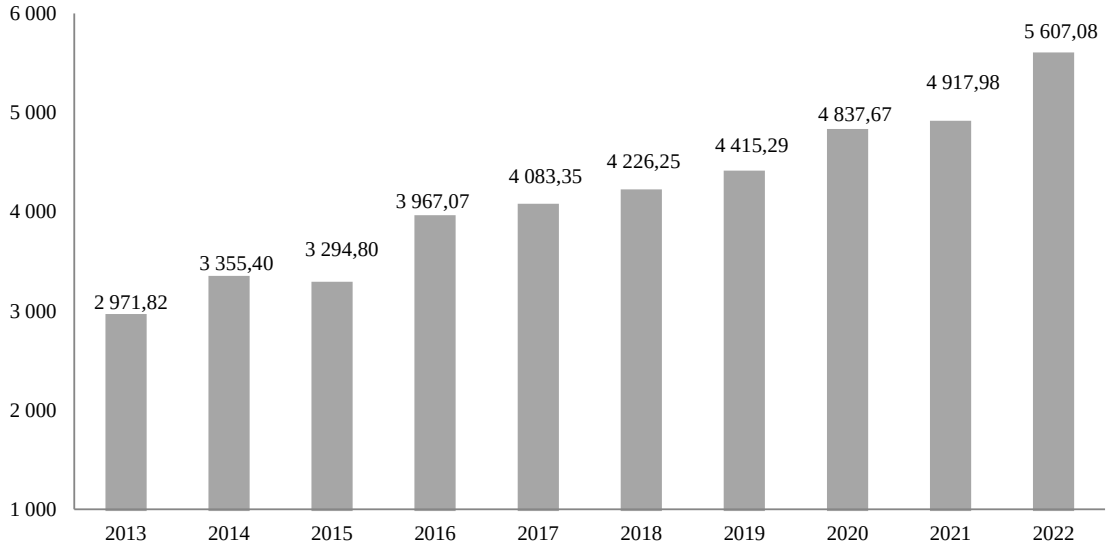
					Porcentaje	
	Presupuesto final	*Fondos disponibles*[b]	*Gasto*	*Saldo arrastrado*	*Gastos con cargo al presupuesto final*	*Gastos con cargo a los fondos disponibles*
Esfera de impacto 1	2 031,0	1 338,9	1 216,1	122,8	59,9	90,8
Esfera de impacto 2	5 758,8	3 396,4	3 084,7	311,7	53,6	90,8
Esfera de impacto 3	1 430,8	879,9	798,8	81,1	55,8	90,8

	Presupuesto final	*Fondos disponibles*[b]	*Gasto*	*Saldo arrastrado*	*Porcentaje*	
					Gastos con cargo al presupuesto final	*Gastos con cargo a los fondos disponibles*
Esfera de impacto 4	1 053,9	552,2	499,8	52,4	47,4	90,5
Subtotal, actividades programadas	**10 274,5**	**6 167,4**	**5 599,4**	**568,0**	**54,5**	**90,8**
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico[c]	12,0	12,9	7,7	5,2	64,2	59,8
Reserva operacional	427,5	–	–	–	–	–
Total	**10 714,0**	**6 180,3**	**5 607,1**	**573,2**	**52,3**	**90,7**

[a] Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.
[b] La distribución de los fondos disponibles por esfera de impacto es indicativa, ya que no todos los recursos disponibles están asignados a esferas de impacto específicas.
[c] La cifra de fondos disponibles es mayor que la del presupuesto final debido principalmente al calendario de recepción de las contribuciones de los donantes.

39. El monto de los gastos en 2022 (5.607,1 millones de dólares) supone un aumento de 689,1 millones de dólares (el 14 %) con respecto a 2021 (4.918,0 millones de dólares). En la figura IV.VI se muestran los gastos anuales en el período comprendido entre 2013 y 2022.

Figura IV.VI
Gasto (2013 a 2022)
(Millones de dólares de los Estados Unidos)



40. En el cuadro IV.4 se muestran los gastos correspondientes a 2022, desglosados por programa, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, junto con las cifras comparativas correspondientes a 2021.

Cuadro IV.4
Gastos por programa, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico (2021 y 2022)[a]
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

	2022		*2021*	
	Monto	*Porcentaje*	*Monto*	*Porcentaje*
Programa	4 548,9	81,1	3 957,2	80,5
Apoyo a los programas	856,9	15,3	755,9	15,4
Gestión y administración	193,5	3,5	196,5	4,0
Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	7,7	0,1	8,4	0,2
Total, gastos	**5 607,1**	**100,0**	**4.918,0**	**100,0**

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

41. La evolución de los gastos correspondientes a las actividades programadas en los tres componentes del presupuesto, a saber, programa, apoyo a los programas y gastos de gestión y administración (excluido el Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico), se presenta en las figuras IV.VII y IV.VIII para el período comprendido entre 2013 y 2022 en valores y porcentajes, respectivamente. Los aumentos en las partidas de programa y apoyo a los programas están relacionados con la ampliación de las actividades en los programas nacionales y regionales, debido especialmente a las crisis nuevas y prolongadas de 2022. La disminución en la categoría de gestión y administración se debe a las transferencias interdivisionales entre la sede y los programas mundiales.

Figura IV.VII
Evolución de los gastos en el período (2013 a 2022), por categoría de gasto
(Millones de dólares de los Estados Unidos)

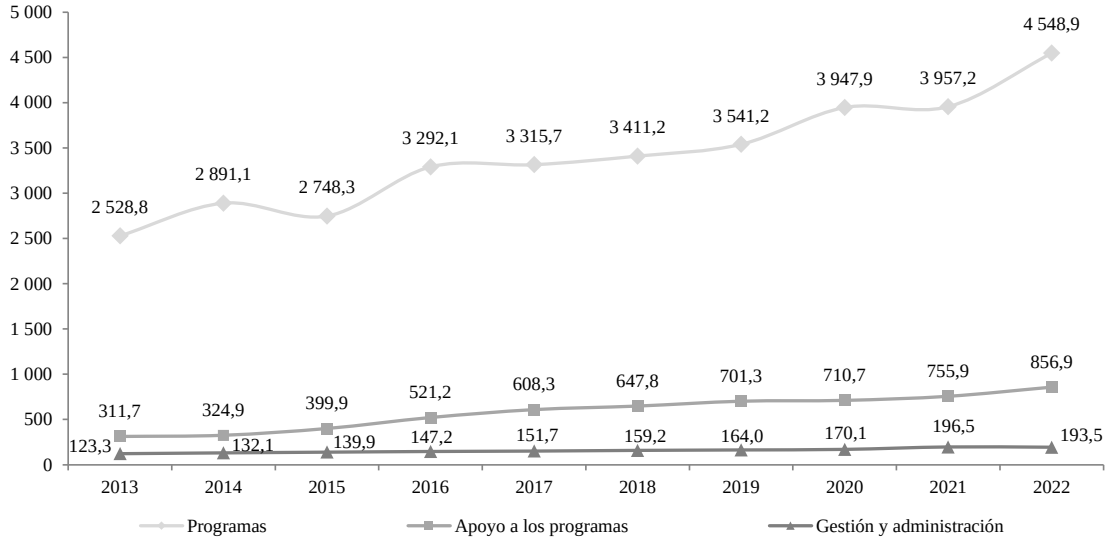
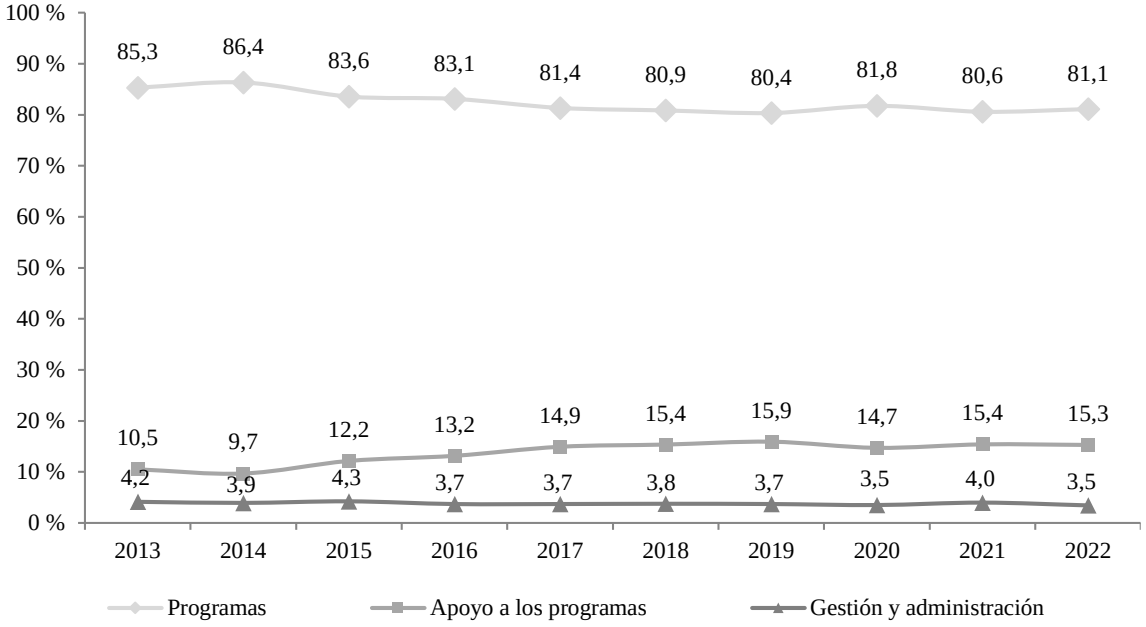


Figura IV.VIII
Evolución de los gastos en el período (2013 a 2022), por categoría de gasto
(Porcentaje)



E. Empresa en marcha

42. La administración del ACNUR ha evaluado las consecuencias de las posibles reducciones, retrasos o impagos de las contribuciones, en particular en el contexto de la actual situación económica y financiera mundial. A la fecha de elaboración del presente informe, 31 de marzo de 2023, la dirección considera que la organización cuenta con los recursos adecuados 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 2023 y en la tendencia histórica del cobro de las promesas de contribuciones en los últimos años. Por lo tanto, en la preparación de sus estados financieros, el ACNUR ha adoptado el criterio de empresa en marcha.

F. Sistema de control interno

43. 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 le haya encomendado el Alto Comisionado; 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.

44. 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.

45. 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

46. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) presta servicios de auditoría interna al ACNUR, de conformidad con el artículo 12.1 del reglamento financiero del ACNUR y con la regla 5.15 del Reglamento Financiero de las Naciones Unidas. 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 2022, la OSSI emitió 23 informes: 17 auditorías de las operaciones sobre el terreno, 2 auditorías de las actividades de la sede y 4 informes de asesoramiento. Las auditorías de la sede incluyeron los arreglos del ACNUR sobre servicios en la nube y las adquisiciones realizadas por los asociados con fondos del ACNUR. Los informes de asesoramiento versaban sobre el funcionamiento y la eficacia del proceso de gestión de los riesgos institucionales, los arreglos sobre protección de datos y privacidad, la aplicación del Pacto Mundial sobre los Refugiados y un examen de alcance limitado de la subasta de la flota de vehículos del ACNUR.

Auditoría independiente de proyectos ejecutados por asociados

47. El ACNUR realiza un gran porcentaje de sus actividades a través de asociados en la ejecución de proyectos. En 2022, el ACNUR continuó colaborando con más de 1.200 asociados para llevar a cabo sus operaciones. La auditoría de los proyectos ejecutados por los asociados es un importante instrumento de gestión para las oficinas sobre el terreno y la sede, dado que contribuye a que la organización obtenga:

a) Garantías razonables de que el informe final presentado por el asociado está exento de inexactitudes significativas y cumple las condiciones establecidas en el acuerdo de asociación del proyecto;

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

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

48. El ACNUR aplica un enfoque de auditoría basado en los riesgos a los proyectos ejecutados por los asociados. La metodología de selección de proyectos se basa en una evaluación de los riesgos que plantean y la entidad asociada en la ejecución. El ACNUR ha gestionado la adquisición de servicios de auditoría de forma centralizada

y ha seleccionado a proveedores mundiales de servicios de auditoría independientes de reconocido prestigio. La Oficina aumentó de cuatro a ocho el número de empresas de auditoría externa con las que tiene acuerdos marco. Al incrementar el número de empresas de auditoría con una huella geográfica más amplia, el ACNUR aumentó el acceso a auditores con una presencia establecida en los países donde se llevan a cabo 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.

Comité de Auditoría y Supervisión Independiente

49. 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 2022, el Comité celebró tres períodos de sesiones, en las que debatió y formuló observaciones sobre las estructuras de supervisión e integridad de la organización, su agenda de transformación, y la descentralización y la regionalización. El Comité también examinó los planes de trabajo y los informes de las auditorías internas y externas, las investigaciones y las funciones de evaluación. y supervisión estratégica. Además, formuló observaciones sobre la gestión de los riesgos institucionales, la gestión financiera y la gestión de los recursos humanos. El Comité comunicó sus observaciones finales después de cada período de sesiones y presentó su informe anual ante el Comité Permanente en septiembre de 2022.

Oficina del Inspector General

50. 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 de Auditoría y Supervisión Independiente.

Otros instrumentos y mecanismos

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

a) 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.

52. Tras publicar su declaración de control interno por primera vez en 2019, el ACNUR presenta a continuación su cuarta declaración, correspondiente a 2022.

Declaración de control interno, 2022

Alcance de la responsabilidad

En mi calidad de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, soy responsable de la administración de la organización y de la ejecución de su mandato. Como tal, es mi responsabilidad mantener un sistema sólido de controles internos a fin de garantizar el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización y la preservación de sus activos. Además, de conformidad con los marcos de funciones, responsabilidades y competencias del ACNUR, 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 o en varios países, los directores de división y otros funcionarios competentes. Los procesos de control interno y rendición de cuentas se aplican continuamente en todos los niveles operacionales, y todos los miembros del personal del ACNUR cumplen, con diversos grados de responsabilidad, un cometido en cuanto al control interno.

