



Naciones Unidas

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

Informe financiero y estados financieros auditados

**correspondientes al ejercicio terminado
el 31 de diciembre de 2020**

e

informe de la Junta de Auditores

Asamblea General

Documentos Oficiales

Septuagésimo sexto período de sesiones

Suplemento núm. 5F



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

**Informe financiero y estados financieros
auditados**

**correspondientes al ejercicio terminado
el 31 de diciembre de 2020**

e

informe de la Junta de Auditores



Naciones Unidas • Nueva York, 2021

Nota

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

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
Cartas de envío	5
I. Informe de la Junta de Auditores sobre los estados financieros: opinión de auditoría	8
II. Informe detallado de la Junta de Auditores	11
A. Mandato, alcance y metodología	18
B. Constataciones y recomendaciones	19
1. Recomendaciones anteriores	19
2. Sinopsis de la situación financiera	20
3. Observaciones generales	22
4. Respuesta a la COVID-19	23
5. Descentralización y regionalización	34
6. Presupuesto y finanzas	36
7. Asistencia en efectivo a los beneficiarios	54
8. Gestión de los asociados en la ejecución	59
9. Gestión de los recursos humanos	66
10. Gestión del parque automotor mundial	74
11. Programa de transformación institucional	77
C. Información suministrada por la administración	85
1. Baja en libros de pérdidas de efectivo, cuentas por cobrar y bienes	85
2. Pagos graciables	85
3. Casos de fraude y de presunción de fraude	85
D. Agradecimientos	86
Anexo	
Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019	87
III. Exposición de las responsabilidades del Alto Comisionado y aprobación y certificación de los estados financieros	140
IV. Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020	141
A. Introducción	141
B. Contexto operacional y panorama general de las actividades	141
C. Análisis financiero	143

D.	Ejecución del presupuesto por programas: datos principales	151
E.	Impacto de la COVID-19 en las actividades y la situación financiera del ACNUR en 2020	154
F.	Empresa en marcha	156
G.	Sistema de control interno	156
	Declaración de control interno, 2020	160
V.	Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020 . . .	166
I.	Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2020	166
II.	Estado de resultados correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020	167
III.	Estado de cambios en el activo neto correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020	168
IV.	Estado de flujos de efectivo correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020	169
V.	Estado de comparación de los importes presupuestados y reales correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020	170
	Notas a los estados financieros	171

Cartas de envío

Carta de fecha 31 de marzo de 2021 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(A/AC.96/503/Rev.10), tenemos el honor de presentar los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020, certificados como correctos y aprobados de conformidad con el artículo 11.3 de dicho reglamento.

Confirmamos, a nuestro leal saber y entender, y habiendo sido informados debidamente por otros funcionarios de la organización, las siguientes declaraciones relativas a su auditoría de los estados financieros del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020:

1. Somos responsables de la preparación de estados financieros que reflejen fielmente las actividades de la organización y de proporcionarles información precisa a ese respecto. A los fines de su auditoría, se han puesto a su disposición todos los registros contables y la información conexas, y todas las transacciones efectuadas en el ejercicio económico han sido debidamente reflejadas en los estados financieros y asentadas por la organización en los registros contables y otros registros.
2. Los estados financieros se han preparado y presentado de conformidad con:
 - a) Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS);
 - b) El Reglamento Financiero de las Naciones Unidas;
 - c) El reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados;
 - d) Las políticas contables de la organización, reseñadas en la nota 2 de los estados financieros.
3. Los activos de propiedades, planta y equipo, los activos intangibles y las existencias indicados en las notas 3.5, 3.6 y 3.3 de los estados financieros, respectivamente, son de propiedad de la organización y están libres de cargas.
4. El valor del efectivo, los equivalentes de efectivo y las inversiones contabilizados no se ha deteriorado y, en nuestra opinión, se ha 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 2020.

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 2020, se indican en la nota 9.2 de los estados financieros. Los compromisos de gastos futuros no se han reconocido como pasivo.

8. Todos los pasivos contingentes o por acciones legales conocidos al 31 de diciembre de 2020 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 graciabiles 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 2020 no se han producido acontecimientos que exijan revisar la información presentada en los estados financieros.

(Firmado) Hans G. **Baritt**

Contralor y Director

División de Gestión Financiera y Administrativa

(Firmado) Filippo **Grandi**

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

**Carta de fecha 22 de julio de 2021 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 2020.

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

Capítulo I

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

Opinión

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, que comprenden el estado de situación financiera (estado financiero I) al 31 de diciembre de 2020 y 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, así como 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 2020, así como sus resultados financieros y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

Fundamento de la opinión

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

Información distinta de los estados financieros y el informe de los auditores 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 2020, 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 que informar a ese respecto.

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

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

En la preparación de los estados financieros, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados se encarga de evaluar los fondos de contribuciones voluntarias administrados por él o ella respecto a la capacidad del Comisionado para continuar en funcionamiento, presentando información, en su caso, sobre las cuestiones que afectan a su continuidad y aplicando el principio contable de empresa en marcha, salvo que la administración tenga la intención de liquidar los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado o de poner fin a sus actividades, o no tenga ninguna otra alternativa realista sino hacerlo.

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

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

Nuestros objetivos son obtener una garantía razonable de que los estados financieros en conjunto no contienen inexactitudes significativas, ya sea por fraude o por error, y emitir un informe de auditoría que incluya nuestra opinión. Una garantía razonable es un nivel elevado de garantía, pero no sirve para asegurar que una auditoría llevada a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría vaya siempre a detectar una inexactitud significativa cuando esta exista. Las inexactitudes pueden 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, formulamos y aplicamos los procedimientos de auditoría adecuados para responder a esos riesgos, y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y apropiada para fundamentar nuestra opinión. El riesgo de no detectar una inexactitud significativa derivada de fraude es mayor que el de no detectar una inexactitud que es producto de un error, dado que el fraude puede entrañar connivencia, falsificación, omisiones intencionales, declaraciones falsas o elusión de los controles internos;

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 los datos conexos incluidos en los estados financieros por la administración son razonables;

d) Extraemos conclusiones sobre si es adecuado que la administración utilice el criterio 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 adicional conexa que se presenta en los estados financieros o, si dicha información es insuficiente, a emitir una opinión con comentarios. Nuestras conclusiones 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 actividades a que se refieren 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 conclusiones de auditoría importantes, incluidas cualesquiera deficiencias significativas en los controles internos que observamos al realizar la auditoría.

Información sobre otros requisitos jurídicos y reglamentarios

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

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

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

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

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

22 de julio de 2021

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 2020. A nuestro juicio, los estados financieros 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 2020, así como sus resultados 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, con altos niveles de activos líquidos. En 2020, los ingresos totales aumentaron considerablemente con respecto a 2019. Como en ejercicios anteriores, la liquidez se vio afectada por la inclusión de los compromisos de los donantes y los acuerdos con ellos para ejercicios futuros.

En 2020, el ACNUR puso en marcha una respuesta de emergencia a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) por medio del Plan Mundial de Respuesta Humanitaria a la COVID-19. La organización determinó que para responder a la COVID-19 se necesitaban 745,0 millones de dólares, suma de la cual al cierre de diciembre se había financiado el 63 %.

Al propio tiempo, algunas situaciones de emergencia evolucionaban, mientras que otras continuaban y se perpetuaban. El aumento constante del número de personas de interés para el ACNUR siguió planteando retos para la organización.

El ACNUR siguió adelante con sus iniciativas paralelas de reforma que planteaban desafíos para la organización y su personal. En particular, la finalización del proceso de descentralización y regionalización, el programa de transformación institucional y la reforma de los procesos de presupuestación y de gestión basada en los resultados exigían atención y una gestión prudente.

Sinopsis de la situación financiera

Las contribuciones voluntarias ascendieron a 4.827,8 millones de dólares, lo que supuso un aumento de 734,0 millones de dólares (17,9 %) y representaron el 98,7 % de los ingresos totales de la organización, que ascendieron a 4.891,6 millones de dólares. Los gastos aumentaron en 174,2 millones de dólares y ascendieron a 4.432,5 millones de dólares, lo que obedeció principalmente al aumento de los gastos en concepto de suministros y bienes fungibles para los beneficiarios (52,3 millones de dólares), al aumento de los gastos de los asociados en la ejecución (47,2 millones de dólares) y al aumento de los sueldos y las prestaciones de los empleados (43,6 millones de dólares). Los gastos de viaje disminuyeron en 43,9 millones de dólares. En 2020, se registró un superávit de 554,4 millones de dólares, frente a un déficit de 75,1 millones en 2019.

El nivel de activos corrientes del ACNUR es suficiente para hacer frente a sus pasivos corrientes. Sin embargo, esta buena situación de liquidez aparente se ve afectada en gran medida por el hecho de que se han incluido 1.045,2 millones de dólares en concepto de acuerdos con los donantes para ejercicios futuros. También sigue habiendo limitaciones con respecto al uso de los recursos. Los fondos de libre disponibilidad solo representaron el 11 % de las contribuciones en 2020.

Además, se sigue dependiendo en gran medida de un número limitado de donantes, habida cuenta de que, en 2020, el 79 % de las contribuciones procedieron de diez donantes, y que un donante aportó más del 40 % del total de contribuciones.

Constataciones principales

Respuesta a la COVID-19

La pandemia de COVID-19 es una crisis sanitaria mundial sin precedentes, que también ha provocado una crisis de protección de las personas de interés para el ACNUR. El ACNUR declaró una emergencia de nivel 2 para responder a la pandemia, y solicitó fondos adicionales por valor de 750 millones de dólares.

Además de realizar otras actividades, el ACNUR detectó que había una mayor necesidad de productos de higiene y de determinados artículos de uso médico, en particular de equipo de protección personal. La Junta halló que, en la mayoría de los casos examinados, no existía una correspondencia entre la evaluación de las necesidades y la recepción y distribución de los artículos. La Junta observó que las operaciones en los países no utilizaban planes de distribución y, en la mayoría de los casos examinados, no podían proporcionar una descripción de los artículos distribuidos, de los que se preveía distribuir y de los que había existencias disponibles.

Descentralización y regionalización

Sobre la base de la auditoría realizada en 2020, la Junta constató que aún se estaba examinando el marco de roles, responsabilidades y facultades. El ACNUR indicó que era necesario volver a examinar el modelo de las tres líneas de defensa. La Junta observó que, en principio, se había aprobado un proyecto de hoja de ruta para llevar adelante el proceso de descentralización y regionalización, pero que no se habían cumplido los plazos ni las medidas indicados y que la tarea principal de armonizar las divisiones de la sede aún no se había incluido en la hoja de ruta.

Presupuesto y finanzas

Por más de diez años, los pilares han sido el nivel más alto de la estructura integral de contabilidad y presupuestación basada en los resultados del ACNUR. Los pilares se definen en el reglamento financiero de la organización. El pilar 1 corresponde al Programa Mundial de Refugiados; el pilar 2, al Programa Mundial de Apátridas; el pilar 3, a los Proyectos Mundiales de Reintegración; y el pilar 4, a los Proyectos Mundiales para Desplazados Internos.

En el contexto del proyecto de reforma de la gestión basada en resultados, el ACNUR propuso sustituir la estructura de pilares por esferas de impacto. El Comité Ejecutivo estuvo de acuerdo con la sustitución, aprobó una revisión del reglamento financiero con efecto a partir del 1 de enero de 2022, y solicitó al Alto Comisionado que garantizara la calidad de la información presupuestaria. La Junta comparte la preocupación planteada por los órganos rectores de que la modificación de la estructura presupuestaria y del reglamento financiero requiere que se garantice que las nuevas esferas de impacto propuestas cumplan con los requisitos de transparencia y calidad, sobre todo en la presentación de la información financiera.

Como parte de su sistema de control interno, el ACNUR estableció un análisis de las diferencias entre los gastos de cada una de las operaciones en los países que se agrupaban en las siete oficinas regionales. La Junta halló que la información detallada de unas 130 operaciones en los países era de escasa ayuda para analizar los saldos globales de las cuentas del ACNUR, si bien esa información tenía por objeto ayudar al ACNUR a detectar patrones inusuales que pudieran ser representativos de error. La Junta considera que el análisis de las diferencias podría mejorarse más si se incluyeran parámetros de referencia y se analizara la información financiera acumulada a nivel de sede.

La Junta constató que había importes considerables de cuentas por cobrar correspondientes a acuerdos de desembolso suscritos con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) que se arrastraban como partidas abiertas por períodos superiores a un año. Las operaciones en los países no presentaban solicitudes de reembolso ni cerraban las partidas. La Junta observó que los procesos actuales del ACNUR generaban cantidades de prefinanciación poco económicas.

Asistencia en efectivo a los beneficiarios

La Junta examinó los controles de la calidad de los datos que las operaciones en los países habían realizado antes de transmitir las listas de pagos en efectivo a los proveedores de los servicios financieros, y observó deficiencias en la documentación de esos controles. La Junta considera que el ACNUR debería utilizar identificadores únicos para todos los hogares que reciben ayuda y mejorar la documentación de los controles de calidad de los datos.