Objetivo del control interno

En el ACNUR, los controles internos se entienden como procesos diseñados para ofrecer garantías razonables de que se han alcanzado los objetivos relacionados con las operaciones, el cumplimiento y la presentación de informes. Los controles internos los realizo yo mismo, junto con mi equipo directivo superior y el personal en general. El sistema de control interno está concebido para gestionar los riesgos hasta un nivel aceptable, no para eliminarlos por completo. Considero que es fundamental contar con controles internos eficaces para poder lograr los objetivos estratégicos del ACNUR; preservar sus activos; garantizar la fiabilidad de los informes financieros y no financieros; cumplir la legislación, las políticas y las obligaciones contractuales aplicables; y promover la eficiencia y la eficacia operacional. Por tanto, cuento con los distintos niveles de la administración del ACNUR en el desempeño de las siguientes funciones:

a) Establecer un entorno y una cultura que promuevan la efectividad de los controles internos;

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 mitigar y gestionar los riesgos detectados;

d) Garantizar un flujo de información y comunicación efectivo para que todo el personal del ACNUR disponga de la información que necesite para cumplir sus responsabilidades;

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

Esta cuarta declaración de control interno del ACNUR abarca el período de presentación de información financiera comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2022, hasta la fecha en que aprobé los estados financieros de la organización correspondientes a 2022.

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

Tras un proceso de regionalización y descentralización puesto en marcha en 2020, la estructura institucional establecida para 2022 ha reforzado las oficinas en los países y ha dotado a las oficinas y divisiones regionales capacitadas de mayor apoyo. En noviembre de 2022 se publicaron los marcos actualizados de funciones, responsabilidades y competencias para las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede, que se sustentan en la experiencia adquirida hasta la fecha para prestar apoyo a esta estructura. Estos marcos, así como las políticas y las instrucciones administrativas, constituyen el marco de rendición de cuentas del ACNUR y respaldan la toma de decisiones en los niveles clave de la organización. Los marcos actualizados de funciones, responsabilidades y competencias incorporan nuevos contenidos en áreas clave de trabajo, como la preparación para emergencias, la acción climática, la respuesta a las necesidades de los desplazados internos, la protección frente a la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, la gestión de la seguridad, las comunicaciones, la movilización de recursos, la gestión de datos, la evaluación, los controles internos, la gestión de riesgos y la supervisión.

Además, los marcos actualizados reflejan el modelo revisado de las tres líneas. Dicho modelo es un mecanismo que permite analizar cómo se gestionan los riesgos en los distintos niveles de la organización. También ofrece directrices de alto nivel para definir y estructurar las interrelaciones y responsabilidades de los principales homólogos 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, competencias y responsabilidades que se definen y describen ampliamente a continuación.

Las oficinas en los países son los agentes operacionales que tienen la responsabilidad de los riesgos y se encargan de su gestión cotidiana, recurriendo a las oficinas regionales y divisiones de la sede para pedir apoyo cuando es necesario. Asimismo, 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 la actividad de las operaciones en el país o vigilar su marcha.

Las divisiones de la sede desempeñan una función esencial en el seguimiento de la implantación de la gestión del riesgo y los controles internos a nivel mundial. Las divisiones, en estrecha colaboración con las oficinas regionales, garantizan la ejecución oportuna y eficaz de las políticas y los procesos en sus esferas temáticas, señalando los riesgos significativos o emergentes a la atención del equipo ejecutivo superior. También apoyan el papel de las oficinas regionales elaborando políticas y procesos basados en los riesgos que contribuyen a mantener controles eficaces en sus respectivas esferas funcionales y brindan apoyo 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 (OSSI), la Oficina del Inspector General y el Servicio de Evaluación.

El entorno operacional del ACNUR

En el cumplimiento de su objetivo principal de salvaguardar los derechos y el bienestar de las personas en situación de desplazamiento forzado y apátridas, el ACNUR opera en aproximadamente 135 países y territorios, en entornos a veces complejos, difíciles e impredecibles. Por ello, el ACNUR está expuesto a situaciones con un alto nivel de riesgo inherente, incluso en lo que respecta a la seguridad de su personal y de las personas desplazadas y apátridas. Todos los riesgos significativos detectados se recogen en registros oficiales de riesgos que son revisados periódicamente por el personal directivo superior. En 2022, el número de personas en situación de desplazamiento forzado alcanzó los 100 millones, lo que constituye un lamentable hito histórico. El ACNUR respondió a emergencias complejas y de alto riesgo en 32 países, donde tuvo que hacer frente a 52 declaraciones internas de emergencia, 35 de las cuales se declararon por primera vez en 2022. Ante tales circunstancias, el ACNUR se centró en prestar a las poblaciones vulnerables servicios básicos como atención sanitaria, abastecimiento de agua, saneamiento, refugio, distribución de artículos de socorro no alimentarios, asistencia en efectivo y oportunidades de subsistencia. El ACNUR siguió vigilando y promoviendo la inclusión de las personas en situación de desplazamiento forzado en los sistemas nacionales de protección. El ACNUR afrontó estos retos determinando rápidamente las necesidades, estableciendo nuevas prioridades para los recursos y reasignándolos e introduciendo medidas para aumentar la flexibilidad en los difíciles entornos operativos, velando al mismo tiempo por la seguridad del personal.

Marco de gestión de riesgos

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. Esa 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 y detectar oportunidades.

ACNUR ha realizado progresos constantes en la creación de una cultura de gestión de riesgos más sólida en toda la organización y está aplicando una estrategia quinquenal de gestión de 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. La OSSI finalizó en noviembre de 2022 un informe consultivo independiente sobre el funcionamiento y la eficacia de la gestión de riesgos en el ACNUR en el que se constató que se habían hecho progresos en todos los ámbitos de gestión de riesgos desde el anterior ejercicio de análisis comparativo externo, realizado en 2019. El informe consultivo incluía una serie de sugerencias para seguir mejorando el grado de competencia de la gestión del riesgo en el ACNUR, entre ellas la elaboración de declaraciones sobre el apetito de riesgo y propuestas para integrar en mayor medida la gestión del riesgo en los procesos existentes. Estas acciones están siendo abordadas actualmente.

Principales conclusiones del examen de los riesgos en 2022

El Registro de Riesgos Estratégicos se actualizó en 2022 y se finalizó a principios de 2023. En él se han recogido un total de 13 riesgos estratégicos y se han introducido por primera vez indicadores clave relativos al riesgo y al control que incluyen distintos grados de apetito para cada riesgo estratégico. De este modo, el ACNUR ha podido evaluar con más exactitud si las medidas de mitigación que ha adoptado están reduciendo los riesgos hasta niveles aceptables y preparar el terreno para discutir con más detalle el apetito de riesgo. Los riesgos estratégicos relacionados con el hecho de que el ACNUR ejecuta su mandato en un entorno mundial polarizado, así como con la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia, la financiación, el cambio institucional y la ciberseguridad, se evaluaron como cada vez mayores en 2022. El riesgo estratégico asociado a los efectos de conmociones mundiales como la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) se eliminó del Registro de Riesgos Estratégicos, en vista de la agilidad y la resiliencia mostradas por la organización al responder a perturbaciones externas de grado considerable. Pese a ello, en los registros de riesgos operacionales se siguen teniendo en cuenta elementos relacionados con este riesgo y otras medidas de mitigación previstas.

Los riesgos relacionados con las actividades básicas de protección del ACNUR siguieron siendo una esfera de gran riesgo en 2022. Una cuestión emergente fue la necesidad de prestar más atención a las dificultades socioeconómicas, que ejercen una mayor presión sobre el mantenimiento del espacio de protección. Un dato alentador es que el entorno de protección también siguió siendo 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 constituyendo la segunda esfera más importante de riesgo. Afrontar esos riesgos y aprovechar esas oportunidades ha sido una prioridad para el ACNUR a lo largo de 2022 en los tres niveles de la organización.

Durante todo 2022 se ha prestado especial atención a la prevención del fraude, el desvío de la ayuda y otros riesgos para la integridad, en particular el riesgo de explotación y abusos sexuales. Los esfuerzos realizados para evitar que esos riesgos se materializasen se centraron en la adaptación y mejora de los procesos institucionales y sus controles, el refuerzo de la capacitación y la sensibilización 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 de los controles internos

En mi calidad de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, soy responsable de examinar la eficacia del sistema de controles internos 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 controles internos del ACNUR se basa en los siguientes mecanismos, así como en otros datos fidedignos disponibles y pertinentes:

a) Las declaraciones anuales de certificación y los cuestionarios de autoevaluación del control interno, cumplimentados y presentados por todos los representantes, los directores de las oficinas regionales y las divisiones de apoyo administrativo del ACNUR. Todas las entidades utilizaron el cuestionario para examinar y calificar su cumplimiento de los controles clave en diversos ámbitos, entre ellos los relativos a la gobernanza y la gestión institucional y las áreas operacionales, administrativas y de apoyo, así como en la preparación para emergencias y la resiliencia institucional. Se pidió a las oficinas que señalasen y comentasen las esferas que no cumplen plenamente e indicaran qué medidas estaban adoptando para reforzar los controles en esas esferas. En lo que respecta a las declaraciones de certificación, las oficinas confirmaron su responsabilidad y su obligación de rendir cuentas respecto de la implantación y el mantenimiento cotidianos de controles internos adecuados en las esferas que les incumbían. Teniendo en cuenta la evolución de las circunstancias operacionales, se revisaron algunas de las preguntas incluidas en el cuestionario para reflejar las particularidades del ciclo anual de presentación de informes correspondiente a 2022;

b) Los informes publicados por la OSSI tras las auditorías realizadas en el marco del plan de trabajo de auditoría de 2022. 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[71];

c) Los informes de auditoría independiente de proyectos ejecutados por asociados. Los asociados del ACNUR son auditados con arreglo a un enfoque de auditoría basado en los riesgos. 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 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 2022

Sobre la base del cuestionario de autoevaluación, la mayoría de los representantes y directores ofrecieron garantías sobre la eficacia de los controles internos del ACNUR para el ejercicio que finalizó el 31 de diciembre de 2022, lo que se ajusta a un sistema de control interno bien establecido y operativo. En los mecanismos descritos anteriormente se observó que en 2022 seguían existiendo varias cuestiones de control interno ya detectadas en años anteriores, y se señalaron otros nuevos aspectos que afectaban a la solidez del entorno de control del ACNUR. A continuación se resumen las cuestiones detectadas y los progresos realizados para resolverlas:

[71] Véase https://oios.un.org/audit-reports.

a) **Persisten los problemas relacionados con la planificación de las adquisiciones**. El ACNUR sigue haciendo hincapié en consolidar la planificación de las adquisiciones en las operaciones en los países y en las oficinas regionales. Durante el ejercicio se publicó una instrucción administrativa revisada acerca de las adquisiciones, tras haber examinado los principales problemas a este respecto y sus causas fundamentales con el fin de simplificar y mejorar la eficiencia de los procesos de adquisición. Con arreglo a la instrucción, todas las operaciones y oficinas regionales se ocuparán de sus necesidades de adquisiciones en los correspondientes planes de adquisición consolidados. Para ello se utilizan plantillas normalizadas de planificación de las adquisiciones y se asignan claramente las responsabilidades en materia de planificación de las adquisiciones en todas las funciones y segmentos geográficos;

b) **Sigue siendo necesario fortalecer la capacidad sistemática y la supervisión del rendimiento de los asociados encargados de las adquisiciones o de gestionar el inventario del ACNUR**. Aunque el ACNUR introdujo en 2021 plantillas mejoradas para evaluar la capacidad de los asociados de realizar adquisiciones y un procedimiento para analizar trimestralmente los presupuestos relacionados con las alianzas, incluidas las cifras relativas a las actividades de adquisición, se comprobó que las decisiones relativas a la delegación de las adquisiciones a los asociados financiados no siempre se basaban en evaluaciones comparativas. En el marco del programa de transformación de las actividades, el Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS) simplificará el diseño, el seguimiento, la información y la supervisión de los proyectos. Se espera que la puesta en marcha de PROMS, unida a un procedimiento revisado sobre la gestión de las alianzas y al manual revisado del programa, mejorará la gestión de las alianzas por parte del ACNUR. Se procederá a racionalizar la complejidad del diseño y la negociación de alianzas —incluidos los planes financieros— y las diferentes formas de seguimiento y presentación de informes durante la fase de ejecución de los proyectos y al final de esta, lo que permitirá contar con una documentación más oportuna. El ACNUR estima que todas las ventajas de estas reformas se materializarán en 2024;

c) **Es necesario seguir mejorando el seguimiento de los programas, entre otras cosas proporcionando mejores orientaciones y reforzando la facilidad de uso, las funcionalidades y las capacidades operativas de la herramienta COMPASS**. Se seguirán realizando esfuerzos para incrementar el seguimiento de los programas, en particular mediante el enfoque renovado del ACNUR para aplicar la gestión basada en los resultados con el enfoque COMPASS, que orienta al personal para que demuestre sistemáticamente los progresos realizados con respecto a los efectos, los resultados y los productos. Además, actualmente COMPASS se ve complementado con Power BI, una herramienta de inteligencia institucional que ofrece funciones más avanzadas de presentación de informes, lo que permite realizar análisis globales y detallados de los datos de COMPASS y crear informes específicos conexos sobre necesidades específicas, incluidos los progresos realizados en relación con los indicadores;

d) **Es necesario seguir optimizando la gestión de los datos maestros sobre el mantenimiento de los vehículos a fin de proporcionar información más fiable para la gestión de la flota**. Se procederá a registrar de manera coherente y oportuna en FleetWave los gastos de combustible y de mantenimiento y reparación de todos los vehículos del ACNUR para poder presentar informes más precisos a nivel de oficinas, operaciones en los países y oficinas regionales y de la organización en su conjunto. Además, se hace hincapié en la obtención de datos más precisos generados por el sistema de seguimiento de vehículos por satélite instalado en los vehículos del ACNUR, con lo cual se obtendrán mejores análisis de la tasa de utilización de los vehículos y se logrará optimizar el tamaño de la flota del ACNUR;