La Junta halló que era necesario mejorar la gestión integral de los datos en el sistema de gestión de la asistencia en efectivo del ACNUR (CashAssist). Los problemas detectados al respecto se relacionaban fundamentalmente con el hecho de que las listas de pagos en efectivo que se transmitían a los proveedores de servicios financieros no se procesaban de forma integrada mediante una interfaz de programación de aplicaciones. La Junta detectó que había casos en que, en el estado del pago, el proveedor de los servicios financieros había indicado que no se había efectuado, en transacciones que se habían tramitado satisfactoriamente, lo que había dado lugar a que se hicieran dobles y triples intentos de pago.

La Junta detectó deficiencias en las orientaciones aplicables a la determinación del valor de las transferencias en efectivo. Las operaciones en los países pagaron sumas fijas a los hogares receptores, lo que provocó desigualdades en función del número de miembros de la familia. Las orientaciones no abarcaban las especificidades organizativas del ACNUR ni definían las responsabilidades relacionadas con la determinación del valor de las transferencias de efectivo en las operaciones en los países. La Junta halló que las oficinas regionales podían contribuir a difundir y respaldar la información sobre los precios de mercado y el análisis de las operaciones en los países de su región.

Gestión de los asociados en la ejecución

La Junta observó que no había un material de orientación completo y consolidado sobre los procesos de gestión de los asociados en la ejecución. En el momento en que se realizó la auditoría, las instrucciones relacionadas con los asociados estaban repartidas por varios documentos. La Junta considera que un material de orientación consolidado, que resuma en un solo lugar y de forma condensada las normas relativas a la gestión de los asociados que han estado vigentes a lo largo de los años, haría más transparentes los procesos y simplificaría las operaciones cotidianas.

El personal de los asociados es una parte importante de los gastos totales de los asociados en la ejecución, y los riesgos inherentes a estos deben mitigarse de manera adecuada. La Junta halló que los nuevos procesos de gestión basada en los resultados también exigían que se revisaran los mecanismos de seguimiento y presentación de informes relativos al personal del ACNUR, lo que brindaría la oportunidad de incorporar las herramientas mejoradas en el próximo material de orientación.

Gestión de los recursos humanos

Una gestión eficaz de los recursos humanos complementa la planificación financiera y debe garantizar que el personal se utilice de forma eficaz en función de los costos. La Junta examinó las medidas adoptadas por el ACNUR en materia de planificación del personal y detectó algunas esferas críticas que la organización debería reforzar en el futuro.

La Junta halló deficiencias en la aplicabilidad de la función de los nuevos paneles de planificación del personal del ACNUR para la planificación de los recursos humanos. La Junta considera que las funciones de esos paneles no satisfacen del todo las necesidades de todas las operaciones de que se trata. Por ejemplo, faltan indicadores clave de referencia para determinar si una operación cuenta con personal suficiente con respecto a otras.

La Junta observó que el ACNUR aún no había publicado un marco de planificación estratégica de la fuerza de trabajo en el que se reseñara el enfoque estratégico de la organización con respecto a la planificación de su personal. En opinión de la Junta, una estrategia de planificación de la fuerza de trabajo es esencial para que una organización formalice y normalice un proceso sistemático de planificación de su personal.

La Junta halló que las operaciones en los países no realizaban ningún análisis para evaluar la oferta de personal y su futura demanda. La Junta considera fundamental que las operaciones en los países lleven a cabo ese tipo de análisis para comprender cuántas personas se necesitan para realizar el trabajo. En opinión de la Junta, el ACNUR debería proporcionar una orientación más amplia a sus operaciones en los países sobre la realización de análisis de la oferta y la demanda.

Gestión del parque automotor mundial

Para mejorar la eficiencia y operatividad de los vehículos, la gestión del parque automotor mundial introdujo herramientas de captura de datos, así como métodos estructurados para el seguimiento y análisis de los datos. Los datos registrados son la base para determinar los tamaños de vehículos que se ajustan a los requisitos de las operaciones. Por lo tanto, el análisis de los datos operacionales tiene por objeto determinar los vehículos que deben enajenarse o sustituirse y los que se necesitan adicionalmente. Para que las medidas derivadas del análisis de los datos se puedan aplicar como es debido, la captura de los datos debe ser total y los datos deben ser de calidad suficiente.

La Junta halló que en general los datos eran de mala calidad o que faltaban entradas en un número considerable de conjuntos de datos de gestión del parque automotor. Por lo tanto, la Junta considera que el ACNUR debería mejorar el registro de datos y optimizar las herramientas de captura de datos. La nueva Estrategia del Parque Automotor 2021-2025 debe incluir niveles de progreso claramente definidos con respecto a la calidad y cantidad de datos operacionales.

Programa de transformación institucional

En el marco del programa de transformación institucional, el ACNUR comenzó a examinar e introducir nuevas formas de trabajar con herramientas modernas, como las tecnologías en la nube, para apoyar los procesos administrativos. El programa de transformación institucional forma parte de la estrategia de transformación más amplia del ACNUR y tiene un horizonte temporal de varios años.

La Junta halló que, en el primer trimestre de 2021, el presupuesto del programa aumentó en alrededor de un 14 % (de unos 82 millones de dólares a 95 millones de dólares). La Junta observó la complejidad del programa, en vista de que combinaba la aplicación de la mejor tecnología disponible para cada necesidad específica y la participación de numerosos proveedores externos, que debía coordinarse. La Junta considera que las próximas fases de planificación y ejecución del programa deberían centrarse en reseñar su presupuesto de manera coordinada.

La Junta observó que los riesgos relacionados con el programa de transformación institucional no se tenían suficientemente en cuenta en los registros de los riesgos operacionales y estratégicos. En su opinión, los riesgos se deberían examinar, evaluar y tomar en cuenta más detenidamente.

Principales recomendaciones

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

Respuesta a la COVID-19

a) Siga mejorando el apoyo concertado que la sede y las oficinas regionales prestan a las operaciones en los países para adquirir y distribuir artículos de inventario en función de las necesidades en situaciones de emergencia como la pandemia de COVID-19;

Descentralización y regionalización

b) Priorice la redefinición y armonización de las funciones y responsabilidades de las oficinas regionales y las entidades de la sede, y se asegure de que las funciones de las estructuras redefinidas se indiquen en el marco regulatorio, según proceda;

Presupuesto y finanzas

c) Siga examinando el efecto de los cambios de su estructura presupuestaria en la eficacia de la gestión, analice los beneficios de los cambios propuestos y ofrezca garantías de que la estructura presupuestaria propuesta cumple con los requisitos de transparencia y calidad;

d) Lleve a cabo un análisis de las diferencias en la organización a nivel de los estados financieros en conjunto, que abarque tanto el estado de resultados como el estado de situación financiera, y complemente ese análisis con información que proporcionen las oficinas regionales y con los parámetros de referencia que corresponda para las desviaciones importantes que se detecten;

e) Diseñe su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y sus sistemas de gestión de las finanzas y de la cadena de suministro de manera que se simplifique el registro de las transacciones de la UNOPS, se facilite la

conciliación oportuna de las partidas abiertas y se minimice la necesidad de prefinanciar en gran medida los acuerdos con la UNOPS;

Asistencia en efectivo a los beneficiarios

f) Utilice identificadores únicos en las listas de pagos y mejore el control de calidad de los datos subyacentes de las personas de interés para que las listas de pagos sean más claras y se eviten duplicaciones;

g) Elabore una solución de apoyo técnico que mejore la conectividad entre los proveedores de servicios financieros y CashAssist, y que permita que los errores sistemáticos importantes de la interfaz de programación de aplicaciones de CashAssist se detecten con mayor rapidez y se solucionen más fácilmente;

h) Publique directrices para calcular el valor de las transferencias de efectivo que den flexibilidad a las operaciones para que definan el enfoque que les resulte mejor para calcular el valor de las transferencias en función de su contexto operacional, con la participación de las oficinas regionales;

Gestión de los asociados en la ejecución

i) Consolide en un repositorio amplio el material de orientación sobre los procesos de gestión de los asociados en la ejecución y complemente ese material, en el que se debe indicar claramente la responsabilidad de aprobación que corresponde a las oficinas regionales con respecto a la concesión de prórrogas de los períodos de ejecución y liquidación;

j) Proporcione más instrucciones y capacitación al personal de control de programas y proyectos sobre la mitigación de los riesgos financieros relacionados con el personal de los asociados, en el contexto del próximo material de orientación exhaustivo;

Gestión de los recursos humanos

k) Siga aumentando el uso de los análisis mejorados de los datos para obtener más informes de sinopsis gráfica y análisis de datos y defina indicadores clave para evaluar si determinadas operaciones cuentan con personal suficiente con respecto a otras;

l) Establezca una estrategia de planificación de la fuerza de trabajo como parte de un marco global de planificación del personal con miras a mejorar esa planificación con carácter prioritario;

m) Aliente a las operaciones en los países a que hagan análisis de la oferta y la demanda y elaboren conjuntos de herramientas de examen de plantilla que las ayuden a examinar sus necesidades de personal;

Gestión del parque automotor mundial

n) Adopte medidas para garantizar que las operaciones controlen con regularidad la cantidad y la calidad de los datos registrados en FleetWave, determinen los motivos de las desviaciones y corrijan los datos erróneos;

o) Optimice la herramienta FleetWave para evitar el registro de datos erróneos y facilitar el uso de esa herramienta;

Programa de transformación institucional

p) Se centre en coordinar la supervisión y el seguimiento del presupuesto del programa de transformación institucional y en controlar los gastos durante las próximas fases de planificación y ejecución del programa;

q) Lleve a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos financieros y técnicos de todo el programa de transformación institucional e incluya esos riesgos en el registro de riesgos estratégicos.

Recomendaciones anteriores

Al 30 de mayo de 2021, de las 100 recomendaciones formuladas para 2019 y ejercicios anteriores, 56 (56 %) se habían aplicado, 35 (35 %) continuaban en vías de aplicación y 9 (9 %) no se habían aplicado o habían quedado superadas por los acontecimientos (véase el anexo). La Junta acoge con beneplácito los progresos generales realizados en la aplicación de las recomendaciones de ejercicios anteriores.

Cifras clave	
9.130 millones de dólares	Presupuesto final basado en una evaluación de las necesidades globales
4.890 millones de dólares	Ingresos declarados (incluyen 1.050 millones de dólares para ejercicios futuros)
4.430 millones de dólares	Gastos efectuados en 2020
750 millones de dólares	Presupuesto para la COVID-19
91,9 millones de dólares	Personas de interés para el ACNUR
17.878	Miembros del personal del ACNUR (incluidos 4.542 afiliados)
132	Países en los que opera el ACNUR, a través de 520 oficinas

A. Mandato, alcance y metodología

1. En 2020, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) brindó protección y asistencia a unos 91,9 millones de personas desplazadas por la fuerza dentro o fuera de sus países de origen. El ACNUR es una organización autónoma cuyo personal está integrado por más de 17.878 miembros que trabajan en 520 oficinas situadas en 132 países. Su mandato abarca la prestación de apoyo en situaciones prolongadas y de largo plazo, y la respuesta a emergencias humanitarias. Los desplazamientos de personas en gran escala han continuado, en medio de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), que ha intensificado las crisis ya existentes. En 2020, más de 650.000 personas fueron desplazadas en el Sahel central. La violencia en el norte de Mozambique y en Nicaragua obligó a huir a cientos de personas de interés para el ACNUR. La situación humanitaria en toda la región de Tigré resultó sumamente preocupante para los refugiados, los desplazados internos y las comunidades de acogida. Otras crisis, como las del Afganistán, Somalia y la República Árabe Siria, y la de los rohinyá en Bangladesh y Myanmar, se siguen prolongando.

2. El ACNUR se financia casi exclusivamente con contribuciones voluntarias, que representaron 4.830 millones de dólares de un total de ingresos de 4.890 millones de dólares. Los ingresos contabilizados procedentes de acuerdos con los donantes incluyeron 1.050 millones de dólares vinculados a ejercicios futuros. El total de gastos fue de 4.430 millones de dólares.

3. La Junta de Auditores auditó los estados financieros del ACNUR y examinó sus operaciones correspondientes al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2020 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 Unidas, así como de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Con arreglo a estas últimas, la Junta debe cumplir una serie de requisitos éticos y planificar y realizar la auditoría de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas.

4. La auditoría se llevó a cabo, ante todo, para que la Junta pudiera determinar si los estados financieros del ACNUR presentaban fielmente su situación financiera a 31 de diciembre de 2020 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). En el marco de ese proceso, se determinó si los gastos registrados en los estados financieros se habían efectuado con los fines aprobados por los órganos rectores y si los ingresos y los gastos estaban debidamente clasificados y registrados de conformidad con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2013/4) y el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados (A/AC.96/503/Rev.10). La auditoría incluyó un examen general de los sistemas financieros y los controles internos, así como una verificación por muestreo de los registros contables y otros documentos justificativos, 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 dispone que la Junta debe 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 formulado observaciones, entre otras cosas, sobre la respuesta del ACNUR a la COVID-19, las finanzas, las iniciativas de reforma, la asistencia en efectivo a los beneficiarios, la planificación del personal, la gestión de los asociados en la ejecución, la gestión del parque automotor mundial, y el programa de transformación institucional.

6. En el curso de la auditoría, debido a la pandemia de COVID-19 y las restricciones de viaje, la Junta visitó de manera virtual la sede del ACNUR en Ginebra y las oficinas en Budapest y Copenhague, y examinó de forma virtual las operaciones sobre el terreno en el Chad, el Níger, el Pakistán, Rwanda y el Yemen. La Junta ajustó sus procesos de análisis y utilizó procedimientos de auditoría alternativos para obtener una garantía razonable de auditoría. En opinión de la Junta, esta auditoría a distancia se llevó a cabo de forma excepcional en circunstancias únicas y no debería considerarse una práctica habitual en futuras auditorías. La Junta siguió trabajando en colaboración con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para lograr una cobertura coordinada. En el presente informe se abordan las cuestiones que, a juicio de la Junta, deben señalarse a la atención de la Asamblea General. El informe de la Junta se trató con la administración del ACNUR, cuyas opiniones se han recogido debidamente.

B. Constataciones y recomendaciones

1. Recomendaciones anteriores

7. La Junta observó que, de las 100 recomendaciones pendientes hasta el ejercicio económico concluido el 31 de diciembre de 2019, 64 recomendaciones (el 64 %) habían sido aplicadas o superadas por los acontecimientos y 35 (el 35 %) estaban en proceso de aplicación. En el cuadro II.1 y en el anexo del presente informe figura información detallada sobre el estado de la aplicación de las 100 recomendaciones.

Cuadro II.1
Estado de aplicación de las recomendaciones anteriores

<i>Ejercicio</i>	<i>Total</i>	<i>Aplicadas totalmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>No aplicadas</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
2017	13	11	2	–	–
2018	32	22	6	1	3
2019	55	23	27	0	5
Total	100	56	35	1	8
Porcentaje	100	56	35	1	8

8. De las 35 recomendaciones en vías de aplicación, 27 corresponden a 2019, 6 a 2018 y 2 a 2017. La Junta sigue observando avances en la aplicación de las recomendaciones pendientes, y acoge con beneplácito los progresos hechos en general en la aplicación y el cierre de las recomendaciones de ejercicios anteriores. Algunas recomendaciones en vías de aplicación se refieren a proyectos e iniciativas que aún se están poniendo en marcha o elaborando, como la implementación de la versión revisada del sistema de gestión basada en los resultados y de un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

2. Sinopsis de la situación financiera

9. En 2020, los activos netos ascendieron a 2.480 millones de dólares, lo que supuso un aumento del 17,7 %. Las reservas y los saldos de los fondos acumulados ascendieron a 3.080 millones de dólares (2019: 2.560 millones de dólares), incluidos 1.660 millones de dólares en concepto de efectivo e inversiones (2019: 1.310 millones de dólares).

10. En general, los principales indicadores financieros siguen siendo relativamente sólidos. En su informe financiero, la administración del ACNUR indica que la liquidez ha mejorado por la inclusión de acuerdos con los donantes por 1.050 millones de dólares para ejercicios futuros (véase el cap. IV, párr. 28). El análisis realizado por la Junta de los principales coeficientes financieros demuestra que el ACNUR está cumpliendo todas sus obligaciones (véase el cuadro II.2).

Cuadro II.2
Análisis de los coeficientes

<i>Descripción de los coeficientes</i>	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>31 de diciembre de 2018</i>	<i>31 de diciembre de 2017</i>	<i>31 de diciembre de 2016</i>
Coefficiente de liquidez general ^a (activos corrientes : pasivos corrientes)	9,0	7,9	9,5	9,9	8,1
Total del activo : total del pasivo ^b	2,6	2,7	3,4	3,0	2,7
Coefficiente de caja ^c (efectivo + inversiones : pasivos corrientes)	4,3	3,7	4,0	4,3	4,0
Coefficiente de liquidez inmediata ^d (efectivo + inversiones + cuentas por cobrar a corto plazo : pasivos corrientes)	7,6	6,7	8,1	8,4	6,9

Fuente: estados financieros del ACNUR.

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

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

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

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

11. En 2020, los ingresos totales del ACNUR aumentaron considerablemente, a saber, en 708,5 millones de dólares. Las contribuciones voluntarias representaron el 98,7 % de los ingresos totales y registraron un aumento del 17,9 %, al ascender a 4.827,8 millones de dólares (2019: 4.093,8 millones de dólares).

12. Los gastos (excluidas las ganancias/pérdidas por diferencias cambiarias) aumentaron ligeramente en 174,2 millones de dólares (4,1 %) y ascendieron a 4.432,5 millones de dólares (2019: 4.258,3 millones de dólares). Las ganancias por diferencias cambiarias aumentaron en 95,2 millones de dólares, lo que generó un superávit de 554,4 millones de dólares, frente a un déficit de 75,1 millones de dólares en 2019.

13. Los principales aumentos de los gastos correspondieron a los suministros y bienes fungibles para los beneficiarios (52,3 millones de dólares), los gastos de los asociados en la ejecución (47,2 millones de dólares), los sueldos y las prestaciones de los empleados (43,7 millones de dólares) y la asistencia en efectivo a los beneficiarios (38,0 millones de dólares). Al propio tiempo, los gastos de viaje disminuyeron en 43,9 millones de dólares. El aumento de los suministros y bienes fungibles para los beneficiarios y la disminución de los gastos de viaje obedecieron a los efectos de la pandemia de COVID-19, que generaron un aumento de la distribución de equipo médico, productos de higiene y artículos de protección personal, y una disminución de los viajes. El aumento de los sueldos y las prestaciones de los empleados comprendió principalmente un aumento de los gastos en concepto de vacaciones anuales acumuladas (30,0 millones de dólares). El aumento de las vacaciones anuales acumuladas y de los gastos correspondientes obedeció sobre todo a un menor uso de las vacaciones anuales y al levantamiento, a raíz de la pandemia de COVID-19, del número máximo de días de vacaciones que pueden acumularse.

14. Al igual que en ejercicios anteriores, hasta un 80 % de las contribuciones voluntarias procedieron de un número limitado de grandes donantes. Uno de esos

donantes había aportado más del 40 % del total de ingresos en concepto de contribuciones al 31 de diciembre de 2020. Casi el 90 % de las contribuciones al ACNUR se asignan a fines específicos (véase el cuadro II.3). Con el aumento global del 16,8 % de las contribuciones monetarias, el porcentaje de contribuciones asignadas estrictamente a fines específicos aumentó considerablemente, a saber, en nueve puntos porcentuales, con respecto a 2019. Las contribuciones para fines específicos restringen la capacidad de la administración para asignar los recursos con flexibilidad y atender la demanda en todas las esferas de actividad. Los principales donantes del ACNUR siguieron siendo los Gobiernos y las organizaciones intergubernamentales.

Cuadro II.3

Contribuciones monetarias por tipo de asignación en 2020 y 2019

(Millones de dólares de los Estados Unidos)

Tipo de asignación	2020	2019	2020 (porcentaje)	2019 (porcentaje)
Para fines específicos	2 237	2 111	47	52
Asignación estricta a fines específicos ^a	1 257	736	27	18
Asignación flexible ^b	719	502	15	12
Para fines generales	532	713	11	18
Total de contribuciones monetarias	4 745	4 062	100	100

Fuente: estados financieros del ACNUR.

^a Las contribuciones estrictamente asignadas a fines específicos solo pueden utilizarse para un proyecto determinado o están restringidas desde los puntos de vista geográfico y temático.

^b Las contribuciones de asignación flexible pueden utilizarse únicamente para una región geográfica o un objetivo estratégico determinados.

3. Observaciones generales

15. La Junta observó que el ACNUR mantuvo el rumbo en tiempos turbulentos. La pandemia mundial de COVID-19 afectó de manera considerable las actividades de la organización. Al mismo tiempo, el ACNUR continuó e intensificó sus procesos de transformación, como la descentralización y regionalización y el programa de transformación institucional, que plantearon retos particulares para la organización y su personal en 2020. Además, el ACNUR emprendió una importante reforma estructural de su proceso presupuestario, incluida una revisión del reglamento financiero. La iniciativa de reforma de la gestión basada en los resultados cobró fuerzas y fue un factor impulsor de la reforma presupuestaria. Por otra parte, el ACNUR decidió mejorar su sistema vigente de planificación de los recursos institucionales y exploró nuevas vías para implementar un sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube. Este programa de transformación institucional afectará a todas las divisiones y a todos los miembros del personal, en ámbitos que irán desde las relaciones con los donantes hasta el presupuesto, pasando por los programas, los recursos humanos y las finanzas (véanse también los párrs. 315 y siguientes). Las bases iniciales del programa fueron la transformación del módulo de recursos humanos, en mayo de 2020, y la puesta en marcha del sistema de gestión basado en los resultados en enero de 2021.

16. La pandemia de COVID-19 afectó a la Junta al hacer imposible realizar visitas sobre el terreno. Las visitas normales sobre el terreno se sustituyeron por procedimientos de auditoría a distancia. Además del trabajo de auditoría financiera a

distancia en Ginebra y Budapest, la Junta llevó a cabo cinco visitas virtuales sobre el terreno en enero y febrero de 2021, que también abarcaron temas de auditoría de gestión. La Junta realizó entrevistas temáticas con las operaciones sobre el terreno en el Chad, el Níger, el Pakistán, Rwanda y el Yemen. Los temas abordados comprendieron la respuesta a la COVID-19, los artículos médicos, las finanzas, los suministros, la asistencia en efectivo, la gestión del parque automotor mundial, los recursos humanos y los asociados en la ejecución.

4. Respuesta a la COVID-19

17. La pandemia de COVID-19 es una crisis sanitaria mundial sin precedentes, que ha afectado a todos en el mundo entero y ha generado una crisis de protección que ha aumentado la desesperación de muchas personas de interés para el ACNUR. El 25 de marzo de 2020, el ACNUR declaró una emergencia de nivel dos en respuesta a la pandemia. La situación de emergencia se prorrogó dos veces, en junio y septiembre de 2020, por un máximo de nueve meses. La declaración de la emergencia hizo posible, entre otras cosas, que se aplicaran procedimientos de adquisición de emergencia y procesos simplificados de selección de asociados y que los equipos en los países actuaran con mayor flexibilidad en la prestación de asistencia.

Asistencia a las personas de interés afectadas por la pandemia

18. Mediante un llamamiento de emergencia, emitido en marzo de 2020, y un llamamiento suplementario revisado, emitido en mayo de 2020, el ACNUR comunicó necesidades por valor de 745 millones de dólares para responder a la COVID-19. Del presupuesto de 745 millones de dólares, 404 millones se solicitaron por medio del llamamiento suplementario y 341 millones se redistribuyeron del presupuesto existente del ACNUR, con arreglo al nuevo orden de prioridades, y se reasignaron a las actividades relacionadas con la COVID-19. Al cierre de diciembre de 2020, de los 745 millones de dólares que se necesitaban se habían proporcionado 470 millones (el 63 %).

19. Para responder a la pandemia, el ACNUR modificó una serie de entregables y actividades previstas. La organización se comprometió a ser fiel al principio de “permanecer y cumplir” y aplicó medidas para garantizar la salud y el bienestar de su personal. Asimismo, adoptó medidas flexibles para responder a los contextos operacionales cambiantes y ajustó los programas para mitigar el impacto del virus y garantizar la continuidad de los servicios esenciales de protección y asistencia.

20. Las actividades emprendidas por el programa incluyeron la adopción de medidas para salvar vidas; el fortalecimiento de los sistemas nacionales de salud y saneamiento mediante el suministro de una mayor cantidad de equipo de protección personal, medicamentos, jabón y otros productos de higiene; y el aumento de la asistencia en efectivo para las familias desplazadas vulnerables, afectadas por las conmociones económicas; la mejora de las viviendas en los asentamientos hacinados para evitar la transmisión de persona a persona; y la entrega de varios meses de ayuda y productos sanitarios.

21. También se fortalecieron la difusión de información vital y la comunicación a través de las redes comunitarias existentes y reforzadas. La protección y la asistencia se ampliaron y se adaptaron para incluir servicios de protección de la infancia y de lucha contra la violencia sexual y de género. Se intensificaron las iniciativas de promoción para que los servicios de salud, apoyo psicosocial y seguridad se declararan servicios esenciales y siguieran siendo accesibles para las personas apátridas y las desplazadas por la fuerza.

22. A lo largo de 2020, el ACNUR prestó apoyo a distancia a las operaciones en los países para seguir reforzando la capacidad de gestión de riesgos en las operaciones y

centrar el debate en las esferas de alto riesgo. Los riesgos para la integridad fueron objeto de atención especial, y se organizaron sesiones de formación sobre temas como la evaluación y prevención del fraude. Además, se crearon herramientas temáticas dirigidas a los riesgos, en particular a las esferas de alto riesgo (como las intervenciones basadas en efectivo, los asociados en la ejecución, las adquisiciones, y la explotación y el abuso sexuales) con el fin de ayudar a las operaciones sobre el terreno a detectar y gestionar los riesgos en cada una de esas esferas. Los riesgos relacionados con las actividades básicas de protección del ACNUR siguieron siendo una importante esfera de riesgos en 2020. Si bien esos riesgos no eran nuevos para el ACNUR, a todas luces la COVID-19 los exacerbó.