e) **Es necesario alcanzar un mayor cumplimiento de la política de seguimiento y análisis constantes de los riesgos de emergencia y de la preparación ante ellos, y de los planes de continuidad de las operaciones**. Disponer de una preparación y una respuesta eficaces y eficientes ante las situaciones de emergencia es una prioridad institucional del ACNUR. A principios de 2023, aunque inicialmente estaba prevista para 2022, se publicó una nueva política de preparación y respuesta para emergencias. La nueva política es el resultado de amplios trabajos y consultas en los que se han tenido en cuenta las constataciones y recomendaciones derivadas de la experiencia reciente del ACNUR a la hora de hacer frente a los nuevos retos mundiales y al aumento de los desplazamientos forzosos. Entre otras cosas, la política consolida los requisitos de que las operaciones en los países lleven a cabo al menos una vez al año análisis de riesgos de emergencia con respecto a emergencias nuevas o en fase de intensificación y de que supervisen de forma constante los riesgos detectados. El análisis del riesgo de emergencias está integrado actualmente en el proceso regular de revisión de riesgos, de conformidad con la política de ACNUR para la gestión de los riesgos institucionales. La planificación de la continuidad de las operaciones es un elemento básico del sistema de gestión de la resiliencia institucional y forma parte del proceso de preparación para emergencias;

f) **Es necesario que las operaciones sigan aplicando los instrumentos de recursos humanos, en particular en lo que respecta a la planificación de la fuerza de trabajo y los indicadores de dotación de personal**. El ACNUR tiene la determinación de establecer una estrategia global de planificación de la fuerza de trabajo que permita a la organización seguir atrayendo, formando y reteniendo a las personas que necesita, en el lugar adecuado y en el momento oportuno, para cumplir eficazmente su mandato. El "desajuste entre el conjunto actual de competencias del personal y las necesidades futuras para hacer frente a los retos a los que se enfrenta el ACNUR" es uno de los riesgos estratégicos del ACNUR. Desde 2021, el ACNUR ha incorporado un enfoque de planificación de la fuerza de trabajo y una serie de herramientas en sus instrucciones de planificación que facilitan el análisis y la previsión de las necesidades de talento en toda la organización. A lo largo de 2022, la labor al respecto se centró en desarrollar la capacidad del personal de recursos humanos para poner en práctica el enfoque de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y el uso de datos y perspectivas para fundamentar las decisiones de planificación de la fuerza de trabajo y la elaboración de planes de acción en materia de recursos humanos. Algunas divisiones, operaciones y oficinas regionales han empezado a determinar sus carencias actuales y previstas en cuanto a, entre otras cosas, competencias, número de trabajadores, ubicación y funciones, y han puesto en marcha planes de acción en materia de recursos humanos. De cara al futuro, en 2023 el ACNUR publicará un manual de planificación de la fuerza de trabajo y un conjunto de herramientas para el plan de acción de recursos humanos, seguirá impartiendo capacitación sobre recursos humanos en las operaciones y las oficinas e incorporará el enfoque de planificación de la fuerza de trabajo en el manual de programas del ACNUR y en su repositorio mundial de programas. El ACNUR también estudiará formas de elaborar una herramienta de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para el ACNUR en Workday, la nueva plataforma multifunción de recursos humanos de la organización basada en la nube.

Dado que el número de personas desplazadas y apátridas ha alcanzado máximos históricos, el ACNUR sigue utilizando la transformación como estrategia para satisfacer las crecientes expectativas operacionales y de rendición de cuentas de una organización ágil, eficiente e innovadora. Al mismo tiempo que el ACNUR lleva a cabo una amplia transformación institucional de su forma de operar (que incluye el ajuste, la actualización y el cambio de sus procesos y herramientas), también está adoptando varios sistemas nuevos basados en la nube, destinados a mejorar su capacidad de proteger, empoderar y ofrecer soluciones seguras a los refugiados, los

desplazados internos y los apátridas. El programa de transformación institucional abarca seis proyectos destinados a transformar la forma en que ACNUR presta sus servicios, aprovechando la tecnología más avanzada de la que dependen procesos como la planificación, la presupuestación, 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. La Oficina seguirá perfeccionando aspectos de su transformación institucional para mejorar su eficacia en la respuesta a crisis humanitarias. Asimismo, con la implantación de Cloud ERP, el ACNUR tiene previsto seguir determinando indicadores del desempeño calculados a partir de los datos registrados en el sistema que puedan ser pertinentes para evaluar de forma más objetiva el funcionamiento de los distintos controles. Dichos indicadores podrían complementar la información que se obtenga con el cuestionario de control interno autocertificado, en el contexto del proceso de preparación de la declaración de control interno.

Con el fin de adoptar medidas oportunas para seguir reforzando el sistema de control interno, el equipo directivo, junto con otros responsables de riesgos, realiza un seguimiento continuo del estado de aplicación de las recomendaciones emitidas por las auditorías internas y externas. 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 ser eludidos, 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 velar por la mejora ininterrumpida del sistema de controles internos y a subsanar las deficiencias de los controles internos observadas durante el ejercicio 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 controles internos eficaz y que no ha habido deficiencias sustanciales que comunicar para el ejercicio 2022 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

28 de abril de 2023

Capítulo V

Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

I. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2022

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*31 de diciembre de 2022*	*31 de diciembre de 2021*
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	Nota 3.1	1 592 447	1 183 891
Inversiones	Nota 3.1	715 000	655 000
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	1 257 631	1 133 262
Existencias	Nota 3.3	464 625	300 376
Otros activos corrientes	Nota 3.4	298 897	264 571
Total, activo corriente		**4 328 601**	**3 537 100**
Activo no corriente			
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	752 760	814 170
Propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	234 248	213 926
Activos intangibles	Nota 3.6	24 096	28 457
Total, activo no corriente		**1 011 104**	**1 056 553**
Total, activo		**5 339 704**	**4 593 653**
Pasivo			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar y pasivo devengado	Nota 3.7	328 401	258 746
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	173 574	160 219
Otros pasivos corrientes	Nota 3.9	10 702	17 044
Provisiones	Nota 3.10	5 526	5 638
Total, pasivo corriente		**518 202**	**441 646**
Pasivo no corriente			
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	947 720	1 328 789
Provisiones	Nota 3.10	94	94
Total, pasivo no corriente		**947 814**	**1 328 883**
Total, pasivo		**1 466 015**	**1 770 529**
Activo neto		**3 873 689**	**2 823 124**
Reservas y saldos de los fondos			
Reservas y saldos de los fondos acumulados	Nota 3.11	3 854 100	3 357 443
Fondo de Operaciones y de Garantía	Nota 3.12	100 000	100 000
Plan de Seguro Médico	Nota 3.13	69 581	60 673
Fondo de Prestaciones del Personal	Nota 3.14	(351 238)	(850 784)
Fondo para Actividades Autofinanciadas	Nota 3.15	201 246	155 792
Total, reservas y saldos de los fondos		**3 873 689**	**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

II. Estado de resultados correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*2022*	*2021 (reclasificación)*
Ingresos			
Contribuciones voluntarias	Nota 5.1	5 931 369	5 187 214
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	Nota 5.2	84 378	43 177
Ingresos en concepto de intereses	Nota 5.3	26 060	2 476
Otros ingresos	Nota 5.4	30 750	21 339
Total, ingresos		**6 072 558**	**5 254 206**
Gastos			
Gastos de los asociados en la ejecución	Nota 6.1	1 393 025	1 310 037
Sueldos y prestaciones de los empleados	Nota 6.2	1 411 292	1 260 716
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	Nota 6.3	888 168	573 186
Servicios por contrata	Nota 6.4	615 075	598 392
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	Nota 6.5	449 974	429 545
Gastos de funcionamiento	Nota 6.6	294 335	269 498
Equipo y suministros	Nota 6.7	153 784	132 045
Gastos de viaje	Nota 6.8	77 937	42 112
Amortización del activo tangible e intangible y deterioro del valor	Nota 6.9	47 204	53 586
Otros gastos	Nota 6.10	30 896	23 234
Total, gastos		**5 361 689**	**4 692 352**
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	Nota 6.11	122 712	97 386
Superávit del ejercicio		**588 157**	**464 468**

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 2022

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*Reservas y saldos de los fondos acumulados*	*Fondo de Operaciones y de Garantía*	*Plan de Seguro Médico*	*Fondo de Prestaciones del Personal*	*Fondo para Actividades Autofinanciadas*	*Total*
Activo neto al 1 de enero de 2021		**3 082 073**	**100 000**	**53 929**	**(756 153)**	**–**	**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)	6 744	(69 199)	32 861	464 468
Ganancia/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, 3.14	(320 224)	101 532	–	95 762	122 931	–
Total, movimientos durante 2021		**275 370**	**–**	**6 744**	**(94 631)**	**155 792**	**343 275**
Total, activo neto al 31 de diciembre de 2021		**3 357 443**	**100 000**	**60 673**	**(850 784)**	**155 792**	**2 823 124**
Movimientos de las reservas y los saldos de los fondos en 2022							
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15	731 213	(115 408)	8 908	(77 942)	41 386	588 157
Ganancia/(pérdida) en la valuación actuarial del seguro médico posterior a la separación del servicio	Notas 3.8, 3.14	–	–	–	462 408	–	462 408
Transferencias	Notas 3.8, 3.11, 3.12, 3.14	(234 556)	115 408	–	115 080	4 069	–
Total, movimientos durante 2022		**496 657**	**–**	**8 908**	**499 546**	**45 454**	**1 050 565**
Total, activo neto al 31 de diciembre de 2022		**3 854 100**	**100 000**	**69 581**	**(351 238)**	**201 246**	**3 873 689**

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 2022

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*2022*	*2021*
Flujos de efectivo de las actividades de operación:			
Superávit del ejercicio		**588 157**	**464 468**
Ajuste en concepto de:			
Amortización del activo tangible e intangible y deterioro del valor	Notas 3.5, 3.6	47 204	53 586
(Ganancias)/pérdidas cambiarias relacionadas con el efectivo y los equivalentes de efectivo		36 926	26 797
Ingresos por contribuciones en especie de propiedades, planta y equipo y activos intangibles		(1 971)	(133)
(Ganancia)/pérdida por enajenación de propiedades, planta y equipo y activos intangibles		(3 279)	2 692
Cambios en:			
(Aumento)/disminución de las contribuciones por recibir	Nota 3.2	(62 958)	(384 477)
(Aumento)/disminución de existencias	Nota 3.3	(164 249)	(39 962)
(Aumento)/disminución de otros activos	Nota 3.4	(34 326)	5 321
Aumento/(disminución) de las cuentas por pagar y las obligaciones devengadas	Nota 3.7	69 655	38 257
Aumento/(disminución) del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados, deducidas las ganancias/pérdidas actuariales	Nota 3.8	94 694	77 628
Aumento/(disminución) de provisiones	Nota 3.10	(112)	152
Aumento/(disminución) de otros pasivos	Nota 3.9	(6 342)	8 890
Flujos netos de efectivo de las actividades de operación		**563 399**	**253 219**
Flujos de efectivo de las actividades de inversión:			
Compra de propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	(68 948)	(52 648)
Compra de activos intangibles	Nota 3.6	(4 716)	(1 845)
Producto de la venta de activos	Nota 5.4	15 747	7 707
Compra de inversiones a corto plazo		(1 405 000)	(1 316 000)
Vencimientos y venta de inversiones a corto plazo		1 345 000	1 195 000
Flujos netos de efectivo de las actividades de inversión		**(117 917)**	**(167 786)**
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		**445 482**	**85 433**
Efecto de las variaciones cambiarias en el efectivo y los equivalentes de efectivo		**(36 926)**	**(26 797)**
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del ejercicio		**1 183 891**	**1 125 255**
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del ejercicio		**1 592 447**	**1 183 891**

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 2022[a]

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	*Importe del presupuesto por programas aprobado*		*Importes reales según criterios comparables*	*Diferencias: importes reales y presupuestados finales*
		Inicial[b]	*Final*[c]		
Fondos disponibles[d]				**6 180 279**	
Operaciones sobre el terreno					
África Occidental y Central		824 260	884 066	432 313	451 754
África Oriental, Cuerno de África y región de los Grandes Lagos		1 880 186	1 880 186	947 405	932 780
África Meridional		436 508	436 508	213 903	222 606
Oriente Medio y Norte de África		2 432 453	2 432 670	1 153 664	1 279 007
Asia y el Pacífico		848 124	1 091 604	702 124	389 480
Europa		591 261	1 991 070	1 106 810	884 260
América		779 374	779 583	363 744	415 840
Total, operaciones sobre el terreno		**7 792 167**	**9 495 687**	**4 919 962**	**4 575 725**
Programas mundiales		520 803	531 549	441 134	90 415
Sede		241 038	247 264	238 283	8 981
Reserva operacional y reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato		427 700	427 502	–	427 502
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico		12 000	12 000	7 704	4 296
Total	**Nota 7**	**8 993 708**	**10 714 003**	**5 607 083**	**5 106 919**
Saldo de fondos disponibles[d]	**Nota 7**			**573 196**	

[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 por programas para 2022, por valor de 8.993,7 millones de dólares fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado en su 72º período de sesiones (4 a 8 de octubre de 2021) y figura en el documento A/76/12/Add.1, párrafo 13.

[c] La cifra del presupuesto final representa la suma del presupuesto por programas original aprobado (8.993,7 millones de dólares) y los presupuestos suplementarios finales (1.720,3 millones de dólares) establecidos por el Alto Comisionado en 2022 de conformidad con el artículo 7.5 del reglamento financiero del ACNUR (A/AC.96/503/Rev.11).

[d] Los fondos disponibles representan la última estimación de la administración sobre la financiación disponible para el ejercicio. Por lo tanto, los saldos representan los fondos disponibles no utilizados al 31 de diciembre. En la nota 7, cuadro 7.2, este saldo se concilia con la variación de los saldos de caja que se refleja en el estado IV.