23. La pandemia de COVID-19 provocó un cambio operacional en el ACNUR, ya que muchos miembros del personal pasaron de trabajar en las oficinas a trabajar a distancia. Una asignación directa de 1,4 millones de dólares se utilizó para dotar a los usuarios de la sede de equipo para el teletrabajo. Hacia finales de 2020, en las operaciones del ACNUR en todo el mundo se sustituyó el equipo informático obsoleto (principalmente ordenadores portátiles, servidores y equipo de red), medida que tuvo un costo original de 15 millones de dólares. En los períodos de distanciamiento físico y los cierres, el ACNUR procuró reforzar sus mecanismos de seguimiento a distancia y de implementar otras modalidades de prestación de servicios (por ejemplo, ampliando la prestación de asistencia en efectivo y aumentando los pagos sin contacto y con dinero móvil).

24. El impacto de la COVID-19 en el personal ha sido considerable. Los principales procesos afectados por la pandemia y en los que fue necesario introducir adaptaciones fueron: la contratación y la reasignación, que en algunos casos se iniciaron en la modalidad de teletrabajo; las certificaciones médicas, que en muchos casos se basaron en una autoevaluación médica que requería que la persona contestara un cuestionario médico; las actividades de capacitación, que se rediseñaron y se comenzaron a efectuar en línea; y la gestión de las vacaciones anuales (el máximo de 60 días de vacaciones anuales acumuladas se eliminó por completo para el ciclo 2020/2021, y se elevó a 75 días para el ciclo 2021/2022, de conformidad con las decisiones adoptadas por la oficina de recursos humanos de la Secretaría de las Naciones Unidas en Nueva York).

25. La pandemia también afectó al deber de prestar asistencia que incumbe al personal del ACNUR. Permanecer y cumplir en lugares de destino a menudo muy apartados, con escasos servicios médicos locales, supuso la adopción por el ACNUR de medidas de mitigación de los riesgos sostenidas y bien planificadas.

26. En cuanto a los entregables, los gastos en concepto de suministros y bienes fungibles para los beneficiarios ascendieron a 336,3 millones de dólares, lo que representó un aumento del 18,4% con respecto a 2019 (284,0 millones de dólares), en particular debido a la distribución de equipo médico, productos de higiene y artículos de protección personal durante la pandemia de COVID-19.

Visitas virtuales sobre el terreno – generalidades

27. Durante las visitas virtuales sobre el terreno, la Junta indagó sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en las actividades operacionales en los países visitados de forma virtual, así como sobre los efectos financieros, el seguimiento de los programas y proyectos y la presencia del personal, entre otras cosas. La Junta observó que el impacto en las operaciones en los países era muy heterogéneo. Si bien todas las operaciones sufrieron retrasos en sus actividades y tuvieron que modificar sus programas, los efectos ocasionados por la reducción de la presencia sobre el terreno fueron bastante limitados. En los cuadros II.4 a II.6 se presentan los resultados de las indagaciones.

Cuadro II.4
Impacto de la COVID-19 en algunas operaciones en los países

	<i>Operación 1</i>	<i>Operación 2</i>	<i>Operación 3</i>	<i>Operación 4</i>	<i>Operación 5</i>
Tasa de ejecución ^a (presupuesto operacional respecto de los gastos) (porcentaje)	79	60	58	72	60
¿Los programas se modificaron debido a la COVID-19?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ejemplos de efectos en las actividades	Las licitaciones y los proyectos de construcción se afectaron	Los planes de estudio sufrieron retrasos	Las adquisiciones se retrasaron	El cierre de escuelas entorpeció los programas	Las actividades de grupo tuvieron que realizarse de forma individual

Fuente: Operaciones del ACNUR en los países.

^a Al 8 de diciembre de 2020, según los informes financieros de los países.

28. Por ejemplo, en una operación en un país, cerca de 3,6 millones de estudiantes, incluidos niños refugiados, fueron confinados a sus casas, y las escuelas no volvieron a abrir hasta noviembre de 2020. En otra operación, los programas de educación se congelaron por tres meses.

29. En las operaciones visitadas el panorama en relación con el impacto financiero y las modificaciones del seguimiento era variado. Una operación en un país declaró que no se detectó ningún riesgo financiero relacionado con la COVID-19, mientras que otra observó un mayor riesgo de fraude y una tercera detectó riesgos al obtener acceso a sus asociados en la ejecución. Con relación al aumento del riesgo de fraude, la operación en el país declaró que se reforzaron y se aplicaron las medidas de separación de funciones y de control interno. Sin embargo, otra operación afirmó que los riesgos relacionados con las fluctuaciones monetarias y la liquidez seguían siendo los mismos que antes de la pandemia de COVID-19. Todas las operaciones, salvo una, registraron un importante ahorro en los gastos de viaje debido a las restricciones de desplazamiento y a la reducción de los viajes relacionados con los talleres y la formación, y todas las operaciones, salvo una que ya contaba con equipo de tecnología de la información para trabajar a distancia, invirtieron en ese equipo.

Cuadro II.5
Impacto financiero de la COVID-19 en algunas operaciones en los países

	<i>Operación 1</i>	<i>Operación 2</i>	<i>Operación 3</i>	<i>Operación 4</i>	<i>Operación 5</i>
¿Se detectaron riesgos financieros en relación con la COVID-19?	Sí (fraude)	Sí (asociados)	No (salud)	No	Sí (moneda)
¿Se hicieron economías producto de la pandemia?	No	Sí (viajes)	Sí (viajes)	Sí (viajes)	Sí (viajes)
¿La pandemia generó gastos adicionales?	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Operaciones del ACNUR en los países.

30. En lo que respecta al personal, la situación también era diferente de una operación a otra. Mientras que en una operación en un país solo alrededor del 7 % del personal trabajaba a distancia, en otra todo el personal trabajaba desde sus casas. No obstante, todas las operaciones afirmaron que la ausencia de personal influyó poco o no influyó en absoluto en la decisión de permanecer y cumplir.

Cuadro II.6

Impacto de la COVID-19 en el personal en algunas operaciones en los países

	<i>Operación 1</i>	<i>Operación 2</i>	<i>Operación 3</i>	<i>Operación 4</i>	<i>Operación 5</i>
Miembros del personal en la operación	347	267	193	162	177
Miembros del personal que teletrabajan	189	20	153	91	177
Porcentaje del personal que teletrabaja	54	7	79	56	100
¿Hay falta de personal debido a la pandemia?	Sí	No	No	No	Sí

Fuente: Operaciones del ACNUR en los países.

31. En una operación en un país, la Junta observó que la pandemia había provocado una falta de personal debido a las restricciones de viaje, que habían retrasado la incorporación del nuevo personal asignado o reasignado. En otro caso, la operación en el país indicó únicamente que dos funcionarios tuvieron que tomar licencia prolongada de enfermedad, y, al final, no pudieron seguir trabajando en la operación, por lo que fue necesario buscarles sustitutos.

32. En cuanto a la financiación adicional para la COVID-19, cuatro de los cinco países visitados no solicitaron un presupuesto suplementario para la pandemia, sino que reasignaron fondos del presupuesto anual para sus necesidades especiales relacionadas con la pandemia. Todas las operaciones que se indican en el cuadro II.7 recibieron fondos relacionados con la COVID-19 y registraron gastos con cargo a esos fondos en el marco de la lucha contra la COVID-19. La única operación en un país que solicitó y recibió un presupuesto suplementario para la COVID-19 pudo gastar más o menos la mitad del presupuesto solicitado a ese fin en 2020. El resto del ACNUR (es decir, todas las demás operaciones en los países, la sede y las divisiones, que se indican en conjunto en el cuadro II.7 y cuyas cifras se suman para obtener las cifras totales de la organización) recibió fondos para la COVID-19 que superaron los gastos en alrededor de un 40 %; en ese grupo, aproximadamente ese porcentaje del presupuesto requerido para la COVID-19 quedó sin utilizar. El cuadro también ofrece una visión general de los presupuestos suplementario y anual asignados para la COVID-19.

Cuadro II.7

Presupuesto para la COVID-19 y gastos en 2020

(Millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Operación</i>	<i>Presupuesto suplementario</i>	<i>Presupuesto anual</i>	<i>Presupuesto total</i>	<i>Gastos</i>
Chad	0	10	10	8
Níger	0	7	7	5
Pakistán	0	19	19	18
Rwanda	0	3	3	3

<i>Operación</i>	<i>Presupuesto suplementario</i>	<i>Presupuesto anual</i>	<i>Presupuesto total</i>	<i>Gastos</i>
Yemen	40	2	42	20
Resto del ACNUR	364	299	663	388
Total	404	341	745	442

Fuente: ACNUR.

33. La Junta observó que las operaciones en los países visitados de forma virtual realizaron grandes esfuerzos para adaptarse con rapidez y con la mayor flexibilidad posible a la situación generada por la COVID-19. Las operaciones en los países recibieron apoyo de la sede y de las oficinas regionales, por ejemplo, en cuanto a material de orientación, modificación de los procesos de teletrabajo, pagos y seguimiento a distancia. Muchas de las operaciones encararon dificultades y retrasos en la ejecución de sus programas debido a las situaciones de confinamiento, y no pudieron gastar el presupuesto como habían previsto inicialmente.

Visitas virtuales sobre el terreno – artículos médicos en respuesta a la pandemia

34. La pandemia de COVID-19 y las dificultades para responder a ella llevaron al ACNUR a clasificar excepcionalmente algunos artículos médicos como existencias. La organización consideró que determinados artículos médicos, en particular equipo de protección personal, eran productos esenciales que debían adquirirse durante la pandemia, y detectó una mayor necesidad de productos de higiene. El ACNUR se percató de la importancia operacional de esos artículos sobre la base del aumento de las necesidades, las cantidades y el valor de estos; reconoció que era importante controlar cada eslabón de la cadena de suministro; y clasificó los respiradores, las mascarillas quirúrgicas y los guantes como existencias.

35. Al inicio de la pandemia de COVID-19, la sede reconoció que era necesario evaluar las necesidades de equipo de protección personal y de productos de higiene utilizando una herramienta fiable. El ACNUR utilizó la herramienta de previsión de suministros esenciales para la COVID-19 de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para evaluar las necesidades. En primer lugar, utilizando esa herramienta, la sede evaluó las necesidades y comunicó las propuestas al respecto a las oficinas regionales y a las operaciones en los países. Seguidamente, las operaciones en los países evaluaron las propuestas y modificaron o confirmaron las necesidades.

36. Una empresa privada contactó a la sede del ACNUR y dijo estar dispuesta a donar grandes cantidades de jabón como medida de higiene para ayudar a detener la propagación de la COVID-19. La sede aceptó la donación, que ascendió a 26 millones de pastillas de jabón, y la asignó a más de 50 almacenes para su distribución posterior. De la cantidad recibida, 14 millones de pastillas se distribuyeron en 2020, con lo que quedaron 12 millones sin distribuir. Por tratarse de una donación, el jabón era gratuito, y el ACNUR asumía los gastos de almacenamiento y de distribución.

37. Entre marzo y abril de 2020, el ACNUR previó que pronto la mayoría de los países experimentaría un aumento exponencial del número de casos de COVID-19 y que, como práctica de preparación para el brote, sería prudente ampliar las actividades y almacenar suficientes suministros, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, esas medidas serían útiles para garantizar que la organización, los asociados y el personal sanitario pudieran disponer de medios con los que protegerse. A nivel mundial, los mercados y la infraestructura logística colapsaron y muchos suministros llegaron a las operaciones con un retraso considerable (de 3 a 6 meses), tiempo en el que el ACNUR tuvo que prepararse, o hacer previsiones, para la segunda fase: mantener los niveles de preparación y respuesta frente al brote. Además, como siempre sucede en

el contexto de niveles cambiantes de desplazamiento de personas de interés, era difícil pronosticar las cifras del plan. En cuanto a las mascarillas, la eficacia de su uso no era del todo conocida. Inicialmente se recomendó que el personal médico las usara en los hospitales. En un primer momento, las mascarillas médicas solo se recomendaban para el personal sanitario; después, se recomendaron también para los trabajadores de primera línea que debían permanecer y cumplir, de conformidad con los planes de continuidad de las operaciones. Al final, se recomendó que todo el mundo usara mascarillas. Esas recomendaciones se rigieron por las directrices de la Organización Mundial de la Salud.

Observaciones

38. Durante sus visitas virtuales sobre el terreno, la Junta observó que la evaluación de las necesidades de artículos, las cantidades recibidas y su distribución en respuesta a la pandemia de COVID-19 diferían en gran medida de un país visitado virtualmente a otro. La Junta analizó en detalle tres de los artículos más importantes en relación con la COVID-19: mascarillas, jabón y guantes, para tener una idea general de cómo la sede o las operaciones en los países determinaban las necesidades y adquirían y distribuían esos artículos. A continuación, se proporcionan detalles sobre esos artículos que se necesitaban con urgencia.

39. En su examen pormenorizado, la Junta se centró en la distribución externa de los artículos a los beneficiarios. La distribución interna no se tuvo en cuenta, ya que los artículos se habían transferido de un almacén a otro y aún estaban bajo el control del ACNUR.

Mascarillas

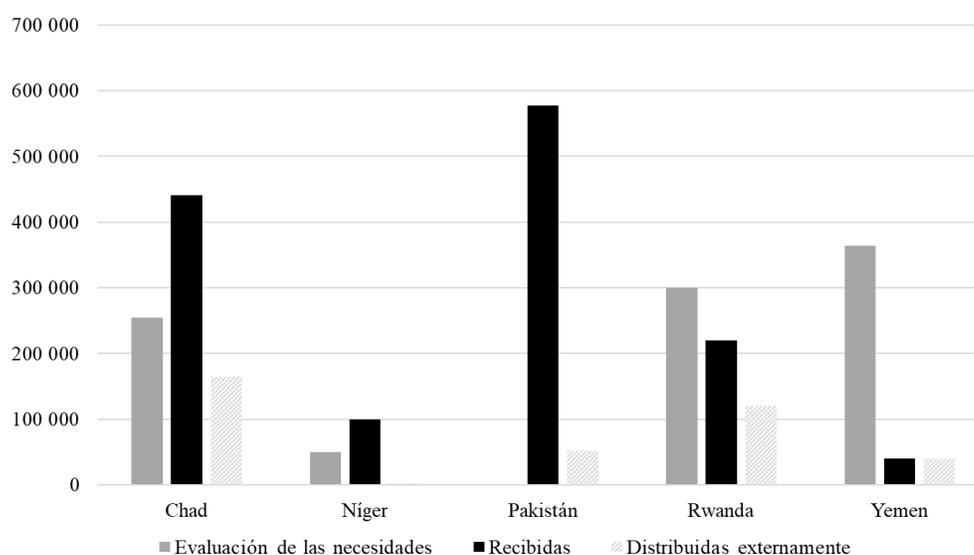
40. La Junta halló que, en la mayoría de los casos examinados, la evaluación de las necesidades y la cantidad de mascarillas recibidas no coincidían. La mayoría de las operaciones en los países determinaron que necesitaban mascarillas para distribuir las a los beneficiarios, la administración nacional y el Gobierno, así como para su propio personal y el personal de los asociados. Sin embargo, aunque algunas operaciones no determinaron que necesitaran mascarillas, o solo determinaron que tenían una necesidad muy pequeña, recibieron grandes cantidades. Por ejemplo, la operación en el Pakistán recibió 0,6 millones de mascarillas sin haber determinado que existiera una necesidad. En 2020, la operación en ese país distribuyó alrededor del 9 % de la cantidad recibida. Algo similar sucedió con el Níger, donde la operación en el país tampoco determinó que hubiera una gran necesidad de mascarillas, pero recibió una cantidad considerable. Por su parte, la operación en el Yemen, que determinó que necesitaba una cantidad considerable, solo recibió alrededor del 11 % de las necesidades determinadas. Los artículos recibidos se distribuyeron, lo que indica que sí existía una necesidad considerable.

41. La Junta halló que ninguna de las cinco operaciones en los países recibió realmente la cantidad de mascarillas que había evaluado que era necesaria. Además, las operaciones que recibieron grandes cantidades de mascarillas quirúrgicas no las distribuyeron como sustituto de los respiradores. Durante las visitas virtuales sobre el terreno, la Junta solicitó los planes de distribución. Inicialmente, ninguna de las operaciones proporcionó esos planes. Con posterioridad, la operación en el Yemen proporcionó un plan de distribución para el primer y el segundo trimestres de 2021. Sin embargo, en este caso, las distribuciones previstas no se correspondían con las cantidades adquiridas o almacenadas. La operación en Rwanda proporcionó un plan de distribución para 2020 que abarcaba el 55 % de la cantidad disponible.

42. Las observaciones más notables en relación con las mascarillas se resumen a continuación y en la figura I:

- a) Chad: la cantidad recibida superó las necesidades en casi un 75 % y distribuyó alrededor del 38 %;
- b) Níger: determinó que casi no había necesidades; recibió cerca de 0,1 millones de mascarillas y distribuyó 2.500 (2,5 %);
- c) Pakistán: no determinó necesidades; recibió cerca de 0,6 millones y distribuyó alrededor del 9,0 %;
- d) Rwanda: recibió cerca del 75 % de la cantidad determinada y distribuyó casi el 55 %.
- e) Yemen: recibió el 11 % de las necesidades evaluadas y distribuyó todas las mascarillas recibidas.

Figura I
Número de mascarillas quirúrgicas recibidas y distribuidas en 2020



Fuente: ACNUR.

43. En 2020, salvo en los casos de Rwanda y el Yemen, la cantidad de mascarillas recibidas superó las necesidades determinadas. Además, las operaciones en los países no distribuyeron las mascarillas oportunamente. Por otra parte, incluso en los primeros meses de 2021, las grandes cantidades de mascarillas recibidas apenas se habían distribuido. Preocupa a la Junta que las cantidades recibidas más tarde no se ajustaran a las necesidades, que podían haber cambiado entretanto. La cantidad bastante pequeña de mascarillas distribuidas demuestra que no se disponía de planes de distribución fiables ni viables.

Jabón

44. La Junta halló deficiencias similares en cuanto al jabón. Además de las discrepancias entre la evaluación de las necesidades de jabón y las cantidades recibidas, las donaciones en especie plantearon un reto particular en lo relacionado con la asignación de este producto en los países examinados. La Junta observó que las operaciones en el Chad, el Níger, y Rwanda no determinaron en ningún caso que hubiera necesidad de jabón. Sin embargo, el Níger y Rwanda adquirieron o recibieron cantidades considerables de jabón. Como ejemplo positivo, cabe señalar que la operación en el Pakistán recibió una cantidad que se correspondió aproximadamente

con las necesidades determinadas, y distribuyó la pequeña cantidad recibida de manera oportuna.

45. En cuanto al jabón, la Junta destaca lo siguiente:

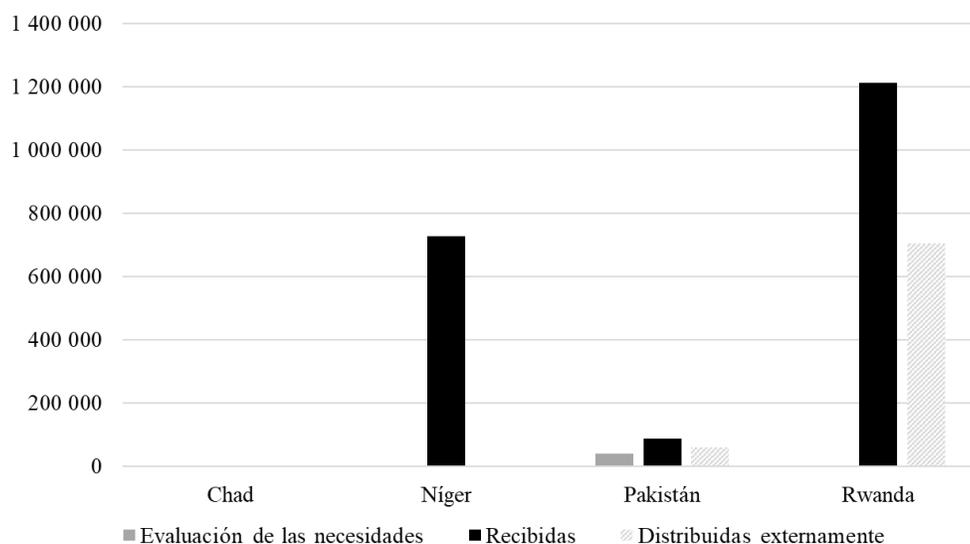
a) Níger: la operación en el país adquirió alrededor de 0,7 millones de pastillas de jabón, pero no distribuyó ninguna en 2020;

b) Rwanda: la operación en el país recibió aproximadamente 1,2 millones de pastillas de jabón como donación en especie y distribuyó alrededor de 0,7 millones de pastillas.

46. En la figura II se muestran las pautas en lo que respecta al jabón (necesidades evaluadas y cantidad recibida y distribuida).

Figura II

Número de pastillas de jabón recibidas y distribuidas en 2020



Fuente: ACNUR.

47. Si bien la operación en el Pakistán logró distribuir las cantidades de jabón recibidas, las operaciones en el Níger y Rwanda almacenaron grandes cantidades de ese producto. Según la operación en el Níger, los beneficiarios participaron en un programa comercial y produjeron jabón para su propio consumo. En ese caso en particular, la Junta considera cuestionable que las necesidades se hayan evaluado dado que los propios beneficiarios producían jabón. La cantidad de más de medio millón de pastillas de jabón almacenada indica que esa cantidad de jabón nunca se necesitó. En la operación en Rwanda, las necesidades de productos de higiene (incluido el jabón) forman parte del programa de intervención en efectivo. La cantidad de jabón recibida no se utilizó en 2020 y hasta abril de 2021 solo se había distribuido un mínimo. Aunque el jabón era una donación en especie, y en consecuencia era gratuito, las operaciones tenían que asegurar los aspectos logísticos.

48. La Junta solicitó los planes de distribución del jabón, pero no todas las operaciones proporcionaron los planes solicitados. La operación en Rwanda indicó que había reorganizado el apoyo a los beneficiarios y había pasado de la distribución de productos no alimentarios a las intervenciones en efectivo, e indicó que, por consiguiente, no había necesidad de un plan de distribución. Con posterioridad, la operación en el Yemen proporcionó un plan de distribución para 2021. La cantidad

que se preveía distribuir era inferior a la cantidad almacenada. Una donación en especie de jabón, recibida en el primer trimestre de 2021, superó en más de tres veces la cantidad cuya distribución estaba prevista.

49. La operación en el Chad no recibió ni distribuyó jabón. La operación en ese país decidió realizar intervenciones en efectivo y declaró que había jabón disponible en el mercado y que el producto se podía obtener en cualquier momento.

Guantes

50. Por lo que respecta a los guantes, la Junta detectó deficiencias similares en la distribución en función de las necesidades en las operaciones en los países. Además, la evaluación de las necesidades mostró diferencias ilógicas. Por ejemplo, en un primer momento, la operación en el Pakistán determinó que se necesitaban 0,9 millones de pares de guantes. Si bien con posterioridad la operación confirmó que se necesitaban alrededor de 0,3 millones de pares, al final, recibió 0,9 millones. En consecuencia, solo se distribuyó una pequeña parte del número de guantes recibidos. Las operaciones en otros países determinaron que existían necesidades de guantes, pero no lograron distribuir ni un par en 2020.

51. A continuación, y en la figura III, se resumen las observaciones de la Junta:

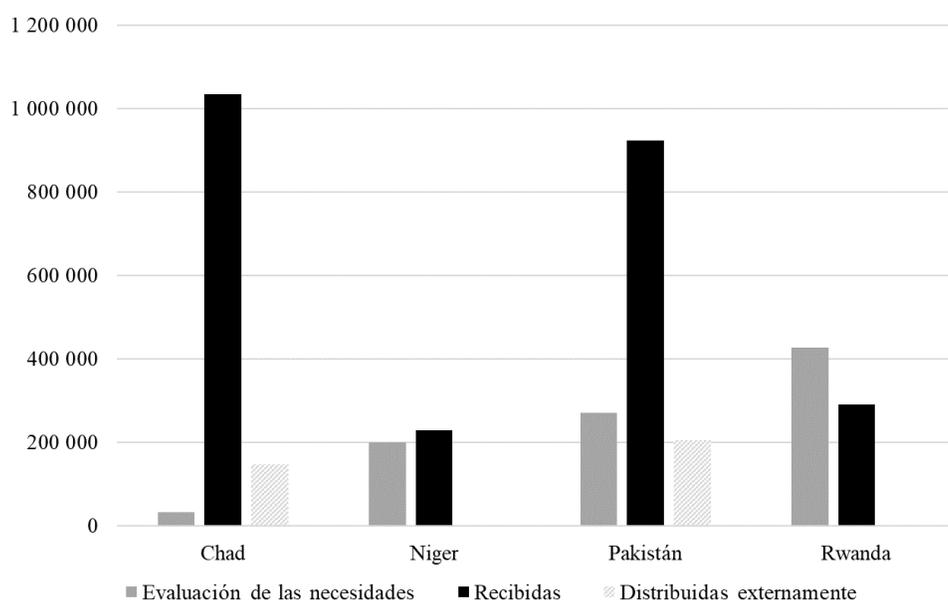
a) Chad: se determinó que existía una pequeña necesidad, pero se recibió más de 1,0 millones de pares de guantes, de los cuales se distribuyeron alrededor de 0,2 millones;

b) Níger: se evaluaron las necesidades, se recibieron 0,2 millones de pares de guantes y no se distribuyó ni un par;

c) Pakistán: se recibieron 0,9 millones de pares de guantes, de los que se distribuyeron 0,2 millones;

d) Rwanda: se determinó que se necesitaban cerca de 0,4 millones de pares de guantes, se recibieron alrededor de 0,3 millones, y no se distribuyó ni un par.

Figura III
Pares de guantes recibidos y distribuidos en 2020



Fuente: ACNUR.