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 319 A (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 desplazadas, 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 entre períodos de sesiones del Comité Permanente, su órgano subsidiario, celebradas entre períodos de sesiones. Al 31 de diciembre de 2022, 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 2022 el ACNUR tenía presencia en 135 países o territorios, donde su labor fundamental se gestionaba a través de oficinas regionales, oficinas en los países o multipaís, 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. De conformidad con el párrafo 31 de la norma 1 de las IPSAS (*Presentación de los estados financieros*), en el que se describen los requisitos generales para la presentación de estados financieros, y para cumplir con su reglamentación financiera promulgada, el ACNUR se aparta de las IPSAS al incluir el saldo neto del Fondo de Prestaciones del Personal en la sección del activo neto del estado de situación financiera. El saldo neto no financiado comprende el saldo acumulado de los pasivos en concepto de prestaciones de los empleados menos la financiación aprobada prevista para dichos pasivos. Esta presentación, que proporciona más visibilidad al saldo no financiado del Fondo de Prestaciones del Personal, se viene aplicando sistemáticamente en los estados financieros desde 2007. En la nota 3.14 se recogen, no obstante, todos los detalles necesarios para satisfacer los requisitos de presentación de las IPSAS.

7. En la preparación de los estados financieros se ha aplicado el criterio de empresa en marcha. Esta declaración se basa en las necesidades presupuestarias consolidadas para 2023 que el Comité Ejecutivo del ACNUR aprobó en su 73er período de sesiones, celebrado del 10 al 14 de octubre de 2022, 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.11), 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 contabilizan 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. 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.

13. Los gastos contraídos en apoyo de las entidades nacionales de recaudación de fondos se han recategorizado, pasando de “Gastos de los asociados en la ejecución” en el cuadro 6.1 a “Publicidad, comercialización e información pública” en el cuadro 6.4, a fin de reflejar mejor la naturaleza de los costos correspondientes.

14. Las cifras comparativas de ejercicios anteriores se han reclasificado en consonancia cuando procedía y tenían importancia relativa.

Importancia relativa y uso de juicios y estimaciones

15. 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.

16. 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

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

18. 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.

19. Los reembolsos de las contribuciones voluntarias para las que se reconocieron ingresos en ejercicios anteriores se contabilizan como ajustes de los ingresos en el ejercicio en el que se determina que es necesario proceder al reembolso.

Contribuciones en especie

20. 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

21. Los ingresos provenientes de la prestación de servicios, la venta de bienes o el uso por terceros de los activos del ACNUR se contabilizan 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

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

Gastos

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

Instrumentos financieros

24. 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. Las cuentas por cobrar a largo plazo derivadas de ingresos por transacciones sin contraprestación registrados sobre la base de acuerdos firmados aún no ejecutados no se tratan como activos financieros y no están sujetos a descuento. La clasificación de los instrumentos financieros 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 de los activos financieros, los créditos se registran a su valor nominal.

Activo

Efectivo y equivalentes de efectivo

25. 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

26. 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

27. 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

28. 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.

29. 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.

30. 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 controlado por el ACNUR en el país de destino final.

31. El coste de las existencias se determina utilizando la determinación específica de su costo real individual, cuando sea posible, o sobre una base media ponderada.

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

33. 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

34. 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

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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

39. 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	8
Equipo, incluidos generadores, equipo de telecomunicaciones, seguridad, almacenamiento, computadoras y mobiliario y accesorios de oficina	5

40. Los cambios en la vida útil se contabilizan de forma prospectiva como cambio en la estimación contable. 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.

41. La vida útil estimada de los vehículos ligeros se revisó en 2022, pasando de seis a ocho años, a fin de reflejar la experiencia histórica reciente y reducir al mínimo las ganancias o pérdidas futuras previstas en caso de enajenaciones planificadas antes del final de su vida útil. En 2022 no fue necesario revisar ninguna otra vida útil de las principales categorías de activos.

Activos intangibles

42. 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.

43. 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.

44. 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

45. Los costos de configuración o personalización y las cuotas de suscripción de acceso al software como servicio basado en la nube (SaaS) se contabilizan como gastos de funcionamiento cuando se reciben los servicios si los sistemas utilizados no se ajustan a los criterios para ser contabilizados 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.

46. 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.

47. 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

48. 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

49. 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 contabilizan 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.

50. 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

51. 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

52. El ACNUR contabiliza 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

53. 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

54. 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.

55. El pasivo contabilizado para 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 contabilizan directamente en el patrimonio neto.

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

56. 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.

57. 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

58. En otras prestaciones a largo plazo de los empleados se incluyen las primas por terminación del servicio.

Provisiones y contingencias

59. 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.

60. 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

61. 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.

62. 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 desplazadas. El Alto Comisionado podrá aprobar presupuestos suplementarios en el marco del presupuesto por programas anual 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.

63. 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

64. 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.

65. El ACNUR informa sobre las transacciones de cada segmento durante el ejercicio y de los saldos que se mantienen al cierre del ejercicio.

66. En 2019 se inició una reorganización oficial de las operaciones del ACNUR, que continuó durante la totalidad de los ejercicios 2021 y 2022. 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 organiza 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. En consecuencia, estos estados financieros presentan segmentos regionales en la nota 8.

67. Al 31 de diciembre de 2022, 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.

Operaciones conjuntas

68. En septiembre de 2022, el ACNUR y el Programa Mundial de Alimentos firmaron un memorando de entendimiento para establecer y poner en marcha conjuntamente UN Fleet, que ofrece soluciones de movilidad a las entidades del

sistema de las Naciones Unidas. UN Fleet no está constituida como entidad independiente dotada de su propio estatuto jurídico. La parte del activo y el pasivo y de los resultados de UN Fleet que corresponde al ACNUR forma parte indisociable de los presentes estados financieros. En 2022, el primer año natural de operaciones, las actividades de UN Fleet no fueron significativas a efectos de la información que debía presentarse con arreglo a las normas de las IPSAS 37 (*Acuerdos conjuntos*) y 38 (*Divulgación de participaciones en otras entidades*).

Nuevas normas de contabilidad

69. 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 la adopción de esta norma tendrá en los estados financieros del ACNUR, ya que se aplicará a partir del ejercicio que comienza el 1 de enero de 2023.

70. 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.

71. 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 sustituye a la norma 13 (*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.

72. 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, emitido en 2020 con el título "COVID-19: Deferral of Effective Dates", y no se espera que afecte de manera significativa a los estados financieros del ACNUR tras su adopción. No se espera que el proyecto de norma tenga un efecto significativo en los estados financieros del ACNUR tras su adopción.

73. En marzo de 2023, el Consejo de las IPSAS emitió las normas de las IPSAS 47 (*Ingresos*) y 48 (*Gastos de transferencia*), ambas con fecha de entrada en vigor de 1 de enero de 2026. La norma 47 remplazará a la norma 9 (*Ingresos procedentes de transacciones con contraprestación*) y a la norma 23 (*Ingresos procedentes de transacciones sin contraprestación (impuestos y transferencias)*) para crear una única norma consolidada sobre ingresos. La norma 48 se aplica a la contabilización de la práctica totalidad de los gastos en que incurre el ACNUR a través de sus asociados en la ejecución.

74. Actualmente se están evaluando los efectos que tendrán tanto la norma 47 como la norma 48.

75. Según las evaluaciones preliminares, es probable que la norma 47 de las IPSAS tenga repercusiones importantes en el modo en que el ACNUR contabiliza las

contribuciones voluntarias para fines específicos. Con arreglo a la actual norma 23, el ACNUR contabiliza prácticamente todas las contribuciones voluntarias como ingresos sin contraprestación en el momento en que se firma el correspondiente acuerdo de contribución. Por el contrario, de conformidad con la norma 47, el ACNUR deberá registrar los ingresos procedentes de contribuciones voluntarias para fines específicos cuando (o a medida que) se satisfagan debidamente las obligaciones de cumplimiento establecidas en los acuerdos vinculantes, así como las obligaciones exigibles derivadas de otras contribuciones para fines específicos. Las obligaciones de cumplimiento y las obligaciones exigibles, según se definen en la norma 47, son conceptos que coinciden ampliamente con las expectativas y los derechos de los donantes derivados de muchos acuerdos de contribución voluntaria para fines específicos, cada uno de los cuales reviste importancia. Se espera que esta modificación en el enfoque a la hora de contabilizar los ingresos tras la aplicación de la norma 47 suponga un cambio significativo en lo que se refiere al calendario de contabilización una parte sustancial de los ingresos del ACNUR procedentes de contribuciones voluntarias para fines específicos, que pasarán de contabilizarse en el año de la firma del acuerdo de contribución al año o años siguientes para los que se destinan los fondos y al momento en que el ACNUR satisfaga las obligaciones pertinentes.

76. No se espera que la norma 48 de las IPSAS tenga repercusiones significativas en la contabilización de los gastos de los asociados en la ejecución del ACNUR ya que, a falta de orientaciones específicas al respecto antes de la publicación de la norma 48, el método de contabilidad que el ACNUR emplea actualmente para los gastos de los asociados en la ejecución se considera, de forma preliminar, en consonancia con el enfoque contable reflejado en dicha norma.

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 2022	*31 de diciembre de 2021*
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Sede	684 618	287 287
Oficinas exteriores	290 251	235 573
Depósitos a corto plazo	617 578	661 031
Total, efectivo y equivalentes de efectivo	**1 592 447**	**1 183 891**

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 2022	*31 de diciembre de 2021*
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Actividades operacionales	1 327 776	1 020 657
Fondo para Actividades Autofinanciadas	67 592	16 898
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	9 208	9 459
Efectivo y equivalentes de efectivo para actividades operacionales	**1 404 576**	**1 047 014**
Fondo de Prestaciones del Personal	92 261	36 943
Fondo de Operaciones y de Garantía	95 610	99 933
Efectivo y equivalentes de efectivo para actividades no operacionales	**187 871**	**136 876**
Total, efectivo y equivalentes de efectivo	**1 592 447**	**1 183 891**
Inversiones		
Fondo de Prestaciones del Personal	645 419	577 146
Plan de Seguro Médico	69 581	60 955
Fondo para Actividades Autofinanciadas	–	16 898
Total, inversiones	**715 000**	**655 000**
Incluyen:		
Actividades operacionales	1 404 576	1 063 913
Actividades no operacionales	902 871	774 978
Total, efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones	**2 307 447**	**1 838 891**

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)

Moneda de tenencia	*Posición al 31 de diciembre de 2022*	*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	2 073 982	–	–
Euro	85 607	(7 782)	8 561
Rupia pakistaní	27 685	(2 517)	2 768
Chelín ugandés	10 824	(984)	1 082
Otras monedas	109 349	(9 941)	10 935
Total, efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones	**2 307 447**	**(21 224)**	**23 346**

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 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 2022.

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 2022*	*31 de diciembre de 2021*
Fondos del mercado monetario	Aaa	90 050	89 031
Depósitos a corto plazo	Prime-1	527 529	572 000
Efectivo – otros		974 868	522 860
Incluyen:	Prime-1	814 140	397 257
	Prime-2	36 985	20 620
	Prime-3	1 213	1 380
	Sin clasificar/ desconocido	122 530	103 603
Total, efectivo y equivalentes de efectivo		**1 592 447**	**1 183 891**
Inversiones a corto plazo			
Depósitos a plazo	Prime-1	715 000	655 000
Total, inversiones a corto plazo		**715 000**	**655 000**
Total, efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones		**2 307 447**	**1 838 891**

[a] Las calificaciones a largo plazo de los fondos del mercado monetario y los depósitos a corto plazo oscilaron entre Aa3 y A1 en 2022 y 2021. 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 2022. 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 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 clase 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 2022	*31 de diciembre de 2021*
Contribuciones por recibir corrientes		
Gobiernos	933 205	773 145
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	63 742	18 384
Otras organizaciones intergubernamentales	169 073	254 309
Donantes del sector privado	97 959	95 144
Contribuciones por recibir corrientes antes de la provisión	**1 263 979**	**1 140 982**
Provisión para cuentas de dudoso cobro	(6 348)	(7 720)
Total, contribuciones corrientes por recibir	**1 257 631**	**1 133 262**
Contribuciones por recibir no corrientes		
Gobiernos	678 630	776 844
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	15 074	2 154
Otras organizaciones intergubernamentales	51 580	28 239
Donantes del sector privado	7 475	6 933
Total, contribuciones por recibir no corrientes	**752 760**	**814 170**
Contribuciones por recibir en cifras netas	**2 010 391**	**1 947 432**

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 2022*	*Porcentaje*	*Año establecido para realizar la contribución*	*31 de diciembre de 2021*	*Porcentaje*
2021 y años anteriores	9 346	0,5	2020 y años anteriores	3 872	0,2
2022	211 532	10,5	2021	137 373	7,1
2023	1 036 753	51,6	2022	992 017	50,9
Total, contribuciones corrientes por recibir	**1 257 631**	**62,6**		**1 133 262**	**58,2**
2024	338 381	16,8	2023	284 519	14,6
2025	323 181	16,1	2024	200 625	10,3
2026	90 925	4,5	2025	251 187	12,9
2027	272	0,0	2026	77 839	4,0
Total, contribuciones por recibir no corrientes	**752 760**	**37,4**		**814 170**	**41,8**
Total, contribuciones por recibir	**2 010 391**	**100,0**		**1 947 432**	**100,0**

83. Como las contribuciones por recibir no corrientes no representan activos financieros, no se les aplica un descuento porque todavía no representan créditos financieros resultantes de la satisfacción previa de los requisitos de los donantes de que sean utilizadas para fines específicos. El efecto que tendría aplicar un descuento a estos activos sería una disminución de las contribuciones por recibir no corrientes y de los ingresos correspondientes a 2022 por valor de aproximadamente 43,5 millones de dólares. En 2021, los efectos del descuento de las contribuciones por recibir no corrientes no habrían sido significativos.

84. El movimiento de la provisión para cuentas de dudoso cobro durante 2022 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 2021	*Baja en libros*	*Aumento*	*(Disminución)*	*31 de diciembre de 2022*
Provisión para cuentas de dudoso cobro	7 720	(3 589)	3 033	(816)	6 348

85. 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 contabilizan 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 2022	1 789 619	(107)	1 789 513
Vencidas por menos de 12 meses	214 665	(3 134)	211 532
Vencidas por más de 12 meses	12 454	(3 108)	9 346
Total	**2 016 738**	**(6 348)**	**2 010 391**

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 2022*	*Fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*	*Debilitamiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*
Euro	659 234	(59 930)	65 923
Dólar de los Estados Unidos	476 066	–	–
Corona danesa	306 894	(27 899)	30 689
Corona sueca	271 748	(24 704)	27 175
Otras monedas	296 448	(26 950)	29 645
Total	**2 010 391**	**(139 484)**	**153 432**

86. Las contribuciones por recibir están denominadas principalmente en dólares de los Estados Unidos, euros, coronas suecas y coronas danesas. El cuadro 3.2.5 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 2022.

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 2022	*31 de diciembre de 2021*
Calificaciones de los Gobiernos[a]		
Aaa-Aa3	1 435 415	1 489 247
A1-A3	159 625	39 823
Baa1-Baa3	9 798	16 743
Ba1-B3	743	2 600
Caa-Ca	2 000	530
Sin calificación	4 399	1 044
Total, contribuciones por recibir de Gobiernos	**1 611 981**	**1 549 988**
Organizaciones intergubernamentales	220 600	282 548
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	78 724	20 538
Donantes del sector privado	105 434	102 078
Contribuciones por recibir antes de la provisión	**2 016 739**	**1 955 152**
Provisión para cuentas de dudoso cobro	(6 348)	(7 720)
Total, contribuciones por recibir	**2 010 391**	**1 947 432**

[a] Calificación de Moody’s.

87. 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

88. El ACNUR mantiene artículos en existencias para distribuir a sus beneficiarios en 225 almacenes (203 almacenes en 2021) 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 2022 se distribuyeron artículos de inventario por un valor total de 451,2 millones de dólares (425,9 millones de dólares en 2021), que se contabilizaron como gasto en el estado de resultados (véase la nota 6.5).

89. 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 2022*	*31 de diciembre de 2021 (reclasificación)*
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	143 350	112 489
Artículos para el hogar	122 625	51 041
Tiendas de campaña	77 891	58 281
Ropa de cama	62 390	31 182
Materiales de construcción y equipo conexo	50 019	41 236
Alimentos básicos	1 321	702
Suministros y equipo de otro tipo	23 597	17 947
Activos mantenidos para su distribución	2 021	575
Subtotal	**483 214**	**313 454**
Menos: provisión por depreciación de existencias	(18 589)	(13 077)
Total, existencias	**464 625**	**300 376**

90. En 2022, los artículos fungibles, por valor de 20,0 millones de dólares (2021: 16,0 millones de dólares), son de importancia relativa y en el cuadro 3.3.1 se presentan como tipo de bienes de inventario en la categoría “Suministros y equipo de otro tipo”. En aras de la coherencia, los importes comparativos correspondientes a 2021 se han reclasificado, pasando de la “Suministros y equipo de otro tipo” en el cuadro 3.3.1 a “Costo de los bienes adquiridos” y “Costos de los bienes distribuidos” en el cuadro 3.3.2.

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. Dado que se están desarrollando mecanismos formales de control de los artículos fungibles, el valor atribuido a esta categoría de inventario se estima sobre la base de la mejor información disponible.

92. Al cierre del ejercicio, el valor de las existencias en inventario del ACNUR era de 464,6 millones de dólares, una vez deducida la provisión por depreciación. Esta cifra equivale a alrededor de 12 meses de distribución en 2022 (alrededor de 8 meses en 2021).

93. Antes de su enajenación, los activos mantenidos para su distribución a los asociados se pasan 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	*2022*	*2021 (reclasificación)*
Existencias iniciales al 1 de enero	300 376	260 415
Costo de los bienes adquiridos[a]	598 214	464 432
Costo de los bienes distribuidos	(451 255)	(425 886)
Otros ajustes	22 802	7 088
Cambio en la provisión por depreciación de existencias	(5 513)	(5 672)
Existencias finales al 31 de diciembre	**464 625**	**300 376**

[a] Incluye contribuciones en especie y material fungible.

Cuadro 3.3.3
Cambio en la provisión por depreciación de existencias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*Aumento/ (disminución)*	*31 de diciembre de 2022*
Provisión por depreciación de existencias	13 077	5.513	18 589

94. La provisión por depreciación de existencias al 31 de diciembre de 2022 refleja los ajustes del valor de los artículos de inventario que han superado el límite de su vida útil (12,2 millones de dólares), pendientes de entrega por los proveedores (2,6 millones de dólares) y en tránsito entre almacenes durante períodos prolongados (3,8 millones de dólares).

3.4 Otros activos corrientes

Cuadro 3.4
Resumen de otros activos corrientes
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2022	*31 de diciembre de 2021*
Pagos por anticipado	190 103	167 658
Cuentas por cobrar de asociados en la ejecución	47 729	50 662
Cuentas por cobrar en concepto de impuesto sobre el valor añadido	41 482	39 306
Anticipos al personal	18 309	17 159
Depósitos a proveedores	16 100	6 801
Otros activos	8 865	6 675
Subtotal	**322 588**	**288 262**
Menos: provisión para otros activos corrientes	(23 691)	(23 690)
Total, otros activos corrientes	**298 897**	**264 571**

95. 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 113,7 millones de dólares (2021: 87,3 millones de dólares), comprenden 43,2 millones de dólares para 96 proyectos en los que la prestación de servicios se prorrogó a 2023 (2021: 40,0 millones de dólares para 107 proyectos prorrogados) y 70,5 millones de dólares para la primera cuota de 267 proyectos cuya ejecución está prevista en 2023 (2021: 47,3 millones de dólares para 116 proyectos nuevos).

96. 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 29,1 millones de dólares. Otros pagos por anticipado (47,3 millones de dólares) tienen que ver principalmente con proveedores comerciales.

97. 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 163,5 millones de dólares (2021: 114,3 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 2022 por un valor aproximado de 159,4 millones de dólares (2021: 138,3 millones de dólares). Los 4,1 millones de dólares restantes sobre los que está pendiente la información (2021: 5,0 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 43,6 millones de dólares (2021: 45,7 millones de dólares), son reembolsos confirmados que deben efectuar los asociados en la ejecución incumplimiento de los requisitos e infrautilización de los fondos.

98. Los anticipos al personal consisten principalmente en subsidios de educación, subsidios de alquiler, viajes, gastos médicos, sueldos y otros derechos a prestaciones del personal.

99. 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

100. 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.

101. Los activos mantenidos al 31 de diciembre de 2022 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 (2022)
(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 2022	8 647	18 366	332 956	42 966	20 887	23 237	447 058
Adiciones – compras	–	4 626	49 436	10 695	1 804	3 615	70 176
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	–	126	74	–	200
Activos mantenidos para su distribución	–	–	(1 932)	(303)	15	109	(2 111)
Enajenaciones[a]	–	–	(35 239)	(4 604)	(1 506)	(779)	(42 128)
Saldo final al 31 de diciembre de 2022	**8 647**	**22 992**	**345 221**	**48 880**	**21 274**	**26 182**	**473 195**
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2022	(4 718)	(6 349)	(156 285)	(33 470)	(16 055)	(16 255)	(233 133)
Activos mantenidos para su distribución	–	–	747	87	(6)	55	883
Enajenaciones[a]	–	–	24 845	3 126	1 154	535	29 660
Gastos de amortización para el ejercicio	(405)	(1 072)	(25 898)	(3 935)	(1 584)	(2 464)	(35 358)
Deterioro del valor	–	175	(1 174)	–	–	–	(999)
Saldo final al 31 de diciembre de 2022	**(5 123)**	**(7 246)**	**(157 765)**	**(34 193)**	**(16 490)**	**(18 130)**	**(238 947)**
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2022	**3 928**	**12 017**	**176 671**	**9 496**	**4 833**	**6 981**	**213 926**
Saldo final al 31 de diciembre de 2022	**3 523**	**15 746**	**187 456**	**14 687**	**4 784**	**8 052**	**234 248**

[a] Las enajenaciones comprenden activos transferidos a los asociados cuyo valor neto contable es de 9,3 millones de dólares.

Cuadro 3.5.2
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.

3.6 Activos intangibles

Cuadro 3.6.1
Movimientos de activos intangibles (2022)

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Activos intangibles en desarrollo	*Licencias, programas informáticos y otros*	*Total (2022)*
Costo			
Saldo inicial 1 de enero de 2022	–	59 475	59 475
Adiciones – compras	4 716	–	4 716
Adiciones – contribuciones en especie	–	1 771	1 771
Enajenaciones	–	–	–
Transferencias al servicio	(4 716)	4 716	–
Saldo final al 31 de diciembre de 2022	–	**65 961**	**65 961**
Amortización acumulada			
Saldo inicial 1 de enero de 2022	–	**(31 018)**	**(31 018)**
Enajenaciones	–	–	–
Gastos de amortización para el ejercicio	–	(10 847)	(10 847)
Saldo final al 31 de diciembre de 2022	–	**(41 865)**	**(41 865)**
Valor contable neto			
Saldo inicial 1 de enero de 2022	–	**28 457**	**28 457**
Saldo final al 31 de diciembre de 2022	–	**24 096**	**24 096**

Cuadro 3.6.2
Movimientos de activos intangibles (2021)

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Activos intangibles en desarrollo	*Licencias, programas informáticos y otros*	*Total (2022)*
Costo			
Saldo inicial 1 de enero de 2021	624	60 030	60 654
Adiciones – compras	4 558	61	4619
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 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)**

	Activos intangibles en desarrollo	*Licencias, programas informáticos y otros*	*Total (2022)*
Valor contable neto			
Saldo inicial 1 de enero de 2021	624	37 496	38 120
Saldo final al 31 de diciembre de 2021	–	**28 457**	**28 457**

102. 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. A lo largo de 2022 se transfirieron al servicio y se capitalizaron activos por valor de 4,7 millones de dólares para proyectos de programas informáticos desarrollados internamente y concluidos durante el ejercicio, representados principalmente por el Ecosistema de Registro de la Población y Gestión de la Identidad (PRIMES).

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 2022	*31 de diciembre de 2021*
Cuentas por pagar		
Proveedores comerciales y de otro tipo	106 966	77 079
Asociados en la ejecución	75 965	56 124
Entidades de las Naciones Unidas	35 270	5 157
Total, cuentas por pagar	**218 202**	**138 360**
Pasivo devengado	110 199	120 385
Total, cuentas por pagar y pasivo devengado	**328 401**	**258 745**

103. Las cuentas por pagar a proveedores comerciales y de otro tipo comprenden principalmente importes adeudados por bienes y servicios cuya factura se ha recibido.

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

105. 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 2022	*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	181 605	–	–
Euro	32 789	(2 981)	3 279
Dinar jordano	13 261	(1 206)	1 326
Leu rumano	10 117	(920)	1 012
Otras monedas	90 628	(8 239)	9 063
Total, cuentas por pagar y pasivo devengado	**328 401**	**(13 345)**	**14 680**

106. 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 fortalecimiento 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 2022.

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)

	2022	*2021*
Pasivos en concepto de prestaciones de los empleados		
Seguro médico posterior a la separación del servicio	833 927	1 200 464
Prestaciones de repatriación	131 577	144 640
Vacaciones anuales	120 740	117 332
Sueldos y otras prestaciones del personal	32 376	24 135
Otras prestaciones por separación del servicio	2 674	2 437
Total, pasivos en concepto de prestaciones de los empleados	**1 121 294**	**1 489 008**
Composición		
Corrientes	173 574	160 219
No corrientes	947 720	1 328 789
Total, pasivos en concepto de prestaciones de los empleados	**1 121 294**	**1 489 008**

107. 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.

108. 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 al cierre de 2021 era de 10,0 millones de dólares. El tope ordinario de las prestaciones que se pueden arrastrar se reinstauró en 2022, momento en el que prescribió toda obligación restante por los saldos que rebasaran el tope ordinario reimplantado.

109. 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 al cierre de 2021 (13,8 millones de dólares) comprendía 2,2 millones de dólares derivados del levantamiento temporal del tope del saldo no utilizado que se podía arrastrar. En 2022 se volvió a imponer el tope. momento en el que prescribió toda obligación restante por los saldos que rebasaran el umbral reimplantado.

Valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio

110. 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 valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio
Tasa de descuento	3,41 % (2021: 1,61 %) – 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. La duración media de las obligaciones se estima en 33 años para los afiliados a la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas y en 22 años para los afiliados al Plan de Seguro Médico.
Tasa de inflación de los costos de la atención médica	1,84 % (2021: 1,79 %) – 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 valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio
Factor de la edad aplicado a los costos médicos a los 65 años	4.915 dólares (2021: 4.745 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. No se pudo definir claramente 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 2022. 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	5,16 % (2021: 2,41 %) – El derecho a la 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. La duración media de las obligaciones se estima en 4 años para las primas de repatriación y en 8 años para los gastos de viaje y transporte.
Tasa prevista de aumento de los sueldos	2,2 % (2021: 2,50 %)

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)

	2022	*2021*
Pasivo devengado en cifras brutas	1 220 811	1 755 862
Compensación de las contribuciones de los jubilados	(386 884)	(555 397)
Pasivo (cifras netas) al 31 de diciembre	**833 927**	**1 200 464**

111. 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. 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. Dado que los jubilados siguen contribuyendo al plan, el pasivo en cifras brutas se reduce conforme al valor actual de las contribuciones previstas posteriores a la jubilación de los afiliados para reflejar el pasivo neto.

112. 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	*2022*	*2021*
Obligación por prestaciones definidas al 1 de enero	1 200 464	1 021 858
Costo de servicio para el ejercicio	64 403	54 223
Costo por intereses para el ejercicio	19 292	13 735
Prestaciones pagadas, deducidas las aportaciones de los afiliados	(6 676)	(6 172)
(Ganancias)/pérdidas actuariales	(443 556)	116 820
Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre	**833 927**	**1 200 464**

113. Los costos de servicio y por intereses se contabilizan como gastos en el estado de resultados (estado financiero II). En 2022, los gastos reconocidos ascienden a 83,7 millones de dólares (68,0 millones de dólares en 2021), como se detalla en la nota 6.2.

114. Las pérdidas y ganancias actuariales se reconocen como un cargo o crédito directo a las reservas. La ganancia actuarial neta de 443,6 millones de dólares en 2022 se debe a cambios en las hipótesis financieras desde 2021, en particular tipos de descuento más elevados (492,0 millones de dólares), compensados por pérdidas actuariales atribuibles

principalmente a cambios en las tasas de tendencia médica (22,7 millones de dólares) y compensados además por ajustes por experiencia (24,2 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.