52. La Junta observó que, salvo en el caso de la operación en Rwanda, las cantidades recibidas superaron las necesidades de guantes. En particular, en el caso de la operación en el Chad, la cantidad recibida superó las necesidades en un 3.000 %. En las perspectivas para 2021, la Junta no pudo detectar ninguna distribución de guantes por la operación en ese país en los primeros meses de 2021. La Junta considera que las necesidades determinadas por esa operación no se ajustaron a las necesidades reales, dado que ya bien no se realizó ninguna distribución o esta no se correspondió con las necesidades.

Conclusiones

53. Sobre la base de las conclusiones anteriores, la Junta sostiene que la distribución basada en las necesidades de artículos médicos, como mascarillas, jabones y guantes puede mejorarse más. La Junta es consciente de que el ACNUR tuvo que responder a una situación de emergencia imprevisible, cuya duración, alcance e impacto eran muy difíciles de evaluar. La Junta es consciente de que la pandemia de COVID-19 representa una crisis de salud pública sin precedentes y de proporciones nunca vistas. La OMS proporcionó orientaciones para la pandemia, que se actualizan constantemente. No obstante, el ACNUR es una entidad experimentada, que cuenta con una amplia gama de conocimientos especializados en el ámbito de la respuesta en casos de emergencia.

54. La Junta opina que, al evaluar las necesidades, el ACNUR no tuvo en cuenta todas las circunstancias. El ACNUR no tuvo en cuenta que los beneficiarios producían su propio jabón ni que preferían las intervenciones en efectivo.

55. Además, en casi todos los casos examinados, hubo discordancia entre las necesidades y las cantidades recibidas. Si una operación en un país recibe cantidades considerables por encima de las necesidades que ha determinado, ese exceso genera una presión para la operación, que tiene que reasignar recursos, rediseñar sus programas y garantizar la capacidad de almacenamiento, lo que, al final, repercute negativamente en la eficiencia en la distribución de los artículos a los beneficiarios.

56. De una donación de casi 26 millones de pastillas de jabón, el ACNUR aún tenía 12 millones disponibles al 31 de diciembre de 2020. La organización solo utilizó alrededor del 46 % del jabón donado. Teniendo en cuenta el aumento de la necesidad de jabón en todo el mundo durante la pandemia, la cantidad no utilizada de jabón parece ser resultado de una distribución poco equilibrada entre las operaciones en los países. La Junta sostiene que se distribuyó jabón a operaciones en algunos países que no necesariamente tenían las necesidades correspondientes, mientras que las operaciones en otros países no se beneficiaron de la donación. La Junta considera que es preciso mejorar la colaboración entre la sede, las oficinas regionales y las operaciones en los países para determinar necesidades que sean razonables, económicas y orientadas a la demanda.

57. La Junta considera que los planes de distribución son una herramienta importante para orientar y controlar la distribución de los artículos adquiridos. Los planes de distribución normalmente se basan en el plan de adquisiciones o de abastecimiento y en las cantidades reales disponibles. La Junta opina que es necesario establecer un plan de distribución fiable y viable desde el momento mismo en que se evalúan las necesidades y a más tardar a la hora de la adquisición. Hay que tener en cuenta las cuestiones que podrían interferir con la distribución o incluso obstaculizarla, como la falta de capacidad o las circunstancias políticas, para ajustar la adquisición a las oportunidades de distribución. La evaluación de las necesidades, la adquisición y la posterior distribución deben considerarse en su contexto. El objetivo de la adquisición es distribuir los artículos, no almacenarlos por largo tiempo, sobre todo en casos de respuesta a emergencias. La Junta observó que las

operaciones en los países no utilizaron planes de distribución y, en la mayoría de los casos examinados, no pudieron proporcionar una descripción de los artículos distribuidos, de los que se preveía distribuir y de los que había existencias disponibles. La Junta considera que el ACNUR debería facilitar el uso de planes de distribución para respaldar la elaboración de planes de adquisición bien informados y armonizados e informes de existencias fiables.

58. Si bien las operaciones en los países son la primera línea de defensa, las oficinas regionales conforman la segunda línea. En su papel de segunda línea de defensa, las oficinas regionales tienen una visión global de las necesidades, los recursos y las capacidades de su región. Las oficinas regionales, entre otras cosas, deben apoyar y asesorar a las operaciones en los países en la ejecución de sus programas. Durante las visitas sobre el terreno, la Junta observó que, en teoría, las oficinas regionales deberían haber apoyado a las operaciones en los países en la adquisición de productos de higiene y artículos relacionados con la COVID-19. Ese apoyo debería haber comprendido un proceso conjunto de adquisiciones y la búsqueda de un equilibrio, de manera que no hubiera operaciones con niveles de existencias excesivamente altos y otras que no tuvieran existencias suficientes. La Junta halló que, en la práctica, la función de las oficinas regionales se redujo a tomar nota de las adquisiciones sin cuestionarlas ni coordinarlas sobre el terreno y que esas oficinas se centraron en interactuar con la sede. La Junta considera que las oficinas regionales deberían desempeñar un papel fundamental, en particular coordinando las operaciones en los países de su región y garantizando que la distribución de los productos entre los países de su competencia sea mejor y más equilibrada, y se corresponda con la demanda.

59. La Junta tomó nota de una nueva política y una nueva instrucción administrativa en materia de adquisiciones (UNHCR/HCP/2021/01 y UNHCR/AI/2021/05) que entrarían en vigor en septiembre de 2021. Esos nuevos documentos se habían hecho necesarios, ya que en el ACNUR no existía un único documento coherente de políticas de adquisiciones. Las orientaciones sobre los diversos aspectos de las adquisiciones estaban dispersas en varios documentos. En la instrucción administrativa se establecen los requisitos, los procesos y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las adquisiciones con arreglo a la nueva política en ese ámbito.

60. La instrucción administrativa establece que las funciones solicitantes tienen que determinar y evaluar debidamente las necesidades en consulta con la función de adquisiciones. Según ese documento, la planificación de las adquisiciones es un elemento esencial y no debe descuidarse en las operaciones de emergencia, ya que permite que la función de adquisiciones responda con eficacia y eficiencia a una situación de emergencia. La instrucción administrativa también exige que todas las oficinas en los países, las oficinas multipaíses, las oficinas regionales, las divisiones y las entidades autónomas de la sede establezcan y mantengan actualizado un plan de adquisiciones consolidado utilizando un formulario estándar. El plan de adquisiciones se incorpora al plan anual de suministros del país, que debe presentarse como parte de la programación anual. La instrucción administrativa establece que la planificación temprana y sistemática de las adquisiciones es fundamental.

61. La Junta observó que en la instrucción administrativa no se mencionaban los planes de distribución y que no se había publicado una guía por separado sobre la distribución. Además, la Junta observó que en la instrucción administrativa no se mencionaban explícitamente las funciones y responsabilidades de las oficinas regionales como segunda línea de defensa.

62. La Junta apoya la iniciativa de disponer de una guía completa sobre adquisiciones en el ACNUR, lo que también proporciona una buena oportunidad para mejorar los procedimientos de adquisición en lo que respecta a la gestión de existencias basada en las necesidades.

63. **La Junta recomienda que el ACNUR siga mejorando el apoyo concertado que la sede y las oficinas regionales prestan a las operaciones en los países para para adquirir y distribuir artículos de inventario en función de las necesidades, en particular en situaciones de emergencia como la pandemia de COVID-19.**

64. **La Junta recomienda que el ACNUR apoye a las operaciones en los países estableciendo planes integrales de distribución de existencias.**

65. El ACNUR aceptó las recomendaciones. El proceso de evaluación de las necesidades, planificación de la preparación, adquisición y distribución se adaptó a la evolución de la pandemia en la medida en que lo permitieron las circunstancias. Se suministraron equipo de protección personal y productos sanitarios clave con el fin de establecer una base sólida de preparación para la pandemia y respuesta a ella, y se adquirieron artículos con arreglo al principio de utilidad en todo caso, lo que en el contexto de las buenas prácticas de salud pública comprende almacenar suministros esenciales. La cuantificación se compartió con las oficinas y operaciones regionales. Se planificó una segunda fase de adquisición de equipo de protección personal clave, que se ejecutó en mayo y junio de 2020. Partiendo de lo aprendido en la primera fase, se estableció un sistema centralizado de adquisiciones y suministros para hacer frente a algunos retos derivados de la inestabilidad de los mercados y de los problemas relacionados con la infraestructura logística mundial, incluidas las dificultades derivadas del hecho de que muchos suministros no habían llegado a las operaciones o se encontraban en despacho de aduanas.

5. **Descentralización y regionalización**

66. Como señaló la Junta en su informe de 2018, el proyecto de descentralización y regionalización incluye oportunidades y riesgos. La Junta señaló que las nuevas plazas y las nuevas facultades de las oficinas regionales debían estar bien coordinadas e integradas en las estructuras actuales del ACNUR (véase [A/74/5/Add.6](#), cap. II, párr. 64).

67. En su informe de 2019, la Junta comentó sobre la situación en que se encontraba el proceso de descentralización y regionalización. La Junta formuló varias recomendaciones sobre la dirección del proceso, el nuevo marco de roles, responsabilidades y facultades, y la evaluación del proceso de cambio. La Junta señaló que, con respecto al proceso de descentralización y regionalización, en 2020 la atención debía centrarse en reconfigurar las divisiones y adaptarlas a la nueva estructura regional. La nueva estructura de las oficinas regionales entró en vigor el 1 de enero de 2020. En principio, el ACNUR había previsto concluir la reconfiguración de las divisiones a finales de 2021, y en el momento en que se realizó la auditoría declaró que la reorganización de su sede se llevaría a cabo mediante un proceso plurianual, que tendría como fundamento y guía, en parte, el programa de transformación institucional.

68. Para su informe de 2020, la Junta volvió a analizar el punto en que se encontraba el proceso de descentralización y regionalización, debatió las próximas medidas y las opiniones sobre el proceso con el Servicio de Transformación y Cambio y el Director para el Cambio en la sede, y examinó la documentación disponible.

69. En junio de 2020, además de los estudios realizados en abril y mayo de 2020, el ACNUR llevó a cabo una encuesta entre los representantes en los países, los representantes adjuntos en los países y los jefes de las suboficinas. Los participantes indicaron que, en particular, apreciaban la proximidad de las oficinas regionales, la mayor sensación de apoyo y la mayor fluidez de las comunicaciones. Sin embargo, la encuesta también puso de manifiesto que existía una marcada percepción de que las oficinas regionales eran demasiado grandes, lo que generaba un aumento excesivo de

las exigencias que se hacían a las operaciones en los países. En cuanto a los roles y las responsabilidades, los participantes señalaron, entre otras cosas, que:

- a) El proceso de reforma aún no había fortalecido a las operaciones en los países;
- b) Las nuevas funciones y responsabilidades aún no eran suficientemente claras;
- c) Las nuevas funciones de las oficinas regionales generaban más trabajo y más exigencias para las oficinas en los países con menos apoyo;
- d) Todavía no se había decidido de manera definitiva ni aclarado de forma suficiente si los colegas de la sede debían contactar directamente con las operaciones en los países ni cómo debían hacerlo;
- e) Los procesos aún no se habían simplificado.

70. Como parte del seguimiento de las recomendaciones formuladas por la Junta en el ejercicio anterior, se confirmó que el examen del marco de roles, responsabilidades y facultades emprendido en 2019 se seguía llevando a cabo. Para analizar el punto en que se encontraba el proceso de descentralización y regionalización, el ACNUR pidió a la OSSI que realizara una evaluación de la gestión a fin de determinar, en particular, el grado de descentralización alcanzado. El ACNUR consideró que era necesario volver a examinar el modelo de las tres líneas. La Junta observó que, en principio, se había aprobado un proyecto de hoja de ruta para llevar adelante el proceso de descentralización y regionalización, pero que no se habían cumplido los plazos ni las medidas indicados y que la tarea principal de armonizar las divisiones de la sede no se había incluido en la hoja de ruta.

71. Por otra parte, la Junta observó que se había promulgado una serie de nuevas instrucciones administrativas o que esas instrucciones estaban a punto de entrar en vigor. La Junta observó que el ACNUR no había aprovechado la oportunidad para prestar una atención especial a explicar las funciones y responsabilidades de las entidades de la sede y de las oficinas regionales, en los casos en que procedía. Por ejemplo, en el nuevo proyecto de instrucción administrativa sobre adquisiciones no se mencionaba la función de las oficinas regionales como segunda línea de defensa. En la nueva instrucción administrativa sobre COMPASS, el nuevo sistema de gestión basada en los resultados, se establece que las oficinas en los países, las oficinas multipaís, las oficinas regionales, las divisiones y las entidades deben asignar a su personal los debidos roles en COMPASS, y determinar el acceso a las partes pertinentes de ese sistema. Sin embargo, esa instrucción deja margen para la interpretación, y los nuevos roles y responsabilidades aún no se han precisado.

72. El ACNUR no proporcionó pruebas a la Junta de que se hubiera evaluado el proceso de descentralización y regionalización, como se recomendó en 2019. El ACNUR dijo que una evaluación era prematura, dado que la nueva estructura organizativa apenas tenía 18 meses de establecida. Para hacer un balance provisional se había encomendado la evaluación de la gestión a la OSSI.