115. 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) y a los costos del ejercicio en curso (servicio e intereses). El monto total financiado al 31 de diciembre de 2022 es de 584,8 millones de dólares (468,3 millones de dólares en 2021) (véase también la nota 3.14). 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 2022*	*31 de diciembre de 2021*
Obligaciones por prestaciones definidas	**833 927**	**1 200 464**
Financiadas	(584 836)	(468 300)
Obligaciones por prestaciones definidas no financiadas	**249 091**	**732 165**

116. La contribución del ACNUR en 2023 al seguro médico posterior a la separación del servicio se estima en 97,8 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

117. 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 2022; y b) las obligaciones acumuladas en concepto de prestaciones posteriores a la separación del servicio al 31 de diciembre de 2022.

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	(17 802)	(171 833)
Disminución de un punto porcentual	21 075	220 140
Costo periódico neto de la atención médica posterior a la separación del servicio:		
Aumento de un punto porcentual	23 427	220 779
Disminución de un punto porcentual	(16 413)	(174 974)

	Costo de servicio y costo por intereses	*Obligaciones acumuladas en concepto de prestaciones posteriores a la separación del servicio*
Factor de la edad		
Aumento de un punto porcentual anual después de los 65 años	22 487	228 928
Disminución de un punto porcentual anual después de los 65 años	(16 683)	(172 653)

Prestaciones de repatriación

118. 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 2022 era de 131,6 millones de dólares (144,6 millones de dólares en 2021), 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)

	2022	*2021*
Prima de repatriación	78 738	80 073
Viajes y envíos	52 839	64 567
Pasivo al 31 de diciembre	**131 577**	**144 640**

119. El pasivo devengado representa la porción ya devengada del valor actual de las prestaciones de repatriación.

120. 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	*2022*	*2021*
Obligación neta al 1 de enero	144 640	134 810
Costo de servicio para el ejercicio	7 324	7 097
Costo por intereses para el ejercicio	3 333	2 396
Prestaciones pagadas	(4 867)	(4 036)
(Ganancias)/pérdidas actuariales	(18 852)	4 373
Obligación total al 31 de diciembre	**131 577**	**144 640**

121. La suma de los costos de servicio y por intereses se contabiliza como gasto en el estado de resultados (estado financiero II). En 2022 se contabilizaron gastos por

valor de 10,7 millones de dólares (9,5 millones de dólares en 2021). El análisis de sensibilidad que figura a continuación ilustra cómo afectan al gasto y al pasivo los pequeños cambios porcentuales en las principales hipótesis.

122. Las pérdidas y ganancias actuariales se reconocen como un cargo o crédito directo a las reservas. La ganancia actuarial neta de 18,9 millones de dólares en 2022 se debe a cambios en las hipótesis financieras, en particular al aumento de la tasa de descuento única equivalente (30,2 millones de dólares), compensado con pérdidas actuariales debidas a cambios en las hipótesis demográficas (5,5 millones de dólares) y en la experiencia (7,0 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 2022*	*31 de diciembre de 2021*
Obligaciones totales	**131 577**	**144 640**
Financiadas	(29 430)	(26 021)
Obligaciones no financiadas	**102 147**	**118 619**

123. Se estima que en 2023 la contribución del ACNUR correspondiente a prestaciones de repatriación será de 3,0 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

124. 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 2022; 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	1 224	5 878
Disminución de un punto porcentual	(1 055)	(5 237)
Tasa de descuento:		
Aumento de un punto porcentual	(1 109)	(6 709)
Disminución de un punto porcentual	1 290	11 989

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

125. 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 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.

126. La Caja expone a las organizaciones afiliadas a riesgos actuariales asociados con los empleados actuales y anteriores de otras organizaciones participantes en la Caja, por lo que no existe un criterio uniforme y fiable para asignar las obligaciones, los activos del plan y los costos a cada una de las organizaciones afiliadas a la Caja. Al igual que ocurre con las demás organizaciones afiliadas a la Caja, el ACNUR y la Caja no están en condiciones de determinar la parte proporcional del pasivo del plan de prestaciones definidas que corresponde al ACNUR, 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 de la organización a la Caja durante el ejercicio económico se contabilizan como gastos en el estado de resultados.

127. En los Estatutos de la Caja de Pensiones se establece que el Comité Mixto de Pensiones del Personal encargará al actuario consultor que realice una valuación actuarial de la Caja, 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.

128. Las obligaciones financieras del ACNUR con respecto a la Caja consisten en la aportación obligatoria de un porcentaje establecido por la Asamblea General (que actualmente es del 7,9 % para los afiliados y 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 de Pensiones. 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.

129. La última valuación actuarial de la Caja se finalizó al 31 de diciembre de 2021, y para sus estados financieros de 2022 se extrapolarán al 31 de diciembre de 2021 los datos de afiliación al 31 de diciembre de 2022.

130. La valoración actuarial realizada al 31 de diciembre de 2021 dio lugar a un coeficiente de financiación de los activos actuariales respecto de los pasivos actuariales del 117,0 % (107,1 % en la valoración de 2019). El coeficiente de financiación era del 158,2 % (144,4 % en la valoración de 2019) cuando no se tenía en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones.

131. Tras evaluar la suficiencia actuarial de la Cajas, el Actuario Consultor determinó que, al 31 de diciembre de 2021, no había necesidad de 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, en la fecha de valuación el valor de mercado de los activos también superaba el valor actuarial de todo el pasivo acumulado. En el momento de presentar este informe, la Asamblea General no había invocado el artículo 26.

132. 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 (2019, 2020 y 2021) ascendió a 8.505,27 millones, de los que el 12,7 % correspondían a las aportaciones del ACNUR.

133. En 2022, las aportaciones del ACNUR a la Caja ascendieron a 267,3 millones de dólares (2021: 241,2 millones de dólares). Se prevé que en 2023 las aportaciones pagaderas asciendan a alrededor de 300 millones de dólares.

134. 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 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 ella ninguna parte del excedente del activo respecto del pasivo.

135. La Junta de Auditores realiza una auditoría anual de las cuentas de la Caja 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

136. 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 contabilizan como ingresos.

Cuadro 3.9
Otros pasivos corrientes
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2022	*31 de diciembre de 2021*
Otras cuentas por pagar	9 704	16 671
Contribuciones pendientes de acuerdo	998	373
Total, otros pasivos corrientes	**10 702**	**17 044**

3.10 Provisiones

Cuadro 3.10
Provisiones
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2022	*31 de diciembre de 2021*
Tipo de provisión		
Provisiones para reembolso de contribuciones	–	214
Litigios	5 526	5 424
Otros	94	94
Total, provisiones	**5 620**	**5 732**
Incluyen:		
Corrientes	5 526	5 638
No corrientes	94	94
Total, provisiones	**5 620**	**5 732**

137. Las provisiones por litigios se realizan en casos en los que es probable que haya que efectuar un pago y se pueda 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)

	31 de diciembre de 2021	*Superávit/ (déficit)*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2022*
Fondo del Programa Anual				
Fondo del Programa Anual, deducidas las reservas	3 317 882	689 383	(214 556)	3 792 709
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	**3 347 882**	**689 383**	**(234 556)**	**3 802 709**
Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas	22	42 161	–	42 183
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	9 539	(331)	–	9 208
Total, reservas y saldos de los fondos acumulados	**3 357 443**	**731 213**	**(234 556)**	**3 854 100**

138. 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. Anteriormente, el Fondo de Proyectos se consignaba por separado, pero ahora está incluido en el Fondo del Programa Anual. Los saldos iniciales se han reexpresado en consecuencia.

139. 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.

140. La reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato se utilizó con el fin de proporcionar al ACNUR la capacidad presupuestaria necesaria para dar cabida a actividades no presupuestadas compatibles con las actividades y estrategias consignadas en el presupuesto del programa anual aprobado y con el mandato de la Oficina. 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 transfirió de nuevo al fondo del programa anual en 2022.

3.12 Fondo de Operaciones y de Garantía

141. 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 2021	*Superávit/ (déficit)*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2022*
Fondo de Operaciones y de Garantía	100 000	(115 408)	115 408	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 2021	*Superávit/ (déficit)*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2022*
Plan de Seguro Médico	60 673	8 908	–	69 581

142. 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 2021	*Superávit/ (déficit)*	*Ganancias/ (pérdidas) actuariales*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2022*
Fondo de Prestaciones del Personal	(850 784)	(77 942)	462 408	115 080	(351 238)

Cuadro 3.14.2
Análisis del Fondo de Prestaciones del Personal

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2022			*31 de diciembre de 2021*		
	Pasivos	*Financiación*	*Saldo neto del Fondo*	*Pasivos*	*Financiación*	*Saldo neto del Fondo*
Seguro médico posterior a la separación del servicio	(833 927)	584 836	(249 091)	(1 200 464)	468 300	(732 165)
Repatriación	(131 577)	29 430	(102 147)	(144 640)	26 020	(118 619)
Vacaciones anuales	(120 740)	120 740	–	(117 332)	117 332	–
Otras prestaciones por separación del servicio	(2 674)	2 674	–	(2 437)	2 437	–
Total	**(1 088 918)**	**737 680**	**(351 238)**	**(1 464 873)**	**614 089**	**(850 784)**

143. 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. El reglamento financiero de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado exige que los pasivos financieros asociadas a las prestaciones acumuladas por terminación del servicio y posteriores a la jubilación se registren en el Fondo de Prestaciones del Personal junto con la financiación de dichos pasivos. Por lo tanto, el déficit de financiación comparado con el pasivo correspondiente, por valor de 351,2 millones de dólares (2021: 850,8 millones de dólares), se presenta como saldo neto (déficit) del Fondo de Prestaciones del Personal en el cuerpo del estado de situación financiera. La administración del ACNUR considera que esta presentación constituye una desviación necesaria de los requisitos previstos en el párrafo 95 de la norma 1 de las IPSAS (*Presentación de los estados financieros*), permitida en circunstancias excepcionales en el párrafo 31 de la norma 1. La información completa necesaria para cumplir con los requisitos de presentación establecidos en los párrafos 32 y 95 de la norma 1, indicando por separado los fondos por valor de 737,7 millones de dólares (2021: 614,1 millones de dólares) y los pasivos conexos por valor de 1.088,9 millones de dólares (2021: 1.464,9 millones de dólares), figura en el cuadro 3.14.2. Aunque el saldo neto de los fondos representa el déficit de la financiación con respecto a los pasivos correspondientes, la financiación no está legalmente protegida (“dotada de un régimen diferencial”) para cubrir tales pasivos.

144. 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 2022 es de 584,8 millones de dólares (468,3 millones de dólares en 2021) (véase también la nota 3.8).

145. Además, con arreglo a la decisión tomada por el Comité Permanente, desde 2012 el ACNUR ha reservado fondos para financiar las prestaciones de repatriación.

146. 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

147. 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
Fondo para Actividades Autofinanciadas
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2021	*Superávit/ (déficit)*	*Ingresos/ (egresos)*	*31 de diciembre de 2022*
Fondo para Actividades Autofinanciadas	155 792	41 386	4 069	201 246

Nota 4
Análisis del riesgo

Riesgo de crédito

148. 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

149. 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.

150. 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 2022, el ACNUR disponía de fondos del mercado monetario por valor de 90,0 millones de dólares, que tenían la máxima calificación de fondos emitida por S&P Global Ratings, Aaa. Al 31 de diciembre de 2022, el ACNUR tenía depósitos a corto plazo por valor de 527,5 millones de dólares, que tenían todos ellos la clasificación más elevada, Prime-1.

151. 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.

152. El riesgo de crédito para efectivo e inversiones se resume en el cuadro 3.1.4.

Cuentas por cobrar

153. 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

154. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR ascendía a 2.307,4 millones de dólares al 31 de diciembre de 2022, frente a los 1.183,9 millones de dólares al 31 de diciembre de 2021.

155. El volumen total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR se compone de tenencias de efectivo operacional no comprometido equivalentes a 1.404,6 millones de dólares y de tenencias de efectivo no operacional comprometido que ascienden a 902,8 millones de dólares (véase la nota 3.1).

156. El saldo medio de las tenencias de efectivo operacional no comprometido en 2022 proporciona 3,1 meses de cobertura de gastos (2021: 2,7 meses).

157. 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. 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 tasa de interés

158. 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.

159. Durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2022, los depósitos se mantuvieron principalmente en dólares de los Estados Unidos. La tasa media de rentabilidad de los depósitos en dólares fue del 1,57 % (el 0,08 % en 2021), lo cual refleja la tendencia al alza de los tipos de interés en este segmento de inversión a corto plazo.

Cuadro 4.1
Análisis de las tendencias de los depósitos

	2022	*2021*
Depósitos a plazo		
Saldo medio (millones de dólares de los Estados Unidos)	1 167	1 036
Tipo de interés medio (porcentaje)	1,57	0,08
Duración media (días)	36	38

Riesgo de tipo de cambio

160. 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 109 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 2022, este tipo de operaciones ascendieron a 317,2 millones de euros. Además, el ACNUR suscribe un número limitado de contratos a plazo para las necesidades conocidas de nómina en francos suizos. En 2022, se negociaron 56,5 millones de francos suizos con este fin. No hay contratos a plazo abiertos al cierre del ejercicio.

161. 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.

162. 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.

163. 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 135 países y territorios de todo el mundo en los que opera.

Análisis de sensibilidad

164. 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 2022. 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.

165. 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 2022*	*Fortalecimiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*	*Debilitamiento del dólar de los Estados Unidos en un 10 %*
Dinar iraquí	10 368	(943)	1 037
Chelín keniano	8 967	(815)	897
Chelín ugandés	5 949	(541)	595
Rial yemení	5 866	(533)	587
Otras monedas	26 312	(2 392)	2 631
Total	**57 462**	**(5 224)**	**5 746**

166. 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.

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 2022*	*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	1 338 004	–	–
Euro	717 567	(65 233)	71 757
Corona danesa	306 716	(27 883)	30 672
Corona sueca	272 776	(24 798)	27 278
Corona noruega	117 697	(10 700)	11 770
Dólar australiano	71 879	(6 534)	7 188
Dólar canadiense	68 251	(6 205)	6 825
Rupia pakistaní	24 631	(2 239)	2 463
Otras monedas	98 938	(8 994)	9 894
Total	**3 016 460**	**(152 587)**	**167 846**

167. En el cuadro 4.3 se resumen las mayores exposiciones globales compensando los activos monetarios con los pasivos monetarios por moneda.