73. Observando que la implementación de algunas partes del proceso se ha visto obstaculizada por la pandemia de COVID-19, la Junta considera que la conducción del proceso podría mejorarse más y que el ACNUR debería priorizar y acelerar la aclaración de las funciones y responsabilidades a nivel de las oficinas regionales y la sede.

74. La Junta recomienda que el ACNUR priorice y armonice la redefinición de las funciones y responsabilidades a nivel de las oficinas regionales y las entidades de la sede, y se asegure de que las funciones de las estructuras redefinidas se indiquen en el marco regulatorio, según proceda.

75. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que el reajuste de su sede es un proceso plurianual, que tiene como base y guía, en parte, el programa de transformación institucional. El ACNUR también señaló que el modelo actualizado de las tres líneas de defensa, publicado por el Instituto de Auditores Internos, se aparta del concepto de defensa, una cuestión fundamental que tiene en cuenta al examinar cómo se interpreta ese modelo en lo que respecta a las funciones y responsabilidades.

Gestión basada en los resultados

76. La gestión basada en los resultados es necesaria para proporcionar una dirección y una orientación estratégicas en lo relacionado con la gestión de las operaciones del ACNUR. Los nuevos criterios para medir el desempeño tienen por objeto hacer más fácil medir la contribución del ACNUR al mejoramiento de la vida de las poblaciones de interés para la organización y establecer vínculos visibles con los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible, sobre todo a nivel de efectos y resultados.

77. El nuevo sistema de gestión basada en los resultados, denominado COMPASS, que deberá utilizarse en la planificación a partir de 2022, se puso en marcha a comienzos de 2021. El anterior marco de gestión basada en los resultados seguirá estando vigente en el bienio 2020-2021. A partir de 2022, el ACNUR utilizará el nuevo marco de resultados en sus actividades de respuesta.

78. El ACNUR publicó una instrucción administrativa sobre COMPASS con respecto a la planificación de los resultados a partir de 2022 (UNHCR/AI/2021/01). En esa instrucción se establece que a partir del presupuesto para 2022 se iniciará un periodo de transición de tres años.

79. En un primer momento, un número limitado de operaciones sobre el terreno deberá elaborar estrategias plurianuales, que se basarán en el contexto local y se habrán de preparar en consulta con las oficinas regionales. El resto de las operaciones, así como todas las oficinas y entidades de la sede, prepararán estrategias provisionales, que tendrán una validez de un año para su aplicación en 2022.

80. En los próximos meses, las oficinas regionales deberán guiar a las operaciones a fin de asegurarse de que los marcos de resultados que elaboren para su contexto específico reflejen las prioridades estratégicas mundiales y regionales del ACNUR. También se encargarán de realizar el control de calidad, como parte del examen y la aprobación de las estrategias de los países. En octubre de 2021, el ACNUR presentará el presupuesto para 2022 al Comité Ejecutivo.

81. Como señaló la Junta en su informe de 2019, es importante contar con procesos bien ajustados y coordinados, en particular, para la gestión basada en los resultados y las líneas de trabajo relativas a la descentralización y la regionalización. Los hitos de ambos procesos deberían formar parte de la hoja de ruta de planificación y dirección, y la Junta seguirá auditando el proyecto de gestión basada en resultados.

6. Presupuesto y finanzas

Estructura presupuestaria

82. El reglamento financiero del ACNUR se basa en las disposiciones del reglamento financiero de las Naciones Unidas, y se estableció de conformidad con el párrafo 8 de la resolución 1166 (XII) de la Asamblea General y las directrices posteriores del Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. Salvo que la Asamblea o el Comité Ejecutivo dispongan otra cosa, ese reglamento rige todas las actividades financieras del Alto Comisionado, excepto la administración de su presupuesto ordinario. En los 70 años de historia del ACNUR, desde su fundación el 1 de enero de 1951, el reglamento financiero se ha

revisado en 10 ocasiones, la más reciente en el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado para los Refugiados (A/AC.96/503/Rev.10), con efecto a partir del 1 de enero de 2012.

83. Desde que se publicó la versión del reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado que entró en vigor a partir de 2010 (A/AC.96/503/Rev.9), los pilares han sido el nivel más alto de la estructura presupuestaria y contable integral basada en resultados del ACNUR y han comprendido los siguientes pilares: pilar 1, Programa de Refugiados; pilar 2, Programa Mundial de Apátridas; pilar 3, Proyectos Mundiales de Reintegración; y pilar 4, Proyectos Mundiales para Desplazados Internos.

84. En el informe del 71^{er} período de sesiones del Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado (A/AC/96/1209), el Comité Ejecutivo reconoció la sustitución de la estructura de pilares por esferas de impacto, y aprobó que se examinaran las repercusiones de esos cambios de la estructura presupuestaria en la eficiencia de la gestión y la capacidad del ACNUR para cumplir su mandato, con miras a efectuar revisiones si eran necesarias, y que ese examen se le presentara a más tardar en 2025, con los exámenes preliminares que fueran necesarios. El Comité Ejecutivo pidió al Alto Comisionado que garantizara la calidad de la información presupuestaria, y aprobó una revisión del reglamento financiero con efecto a partir del 1 de enero de 2022.

85. En septiembre de 2020, en el Comité Permanente se expresó la preocupación de que los cambios en la estructura presupuestaria pudieran afectar a la calidad y la transparencia de la información. Las delegaciones sugirieron que los cambios propuestos en la estructura presupuestaria se consultaran con la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y la Junta de Auditores para asegurar la transparencia y la calidad. Se pidió al ACNUR que aclarara más cómo iba a conciliar la estructura presupuestaria anterior, basada en pilares de grupos de población, con la nueva, concebida en torno a esferas de impacto. La Alta Comisionada Adjunta señaló que el ACNUR estaba celebrando consultas estrechas con la Junta, pero que no había disposiciones especiales que atañeran a la Junta en relación con el reglamento financiero del ACNUR (EC/71/SC/CRP.23, párr. 47).

86. En marzo de 2021, la Junta preguntó al ACNUR en qué medida se habían celebrado esas consultas estrechas con ella, y el ACNUR aclaró que se trataba de una observación general sobre el diálogo que se estaba llevando a cabo con la Junta, que incluía conversaciones sobre la gestión basada en los resultados, y en mayo de 2021 organizó una reunión informativa con el equipo de auditoría. La Directora de la División de Planificación Estratégica y Resultados hizo una presentación al equipo de auditoría y respondió a sus preguntas. En la presentación, la Directora abordó la estructura prevista del presupuesto por programas para 2022 y los cambios que se introducirían en el reglamento financiero para, entre otras cosas, sustituir los pilares por esferas de impacto como el nivel más alto del presupuesto global. Según la Directora, los principales cambios en el presupuesto para 2022 serían los siguientes: nueva información sobre cómo los presupuestos del ACNUR contribuían a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; nuevos cuadros que proporcionarían información sobre el presupuesto por esferas de resultados (impacto y resultado); una presentación modificada del presupuesto por tipos de población (refugiados, apátridas, repatriados y desplazados internos, entre otros); y eliminación del anexo sobre prioridades estratégicas globales. Si bien hasta 2020 la información sobre los resultados, el presupuesto y los gastos se presentaba por pilares, a partir de 2022 se presentará por las esferas de impacto siguientes:

- a) Logro de entornos de protección favorables;
- b) Ejercicio de los derechos fundamentales en entornos seguros;

- c) Empoderamiento de las comunidades y consecución de la igualdad de género;
- d) Logro de soluciones.

87. La Junta tomó nota de los cambios que se introducirían y preguntó por qué la nueva gestión basada en los resultados requería revisar las normas financieras y sustituir la estructura de pilares. El ACNUR dijo que los Estados Miembros pedían que la información presupuestaria se presentara de una forma más precisa que hiciera más visible el impacto de los presupuestos en las personas de interés y las situaciones atendidas (“dónde y a quién”, según se indicó en la reunión informativa con el equipo de auditoría, celebrada en mayo de 2021). El ACNUR declaró que la información sobre las poblaciones destinatarias seguiría siendo visible en el futuro. La Junta tomó nota de que a partir de 2022 el presupuesto proporcionaría una visión más detallada y la información se estructuraría por impacto, resultado y esferas facilitadoras. No obstante, la Junta está particularmente preocupada por el calendario de las distintas líneas de trabajo, las repercusiones que la estructura presupuestaria revisada podría tener en la información financiera y el hecho de que los cambios tienen múltiples capas, que quizás no se puedan rastrear por separado.

88. La Junta comparte las preocupaciones planteadas en el Comité Permanente, a saber, que la modificación de la estructura presupuestaria requiere que se analicen los cambios, que se deben dar garantías de que la estructura presupuestaria propuesta cumple con los requisitos de transparencia y calidad, y que esta cuestión se debe examinar a más tardar en 2025.

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.

90. El ACNUR aceptó la recomendación.

Presentación de información financiera por segmentos

91. En 2020, el ACNUR modificó la presentación de la información por segmentos en la nota 8 de los estados financieros. Con anterioridad, la información por segmentos se estructuraba por programas (que comprendían los pilares 1 y 2 antes mencionados), proyectos (que comprendían los pilares 3 y 4) y fondos y cuentas especiales. A partir de 2020, la información por segmentos se estructura por zonas geográficas. Las ocho zonas geográficas nuevas comprenden las siete oficinas regionales más una octava categoría denominada “sede, programas mundiales y otros”. La octava categoría representa más del 80 % de los activos totales, mientras que las siete oficinas representan entre el 1 % y el 6 % de esos activos. La octava categoría representa alrededor del 30 % de los ingresos.

92. Anteriormente, las contribuciones de uso general y las de asignación flexible se registraban en el pilar 1 (Programa Mundial de Refugiados) y después se transferían a otros pilares, según procedía, para sufragar necesidades presupuestarias. Con arreglo a la nueva forma de presentar la información, las contribuciones voluntarias no destinadas a una región específica se asignan al octavo segmento, a saber: sede, programas mundiales y otros. La información sobre las transferencias de los programas a los proyectos solo se puede obtener de la información que se presenta en la fase de tránsito de la presentación de información por segmentos históricos. Una vez que se deje de informar de esa manera, para lograr una mayor flexibilidad operacional, la información sobre la reasignación de fondos de uso general será menos transparente.

93. De conformidad con las IPSAS, la información por segmentos tiene por objeto proporcionar información útil para la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Los segmentos separados se definen como actividades identificables con el fin de evaluar el desempeño anterior de la entidad en la consecución de sus objetivos y tomar decisiones respecto de la asignación de recursos. Las IPSAS exigen que las principales clasificaciones de las actividades identificadas en la documentación presupuestaria sean un reflejo de los segmentos sobre los cuales se presenta información al órgano de dirección y a la más alta administración de la entidad.

94. En la actualidad, la documentación e información presupuestarias que el ACNUR presenta al órgano rector contiene datos desglosados por región, programas mundiales y sede, así como por pilar (véase [A/AC.96/1202](#)). La decisión de sustituir la actual estructura de pilares por esferas de impacto entrará en vigor el 1 de enero de 2022.

95. Cuando se preguntó al ACNUR por qué había decidido dejar de presentar la información por segmentos en los estados financieros correspondientes a 2020, dijo que, en vista de la regionalización y la descentralización, una estructura organizativa basada en regiones era la que mejor servía a los objetivos de la organización en lo relacionado con la gestión, el control y la adopción de decisiones. Por consiguiente, la segmentación por zonas geográficas era el enfoque adecuado. El ACNUR reconoció que el reglamento financiero actual del ACNUR seguía exigiendo que los presupuestos y los informes se elaboraran y presentaran por pilares.

96. La Junta reconoce la lógica de modificar la presentación de la información por segmentos. Sin embargo, habida cuenta de que el reglamento financiero solo se modificará después de 2022, la Junta considera que en los estados financieros del ACNUR correspondientes a 2020 todavía no es obligatorio modificar la presentación de la información. En opinión de la Junta, la información por segmentos debe reflejar la documentación y la información presupuestaria que se presentan a los órganos rectores. Además, la Junta expresó la preocupación de que en la fase de transición de la estructura presupuestaria basada en pilares a la basada en esferas de impacto se debía presentar información de igual calidad sobre la transferencia de fondos entre pilares que sobre la transferencia de fondos entre programas y proyectos.

97. La Junta recomienda que, en la información por segmentos correspondiente a 2021, el ACNUR presente información de igual calidad que en 2020, y que lo haga así en tanto la futura estructura de gestión basada en los resultados no esté finalizada y en funcionamiento pleno.

98. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación y aseguró a la Junta que en 2021 la información por segmentos contendría información de la misma calidad que en 2020.

Requisitos contables y contabilidad basada en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

99. Los estados financieros del ACNUR conforme a las IPSAS se preparan con arreglo al criterio contable del devengo, mientras que el presupuesto se prepara con arreglo al criterio de caja modificado. El uso de dos enfoques diferentes a menudo genera confusión y el tratamiento de las desviaciones no resulta evidente para quienes no son expertos en la materia.