168. 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 85,4 millones de dólares (el 2,2 %), si el dólar de los Estados Unidos se fortaleciese un 10 %, y un aumento del saldo de los fondos de 94,0 millones de dólares (el 2,4 %), si el dólar de los Estados Unidos se debilitase un 10% respecto a los tipos de cambio vigentes al 31 de diciembre de 2022, 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.

Nota 5
Ingresos

5.1 Contribuciones voluntarias

Cuadro 5.1.1
Análisis de las contribuciones voluntarias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021*
Contribuciones monetarias		
Entidades gubernamentales	4 157 319	4 189 861
Otras organizaciones intergubernamentales	324 160	208 127
Donantes del sector privado	1 112 417	543 357
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	180 640	107 321
Subtotal, contribuciones monetarias	**5 774 537**	**5 048 665**

	2022	*2021*
Reembolsos a los donantes y otras reducciones de ingresos del ejercicio anterior	(4 091)	(1 654)
Total, contribuciones monetarias	**5 770 445**	**5 047 011**
Contribuciones en especie		
Entidades gubernamentales	31 298	29 964
Otras organizaciones intergubernamentales	759	–
Donantes del sector privado	127 996	110 239
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	871	–
Total, contribuciones en especie	**160 923**	**140 203**
Total, contribuciones voluntarias	**5 931 369**	**5 187 214**

169. 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.

170. 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 2022, las contribuciones en especie ascendieron a 125,5 millones de dólares en bienes (103,8 millones de dólares en 2021) y 35,4 millones de dólares en servicios (36,4 millones de dólares en 2021). Los bienes comprendidos en las contribuciones en especie consistieron principalmente en ropa y calzado (87,4 millones de dólares).

171. Las contribuciones monetarias (antes del ajuste) registradas en 2022, que ascendieron a 5.774,5 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	*2022*	*Ejercicio al que corresponde la financiación*	*2021*
2022 y anteriores	**4 477 103**	**2021 y anteriores**	**3 282 437**
Ejercicios futuros		**Ejercicios futuros**	
2023	1 042 385	2022	952 719
2024	145 584	2023	277 327
2025	87 630	2024	199 166
2026	21 260	2025	259 755
2027	574	2026	77 261
Subtotal, ejercicios futuros	**1 297 433**		**1 766 228**
Total, contribuciones monetarias (antes del ajuste)	**5 774 537**		**5 048 665**

172. Los ingresos procedentes de contribuciones voluntarias para fines específicos se reconocen, y las cuentas por cobrar se registran en el momento de la firma del acuerdo correspondiente.

Cuadro 5.1.3
Contribuciones monetarias, por tipo de asignación
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021*
Para fines generales	777 319	1 068 309
Asignación flexible	1 619 512	952 887
Para fines específicos	2 428 097	2 250 048
Asignación estricta para fines específicos	949 609	777 421
Total, contribuciones monetarias (antes del ajuste)	**5 774 537**	**5 048 665**

173. 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. Las contribuciones asignadas de manera estricta solo pueden utilizarse para 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.

5.2 Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas

Cuadro 5.2
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021*
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	84 378	43 177

174. El presupuesto ordinario es asignado anualmente por las Naciones Unidas al ACNUR y cubre los gastos de personal y otros gastos de gestión establecidos en el artículo 20 del Estatuto de la Oficina. Los ingresos reconocidos en 2022 incluyen el aviso de habilitación de créditos recibido en diciembre para el ejercicio presupuestario de 2023 (42,2 millones de dólares). Los avisos de habilitación de créditos para 2021 y 2022 se recibieron cada uno al principio de los respectivos ejercicios presupuestarios a los que se referían.

5.3 Ingresos en concepto de intereses

175. El aumento significativo de los tipos de interés de mercado durante 2022 fue la razón principal de que hubiera mayores ingresos por intereses registrados en el ejercicio, que ascendieron a 26,1 millones de dólares, frente a los ingresos por intereses de 2,5 millones de dólares registrados en 2021.

5.4 Otros ingresos

Cuadro 5.4
Otros ingresos
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021*
Ganancia por venta de activos	15 747	7 704
Uso de residencias para huéspedes	4 828	3 750
Primas de seguro médico de los afiliados al Plan de Seguro Médico	4 273	3 921
Uso de locales de oficina y del estacionamiento	744	608
Ingresos varios	5 159	5 357
Total, otros ingresos	**30 750**	**21 339**

Nota 6
Gastos

6.1 Gasto de los asociados en la ejecución

176. El gasto total de los asociados en la ejecución durante el ejercicio económico ascendió a 1.393,0 millones de dólares (2021: 1.310,0 millones de dólares). El análisis se presenta por tipo de asociado en la ejecución y por región.

Cuadro 6.1
Gastos 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*	
					2022	*2021 (reclasificación)*
África Occidental y Central	15 736	67 526	45 793	–	129 055	115 262
África Oriental, Cuerno de África y región de los Grandes Lagos	54 044	170 349	46 256	1 082	271 730	288 362
África Meridional	8 641	27 593	21 284	124	57 642	53 286
Oriente Medio y Norte de África	16 913	148 427	153 617	4 735	323 691	319 544
Asia y el Pacífico	5 027	30 183	96 073	(2 279)	129 003	130 500
Europa	7 717	34 809	93 960	204	136 690	86 473
América	3 267	46 523	70 194	391	120 376	133 737
Sede/programas mundiales	697	26 496	18 434	(405)	45 221	57 997
Gastos declarados por los asociados en la ejecución con cargo a los acuerdos del ejercicio en curso	**112 041**	**551 905**	**545 611**	**3 851**	**1 213 408**	**1 185 161**
Información aún no recibida o tramitada	45 111	61 036	45 454	11 943	163 544	114 371
Ajustes por acuerdos de ejercicios anteriores[a]	6 871	6 472	954	1 777	16 074	10 505
Total, gastos	**164 023**	**619 413**	**592 018**	**17 570**	**1 393 025**	**1 310 037**

[a] El monto de los ajustes por acuerdos de ejercicios anteriores asciende a 16,0 millones de dólares (2021: 10,5 millones de dólares) e incluye un saldo no utilizado reembolsable de 34,3 millones de dólares (2021: 40,0 millones de dólares) y recuperaciones de gastos a raíz de auditorías de asociados por un valor de 1,1 millones de dólares (2021: 1,3 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 50,0 millones de dólares (2021: 50,6 millones de dólares) y gastos por pagar cancelados en libros por valor de 0,1 millones de dólares (2021: 1,2 millones de dólares), una vez deducidos los contraasientos de las provisiones y otros gastos correspondientes.

177. El importe de 1.393,0 millones de dólares declarado como gastos de los asociados en la ejecución (2021: 1.310,0 millones de dólares) incluye 163,5 millones de dólares (2021: 114,4 millones de dólares) pagados a los asociados en la ejecución en 2022 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).

178. El importe total de fondos reembolsados por los asociados en la ejecución en 2022 en concepto de gastos injustificados fue de 1,1 millones de dólares (1,3 millones de dólares en 2021). Esos gastos se determinaron sobre la base del examen realizado por el ACNUR de los informes de auditoría de las actividades ejecutadas por los asociados.

179. 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 1,9 millones de dólares (3,4 millones de dólares en 2021).

180. En 2022, los gastos efectuados con respecto al apoyo prestado a los asociados nacionales que recaudan fondos se reclasificaron de la categoría de “Gastos de los asociados en la ejecución” a “Servicios por contrata: publicidad, comercialización e información pública”, para reflejar mejor la naturaleza de la financiación proporcionada (véase el cuadro 6.4). Por ello, se han reexpresado en consecuencia los importes comparativos del ejercicio anterior.

6.2 Sueldos y prestaciones de los empleados

Cuadro 6.2
Sueldos y prestaciones de los empleados
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021*
Sueldo	761 206	689 252
Prestaciones y derechos del personal	234 536	203 582
Pensión	177 757	160 086
Seguro médico posterior a la separación del servicio	83 696	67 958
Personal temporario	77 833	66 538
Seguro médico: corriente	42 665	39 151
Rescisión	7 273	7 315
Reembolso del impuesto sobre la renta	7 037	6 366
Evacuación	4 088	3 635
Vacaciones anuales	3 360	6 402
Otros gastos de personal	11 840	10 432
Total, sueldos y prestaciones de los empleados	**1 411 291**	**1 260 716**

181. La partida de vacaciones anuales, que asciende a 3,4 millones de dólares (2021: 6,4 millones de dólares), muestra el aumento de los derechos de vacaciones anuales acumulados por el personal durante el período (véase también el párr. 108).

182. La partida de otros gastos de personal se compensa con la capitalización de gastos de personal interno por valor de 2,7 millones de dólares (2021: 3,4 millones de dólares) asociados al desarrollo de activos intangibles.

6.3 Asistencia en efectivo a los beneficiarios

183. La asistencia en efectivo es un medio para ofrecer protección, asistencia y servicios que permitan a los beneficiarios satisfacer sus necesidades.

184. La asistencia en efectivo, por valor de 888,1 millones de dólares (2021: 573,2 millones de dólares) excluye la asistencia en efectivo proporcionada a través de los asociados, que asciende a 81,0 millones de dólares (2021: 95,3 millones de dólares) y figura en los gastos de los asociados en la ejecución en la nota 6.1.

6.4 Servicios por contrata

Cuadro 6.4
Servicios por contrata
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021 (reclasificación)*
Personal asociado y contratistas particulares	170 419	165 808
Publicidad, comercialización e información pública	114 775	119 955
Contratos de construcción	59 090	64 688
Transporte, manipulación de la carga y administración de almacenes	57 013	44 035
Procesamiento de datos	51 583	45 073
Servicios directos para los beneficiarios	47 822	45 615
Servicios profesionales	37 410	35 548
Consultores particulares	11 497	9 516
Traducción, impresión y publicación	8 798	7 584
Otros servicios	56 667	60 571
Total, servicios por contrata	**615 074**	**598 392**

185. 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 desplegadas.

186. 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 desplazadas, en lugar de prestar asistencia en efectivo a los beneficiarios.

187. 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 (4,4 millones de dólares), las finanzas y la gestión de la cadena de suministro (8,2 millones de dólares) y la gestión basada en resultados (1,2 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).

188. En 2022, los gastos efectuados con respecto al apoyo prestado a los asociados nacionales que recaudan fondos se reclasificaron de la categoría de “Gastos de los asociados en la ejecución” a “Servicios por contrata: publicidad, comercialización e

información pública” (véase el cuadro 6.1). Por ello, se han reexpresado en consecuencia los importes comparativos del ejercicio anterior.

189. 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)

	2022	*2021 (reclasificación)*
Distribuidos del inventario		
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	160 613	178 926
Artículos para el hogar	94 756	64 166
Ropa de cama	55 451	42 278
Materiales de construcción y equipo conexo	50 276	48 772
Tiendas de campaña	26 232	26 344
Alimentos básicos	2 126	4 208
Suministros y equipo de otro tipo	5 457	5 420
Artículos fungibles	56 343	55 773
Total, artículos distribuidos del inventario	**451 255**	**425 886**
Otros cambios en el inventario (aún no distribuido)	(1 281)	3 659
Total, suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	**449 973**	**429 545**

190. 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.

191. En 2022, se modificó la presentación de determinados artículos de inventario no alimentarios distintos de las categorías básicas de socorro reflejadas en el cuadro 3.3.1 para reflejar mejor el modo en que se gestionan tales artículos. Los artículos fungibles pertenecientes a la categoría de suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir se reasignaron como otros suministros y equipo. Del mismo modo, dado que en 2022 se mantuvieron e incluyeron en la valoración de existencias cantidades significativas de artículos fungibles, todas las distribuciones de otros suministros y equipo se registran como distribuciones de inventario. Por consiguiente, las cifras comparativas del ejercicio anterior se reclasificaron.

6.6 Gastos de funcionamiento

Cuadro 6.6
Gastos de funcionamiento
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021*
Alquiler y mantenimiento de locales	87 856	83 324
Seguridad	53 099	50 322
Combustible y lubricantes	37 989	32 588
Comunicaciones	35 609	37 676
Cargos bancarios	19 230	17 180
Servicios públicos	16 099	12 021
Residencias para huéspedes	14 185	9 218
Alquiler y mantenimiento de vehículos y equipo	8 498	8 426
Seguro	4 637	4 299
Otros gastos de funcionamiento	17 133	14 444
Total, gastos de funcionamiento	**294 335**	**269 498**

192. 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)

	2022	*2021*
Equipo y suministros conexos	94 883	79 498
Programas informáticos y licencias	13 284	11 036
Suministros generales de oficina	16 281	12 599
Mobiliario y accesorios	11 084	8 095
Propiedades, planta y equipo transferidos	7 992	7 497
Edificios (no capitalizables)	4 816	2 695
Vehículos y suministros de talleres	4 469	9 958
Reformas y mejoras importantes	975	666
Total, equipo y suministros	**153 784**	**132 045**

193. 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

194. Los gastos de viaje aumentaron de 42,1 millones de dólares en 2021 a 77,9 millones de dólares en 2022 debido a la mayor relajación de las restricciones asociadas a la pandemia de COVID-19. En 2019, el último año que no resultó afectado por la pandemia, los gastos de viaje fueron de 72,5 millones de dólares.

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)

	2022	*2021*
Amortización de propiedades, planta y equipo	35 183	41 277
Deterioro del valor de propiedades, planta y equipo	1 174	801
Amortización de activos intangibles	10 847	11 508
Total, amortización del activo tangible e intangible	**47 204**	**53 586**

6.10 Otros gastos

Cuadro 6.10
Otros gastos
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021*
Seminarios y talleres	18 383	8 419
Gasto por deudas incobrables	9 275	6 571
Capacitación	7 983	6 192
Gastos varios	(4 744)	2 051
Total, otros gastos	**30 896**	**23 234**

195. En 2022, los gastos varios se vieron compensados con 7,6 millones de dólares en liberaciones de pasivos diversos envejecidos que ya no se esperaba que dieran lugar a una salida de recursos.

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 (2022)*	*(Ganancias)/ pérdidas realizadas*	*(Ganancias)/ pérdidas no realizadas*	*Total (2021)*
Cuentas por pagar	(7 154)	477	(6 677)	(3 382)	1 374	(2 008)
Contribuciones por recibir	55 136	59 467	114 603	(29 691)	107 811	78 120
Efectivo e inversiones	(40 841)	36 926	(3 915)	(15 599)	26 793	11 194
Otros	16 400	2 301	18 701	11 276	(1 194)	10 082
Total, (ganancias) y pérdidas por diferencias cambiarias	**23 541**	**99 171**	**122 712**	**(37 396)**	**134 784**	**97 388**

Cuadro 6.11.2
Ganancias y pérdidas realizadas por diferencias cambiarias
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	(Ganancia) realizada	*Pérdida realizada*	*Total (2022)*	*(Ganancia) realizada*	*Pérdida realizada*	*Total (2021)*
Cuentas por pagar	(49 810)	42 656	(7 154)	(26 388)	23 006	(3 382)
Contribuciones por recibir	(33 792)	88 928	55 136	(44 675)	14 984	(29 691)
Efectivo e inversiones	(108 744)	67 903	(40 841)	(76 708)	61 109	(15 599)
Otros	(7 528)	23 928	16 400	(5 803)	17 079	11 276
Total, (ganancias) y pérdidas por diferencias cambiarias	**(199 874)**	**223 415**	**23 541**	**(153 574)**	**116 178**	**(37 396)**

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 (2022)*	*(Ganancia) no realizada*	*Pérdida no realizada*	*Total (2021)*
Cuentas por pagar	(497)	974	477	(1 147)	2 520	1 374
Contribuciones por recibir	(55 183)	114 649	59 467	(10 708)	118 519	107 811
Efectivo e inversiones	(21 466)	58 392	36 926	(34 027)	60 821	26 793
Otros	(23 742)	26 043	2 301	(21 191)	19 997	(1 194)
Total, (ganancias) y pérdidas por diferencias cambiarias	**(100 888)**	**200 058**	**99 170**	**(67 074)**	**201 857**	**134 783**

196. En 2022, las pérdidas no realizadas por diferencias cambiarias, que ascendieron a 99,2 millones de dólares, se debieron principalmente al fortalecimiento del dólar estadounidense 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 2022 (principalmente en coronas suecas, coronas danesas, dólares australianos y dólares canadienses).

Nota 7
Estado de comparación de los importes presupuestados y reales

197. 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).

198. 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 2022.

Cuadro 7.1
Estado de comparación de los importes presupuestados y reales
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022
Importes reales expresados con un criterio comparable (estado financiero V)	**5 607 083**
Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	
Existencias	(129 543)
Obsolescencia de las existencias	(21 281)
Financiación de prestaciones de los empleados	(114 176)
Eliminación de gastos entre segmentos	(70 211)
Gastos de los asociados en la ejecución durante el ejercicio en curso	(38 049)
Reembolsos y ajustes de los asociados en la ejecución por proyectos de ejercicios anteriores	(2 131)
Propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	(32 368)
Amortización de propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	28 889
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)	(866)
Gasto por deudas incobrables	2 591
Otros	(3 196)
Total, diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	**(380 341)**
Diferencias debidas a las entidades examinadas	
Fondo de Prestaciones del Personal	86 244
Plan de Seguro Médico	11 635
Fondo de Operaciones y de Garantía	8 572
Fondo para Actividades Autofinanciadas	28 496
Total, diferencias debidas a las entidades examinadas	**134 947**
Total, gastos	**5 361 689**

199. 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.

Cuadro 7.2
Conciliación del saldo de fondos disponibles con el flujo de efectivo de operaciones
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Operación	*Inversión*	*Financiación*	*Total 2022*
Saldo de fondos disponibles	**573 196**	**–**	**–**	**573 196**
Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	11 286	(117 917)	–	(106 631)
Diferencias debidas a las entidades examinadas	(21 083)	–	–	(21 083)
Aumento neto/(disminución neta) de efectivo y equivalentes de efectivo respecto del estado de flujos de efectivo	**563 399**	**(117 917)**	**–**	**445 482**

Nota 8
Presentación de información financiera por segmentos

8.1 Estado de situación financiera por segmentos al 31 de diciembre de 2022

Cuadro 8.1.1
Estado de situación financiera por segmento geográfico al 31 de diciembre de 2022
(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*	*31 de diciembre de 2022*
Activos									
Activos corrientes									
Efectivo y equivalentes de efectivo	19 774	59 768	13 758	51 764	81 115	36 854	16 389	1 313 025	1 592 447
Inversiones	–	–	–	–	–	–	–	715 000	715 000
Contribuciones por recibir – corrientes	–	–	–	–	–	–	–	1 257 631	1 257 631
Existencias	31 938	89 331	7 670	75 599	49 151	122 458	12 774	75 705	464 625
Otros activos corrientes	12 774	40 021	4 271	45 111	30 674	63 554	18 829	83 663	298 897
Total, activos corrientes	**64 487**	**189 119**	**25 699**	**172 474**	**160 939**	**222 867**	**47 992**	**3 445 023**	**4 328 601**
Activos no corrientes									
Contribuciones por recibir – no corrientes	–	–	–	–	–	–	–	752 760	752 760
Propiedades, planta y equipo	9 608	33 486	7 582	15 081	11 297	7 493	2 324	147 377	234 248
Activos intangibles	–	–	–	29	–	–	–	24 067	24 096
Total, activos no corrientes	**9 608**	**33 486**	**7 582**	**15 110**	**11 297**	**7 493**	**2 324**	**924 204**	**1 011 104**
Total, activos	**74 094**	**222 605**	**33 281**	**187 584**	**172 236**	**230 360**	**50 317**	**4 369 228**	**5 339 704**
Pasivos									
Pasivos corrientes									
Cuentas por pagar y pasivo devengado	10 038	21 655	3 115	61 880	27 895	60 295	15 198	128 325	328 401
Prestaciones de los empleados – corrientes	–	–	–	–	–	–	–	173 574	173 574
Otros pasivos corrientes	–	–	–	–	–	–	–	10 702	10 702
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	5 526	5 526
Total, pasivos corrientes	**10 038**	**21 655**	**3 115**	**61 880**	**27 895**	**60 295**	**15 198**	**318 126**	**518 202**

	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*	*31 de diciembre de 2022*
Pasivos no corrientes									
Prestaciones de los empleados – no corrientes	–	–	–	–	–	–	–	947 720	947 720
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	94	94
Total, pasivos no corrientes	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**947 814**	**947 814**
Total, pasivos	**10 038**	**21 655**	**3 115**	**61 880**	**27 895**	**60 295**	**15 198**	**1 265 939**	**1 466 015**
Activos netos	**64 056**	**200 950**	**30 167**	**125 704**	**144 341**	**170 065**	**35 119**	**3 103 288**	**3 873 689**

Cuadro 8.1.2

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
Inversiones	–	–	–	–	–	–	–	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	12 489	84 380	264 571
Total, activos corrientes	**55 393**	**172 310**	**24 484**	**218 932**	**94 784**	**37 951**	**38 088**	**2 895 159**	**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**	**40 325**	**3 874 540**	**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**	**30 203**	**2 273 792**	**2 823 124**

8.2 Estado de resultados por segmento correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2022

Cuadro 8.2.1

Estado de resultados por segmento geográfico al 31 de diciembre de 2022

(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*	*31 de diciembre de 2022*
Ingresos									
Contribuciones voluntarias	354 088	664 599	155 030	988 841	460 850	821 531	281 988	2 204 443	5 931 369
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	–	–	–	–	–	–	–	84 378	84 378
Ingresos en concepto de intereses	72	402	67	27	1 023	161	246	24 061	26 060
Otros ingresos	4 099	9 963	2 032	4 910	3 612	1 483	1 377	3 274	30 750
Total, ingresos	**358 259**	**674 964**	**157 129**	**993 778**	**465 485**	**823 175**	**283 610**	**2 316 157**	**6 072 558**
Gastos									
Gastos de los asociados en la ejecución	153 680	329 978	66 723	343 151	194 734	140 331	128 546	35 883	1 393 025
Sueldos y prestaciones de los empleados	142 709	278 587	84 246	219 856	147 944	137 701	112 111	288 136	1 411 292
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	9 473	26 557	6 872	302 200	95 258	430 823	13 525	3 461	888 168
Servicios por contrata	23 754	83 647	18 459	110 464	38 458	53 719	55 028	231 546	615 075
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	42 458	137 357	15 330	104 038	84 822	75 017	23 289	(32 336)	449 974
Gastos de funcionamiento	38 492	88 198	17 257	68 966	29 769	29 659	17 495	4 498	294 335
Equipo y suministros	10 661	36 411	7 077	18 025	35 108	25 474	20 277	752	153 784
Gastos de viaje	8 642	13 645	5 138	7 816	6 849	13 116	9 342	13 389	77 937
Amortización del activo tangible e intangible y deterioro del valor	2 058	6 605	1 396	3 197	1 374	982	656	30 936	47 204
Otros gastos	2 518	5 290	495	(48)	1 204	7 962	2 116	11 359	30 896
Total, gastos	**434 444**	**1 006 276**	**222 995**	**1 177 665**	**635 519**	**914 782**	**382 384**	**587 623**	**5 361 689**
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	2 268	3 192	446	423	7 341	15 200	1 615	92 227	122 712
Superávit/(déficit) del ejercicio	**(78 452)**	**(334 505)**	**(66 312)**	**(184 310)**	**(177 376)**	**(106 807)**	**(100 389)**	**1 636 307**	**588 157**

Cuadro 8.2.2

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 (2021) (reclasificación)*
Ingresos									
Contribuciones voluntarias	239 399	602 875	114 043	989 532	532 561	207 192	282 990	2 218 621	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	**243 441**	**612 996**	**115 849**	**993 835**	**536 293**	**208 627**	**284 388**	**2 258 776**	**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	36 706	1 310 037
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
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	22 588	75 189	17 025	103 819	49 247	32 599	52 422	245 502	598 392
Servicios por contrata	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	**(215 314)**	**(325 144)**	**(96 059)**	**(308 768)**	**55 842**	**(141 230)**	**(109 488)**	**1 604 628**	**464 468**

200. 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.

201. 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 2022 importes distribuidos entre segmentos por valor de 13,6 millones de dólares. Los gastos e ingresos entre fondos del Fondo para Actividades Autofinanciadas ascendieron a 50,9 millones de dólares en 2022. Se incluyen en la columna "Sede/programas mundiales/otros" en los cuadros 8.2.1 y 8.2.2.

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 (2022)*	*Propiedades, planta y equipo*	*Activos intangibles*	*Total (2021)*
África Occidental y Central	1 160	–	1 160	4 340	–	4 340
África Oriental, Cuerno de África y región de los Grandes Lagos	7 382	–	7 382	5 655	–	5 655
África Meridional	1 132	–	1 132	1 613	–	1 613
Oriente Medio y Norte de África	3 244	–	3 244	5 534	61	5 596
Asia y el Pacífico	4 729	–	4 729	1 729	–	1 729
Europa	4 794	–	4 794	537	–	537
América	3 300	–	3 300	2 159	–	2 159
Sede/programas mundiales/otros	42 524	6 487	49 010	31 027	1 784	32 811
Total	**68 265**	**6 487**	**74 751**	**52 595**	**1 845**	**54 440**

Nota 9
Compromisos y contingencias

9.1 Arrendamientos

Cuadro 9.1
Obligaciones por arrendamientos operativos
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2022	*2021*
Menos de 1 año	42 903	36 045
De 1 a 5 años	44 614	50 796
Más de 5 años	9 511	9 500
Total, obligaciones por arrendamientos operativos	**97 028**	**96 341**

202. 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.

203. Al 31 de diciembre de 2022, el ACNUR no tenía ningún arrendamiento financiero. Los arrendamientos operativos comprendían 14,5 millones de dólares en concepto de obligaciones por arrendamientos sin cláusula diplomática.

9.2 Compromisos

204. Al 31 de diciembre de 2022, 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)

	2022	*2021*
Activos y suministros	206 798	349 064
Servicios	182 695	175 344
Cuotas adeudadas en virtud de acuerdos con asociados en la ejecución de proyectos	101 941	73 153
Gastos de funcionamiento	47 406	47 845
Consultores	3 500	3 164
Otros compromisos	8 253	5 875
Total, compromisos abiertos	**550 593**	**654 447**

205. La disminución en 2022 del total de los compromisos abiertos es atribuible principalmente a una reducción de las adquisiciones de suministros médicos y equipos, de los contratos de construcción y del transporte y la manipulación de carga para necesidades relacionadas con la COVID-19, con respecto a los niveles necesarios en 2021.

206. En el cuadro 9.2 figuran compromisos plurianuales que abarcan hasta 2026, por valor de 20,1 millones de dólares, para obtener servicios de tecnología de la información.

9.3 Pasivos contingentes o por acciones legales

207. 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.

208. Al 31 de diciembre de 2022, había 17 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 1,8 millones de dólares.

209. Hay 46 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 30,1 millones de dólares.

210. Un antiguo contratista ha interpuesto una demanda judicial para reclamar todos los derechos que le habrían correspondido como empleado 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.

Nota 10
Presentación de información sobre partes relacionadas

211. 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 10
Presentación de información sobre partes relacionadas
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Número de puestos cubiertos	*Remuneración y ajustes por lugar de destino*	*Prestaciones*	*Planes de pensión y de seguro médico*	*Remuneración total*	*Anticipos pendientes con cargo a las prestaciones*
Personal directivo clave (2022)	5	1 234	60	308	1 602	59

212. 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.

213. 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.

214. 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 11
Hechos posteriores a la fecha de cierre del ejercicio

215. La fecha de cierre del ejercicio de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados es el 31 de diciembre de cada año. A la fecha de la firma de los presentes estados financieros (31 de marzo de 2023), no había ocurrido ningún hecho importante, favorable o desfavorable, que pudiera haberlos afectado, salvo los antes mencionados.

216. Los estados financieros fueron aprobados el 31 de marzo de 2023 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.

23-11114 (S) 150923 121023