100. Durante su revisión por muestreo, la Junta halló casos en los que la falta de presupuesto o la necesidad de conseguir fondos o de utilizar el presupuesto disponible trajo como resultado inexactitudes en la contabilidad con arreglo a las IPSAS. En uno de esos casos, el intento de pasar fondos presupuestarios de un ejercicio económico y presupuestario a otro generó una sobreestimación de los gastos por valor de 0,3 millones de dólares en la información financiera con arreglo a las IPSAS. En otro, la

operación en el país registró incorrectamente la recepción de unidades prefabricadas, incluso antes de que se le hubieran entregado todas las unidades, para garantizar la utilización del presupuesto, lo que generó una sobreestimación de los gastos por valor de 0,8 millones de dólares. En otro caso, la operación en el país aceptó los servicios de un proveedor externo y recibió las facturas correspondientes de este, pero no comprometió ningún presupuesto para esos servicios en el ejercicio en que se prestaron. En ese caso, la operación en el país no registró 1,7 millones de dólares de pasivos y gastos con arreglo a las IPSAS. En la estructura descentralizada del ACNUR, en la que muchas operaciones en los países registran los datos para los informes financieros, el riesgo de que se cometa este tipo de errores es alto. Como se demostró en los casos detectados por la Junta, es preciso aumentar la conciencia de las operaciones en los países y reforzar los controles internos en ese sentido.

101. La Junta considera que la diferencia entre los gastos con arreglo a las IPSAS y los gastos presupuestarios podría indicarse más claramente en las instrucciones que se envían a las operaciones en los países. Otras entidades de las Naciones Unidas incluyen en sus instrucciones de cierre breves definiciones de los compromisos que se ajustan a la definición de gastos presupuestarios y gastos con arreglo a las IPSAS, y exigen que al cierre del ejercicio se informe sobre ambos tipos de compromisos. Ese requisito podría ayudar a explicar mejor la diferencia que existe entre las IPSAS y el presupuesto del ACNUR y hacer más fácil examinar los compromisos o evaluarlos con posterioridad.

102. La Junta recomienda que el ACNUR complemente sus controles internos de prevención y detección para detectar los errores en la contabilidad de los gastos que puedan ser resultado de tratar de transferir fondos presupuestarios al ejercicio económico siguiente, examine los factores que generan errores de contabilidad con arreglo a las IPSAS y elimine esos factores según proceda, por ejemplo, mejorando en sus instrucciones de cierre la explicación y los requisitos con respecto a la presentación de información, y revisando los gastos que se contabilizan con atención a la fecha, la importancia relativa y las descripciones.

103. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que seguiría estudiando la forma de mejorar la comunicación y reforzar los controles a ese respecto.

Controles internos: análisis de las diferencias

104. En 2020, el ACNUR elaboró y facilitó siete ficheros de Excel de análisis de las diferencias en los gastos de cada una de las siete oficinas regionales. Los ficheros contenían una hoja de cálculo por separado de cada una de las operaciones en los países que era atendida por cada oficina regional. Las operaciones en los países debían proporcionar explicaciones sobre diferencias específicas en las partidas que figuraban en el estado de resultados, en función del tamaño de la operación y del importe y el porcentaje de esas diferencias. El análisis de las diferencias abarcaba las partidas contenidas en el estado de resultados, no en el estado de situación financiera. Los resultados acumulados de todos los países comprendidos en cada región se incluían en una hoja de resumen por cada oficina regional. El análisis de las diferencias contenía una comparación entre los gastos reales del ejercicio en curso y los del ejercicio anterior. No se incluía información presupuestaria ni sobre el coeficiente de ejecución.

105. Aunque la Junta no examinó en detalle el análisis proporcionado en cuanto a metodología y calidad de la información, sí utilizó las explicaciones, cuando fue el caso, para los procedimientos de auditoría analítica. No obstante, la Junta observó que la información detallada de unas 130 operaciones en los países no era de mucha utilidad para analizar los saldos generales de las cuentas del ACNUR. El análisis no permitía tener una visión completa de los datos subyacentes de las 130 operaciones

en los países si no se hacía una búsqueda más profunda. Además, algunas partidas del estado de situación financiera, como el saldo de caja y el saldo de las partidas abiertas, que pueden ser de interés para el análisis de las diferencias, no se incluyeron en el análisis. El análisis se centró únicamente en las cifras de los resultados reales. Sin embargo, a menudo hay diferencias significativas que obedecen a cambios en el entorno operacional o en las necesidades presupuestarias. Por lo tanto, la Junta considera que la inclusión de parámetros de referencia, como la información presupuestaria, en el análisis de las diferencias haría más útil y verificable ese análisis.

106. La Junta considera que el análisis de las diferencias de los gastos llevado a cabo es una buena medida para establecer otros mecanismos de control a nivel de las oficinas regionales y refuerza las funciones de supervisión (segunda línea de defensa) de los contralores regionales. No obstante, la Junta considera que ese análisis debería complementarse con una medida final consistente en acumular y sumar la información a nivel de la sede, y con la inclusión de información comparativa.

107. La Junta recomienda que el ACNUR lleve a cabo un análisis de las diferencias a nivel de la organización, que abarque tanto el estado de resultados como el estado de situación financiera, y que complemente ese análisis con información que proporcionen las oficinas regionales y con los parámetros de referencia que corresponda para las diferencias significativas que se detecten, cuando proceda.

108. El ACNUR aceptó la recomendación.

Informes financieros de los países

109. El ACNUR utiliza los informes financieros de los países para presentar información resumida sobre los aspectos clave de la gestión de los recursos financieros a nivel de país, región y entidades de la sede. El objetivo principal de presentar esos informes es facilitar el examen por la administración, indicando los ámbitos en los que se requiere que la administración centre la atención. A nivel de entidad, los informes contienen, entre otras cosas, un resumen de propiedades, planta y equipo y una hoja de gastos con arreglo a las IPSAS. La información contenida en los informes financieros de los países se actualiza diariamente y se puede visualizar de forma interactiva y en detalle hasta el nivel de las transacciones.

110. Durante sus visitas virtuales sobre el terreno, la Junta comprobó que la información sobre propiedades, planta y equipo que figuraba en los informes financieros de los países no coincidía con las cifras reales de propiedades, planta y equipo disponibles *in situ* en las operaciones en los países. Por ejemplo, en los informes financieros de dos países visitados virtualmente se indicaba que el número de vehículos ligeros era de cinco en un caso y de cuatro en el otro. En las entrevistas efectuadas y la documentación proporcionada, las operaciones en esos países confirmaron que el número de vehículos disponibles era de 165 en un caso y de 184 en el otro. La dependencia responsable del tema en la sede del ACNUR señaló que en los informes financieros de los países, las propiedades, planta y equipo se indicaban sobre la base de centros de costo, es decir, de la propiedad de esos bienes. Como la gran mayoría de los vehículos están sujetos al régimen de alquiler del parque automotor mundial, en la mayoría de los casos el centro de costos del parque automotor mundial es el propietario de los vehículos. En consecuencia, en los informes financieros de esos países los vehículos no aparecen como vehículos de la operación en el país.

111. La Junta tomó nota de que, con arreglo al enfoque técnico utilizado en los informes financieros de los países, los activos se presentaban sobre la base de su

propiedad, no de su ubicación. Sin embargo, la Junta considera que la operación en el país es la que decide si solicita vehículos a través del plan de alquiler y cómo los utiliza. La operación en el país es la que decide enviar o no vehículos a su personal y a sus asociados sobre el terreno. Los gastos conexos se cargan al presupuesto de la operación en el país.

112. Los informes financieros de los países van dirigidos fundamentalmente a las operaciones en los países y deben permitir que estas tengan una buena visión general de sus elementos clave. Las operaciones examinan los informes periódicamente en equipos multifuncionales. Los representantes en los países aprueban los informes y avalan la información que contienen. Se alienta a las operaciones a que utilicen la información contenida en los informes para investigar las partidas que se resaltan y por qué no son verosímiles. Los activos disponibles, como los vehículos y los generadores, son una parte importante de las actividades operacionales. La Junta considera que los informes financieros de los países serían más útiles si en ellos se pudiera visualizar la información sobre propiedades, planta y equipo disponibles. Además, esa información permitiría que las operaciones utilizaran los informes como herramienta de seguimiento y referencia cruzada para verificar y armonizar los datos del sistema de planificación de los recursos institucionales con los de FleetWave (una herramienta de presentación de información sobre aspectos de la gestión del parque automotor, como el consumo de combustible, el kilometraje, los seguros y los costos de los vehículos, en general). Si los informes financieros de los países pudieran mostrar el número de vehículos disponibles en la operación en el país, sería mucho más fácil detectar cualquier discrepancia entre FleetWave y el sistema de planificación de los recursos institucionales.

113. En lo que respecta a la asistencia en efectivo, la Junta halló que en la actualidad el importe de los gastos con arreglo a las IPSAS era la única información que se proporcionaba en los informes financieros de los países. A los efectos de la planificación, los procedimientos operativos estándar proporcionan una primera visión general de los detalles y los datos del programa de intervención en efectivo. Sin embargo, los procedimientos operativos estándar estáticos no son adecuados para hacer un seguimiento de los datos financieros. En el sistema de planificación de los recursos institucionales, los datos financieros solo se pueden extraer haciendo búsquedas. La Junta considera que en los informes financieros de los países se podría incluir un panel de asistencia en efectivo que se podría utilizar para analizar y hacer un seguimiento de la verosimilitud de los gastos en concepto de asistencia en efectivo.

114. En una de las muestras examinadas, la Junta halló un error de código de cuenta presupuestaria a nivel de país. También detectó errores de codificación de cuentas y señaló casos en los que la sede había detectado esos errores y hecho correcciones. La Junta halló además que la liquidación de las partidas abiertas (partidas menores de solicitudes de reembolso de proveedores de servicios financieros) podía ser más rápida. La Junta considera que los errores de código de cuenta y de presupuesto podrían detectarse antes si las operaciones en los países y las oficinas regionales realizaran exámenes analíticos periódicos y tuvieran una idea general más clara de sus gastos de asistencia en efectivo.

115. La Junta considera que si en los informes financieros de los países se introdujera un panel por separado sobre la asistencia en efectivo sería más fácil supervisar los datos financieros. Ese panel podría contener, entre otras cosas, información sobre los gastos directos y los gastos efectuados a través de los asociados en la ejecución y se podría enriquecer con datos de registro, verificación y lista de espera del sistema de registro global por perfiles (proGres) y de las actividades de seguimiento realizadas con posterioridad a la distribución.

116. **La Junta recomienda que el ACNUR mejore la información sobre propiedades, planta y equipo que se presenta en los informes financieros de los países para que esa información se presente por ubicación y por propiedad.**

117. **La Junta recomienda que el ACNUR siga ampliando la información sobre la asistencia en efectivo que se presenta en los informes financieros de los países y que elabore otros paneles que proporcionen información relacionada con la asistencia en efectivo.**

118. El ACNUR aceptó las recomendaciones. Aunque el enfoque que se aplica actualmente para presentar los informes financieros de los países es totalmente adecuado, el ACNUR puede seguir mejorando en los aspectos que se indican en estas recomendaciones.

Gestión de existencias - procesos

119. Una actividad básica del ACNUR, la distribución de existencias a los beneficiarios, consume una parte considerable de los recursos financieros. En 2020, el ACNUR distribuyó existencias por valor de 269,8 millones de dólares, frente a 238,2 millones de dólares en 2019. El aumento de más de 30 millones de dólares y las constataciones del ejercicio anterior llevaron a la Junta a examinar nuevamente el proceso de inventario utilizando la técnica de muestreo. El muestreo es una herramienta que se utiliza para obtener pruebas que sustenten si las transacciones se registran de una forma correcta y oportuna que proporciona una imagen fiel y adecuada. Los asientos deben reflejar el registro de las transacciones conforme a los documentos justificantes, como las órdenes de compra, las facturas o los recibos.

120. En su informe de 2019, a partir de una serie de constataciones, la Junta recomendó que el ACNUR aplicara medidas adicionales para garantizar el funcionamiento de los controles clave en el proceso de inventario. La Junta indicó que, al seleccionar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR debería optar por uno que contara con documentación integral del proceso y funcionalidades a prueba de auditoría ([A/75/5/Add.6](#), párr. 56).

121. Inicialmente, el ACNUR no aceptó la recomendación y señaló que ya se disponía de documentación integral del proceso y de funcionalidades a prueba de auditoría en el sistema vigente de planificación de los recursos institucionales, conocido como Gestión de Sistemas, Recursos y Personal (MSRP), y que en general las notas de recepción de artículos, los pedidos de existencias y los ajustes del inventario se habían registrado de manera oportuna. El ACNUR también reconoció que se deberían tener en cuenta mejoras del sistema y simplificaciones del proceso en el diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Posteriormente, el ACNUR confirmó que aplicaría medidas adicionales para mejorar la gestión de las existencias mediante una mayor vigilancia y que tendría en cuenta la recomendación de auditoría sobre el sistema de planificación de los recursos institucionales cuando elaborara el plan de gestión de existencias ([A/75/339/Add.1](#), párr. 632).

122. Durante la auditoría llevada a cabo en 2020, la Junta seleccionó 12 muestras de “existencias disponibles” y 8 muestras de gastos de la categoría de “suministros y equipo” de los estados financieros para comprobar si, en el tiempo transcurrido, el procesamiento de las existencias y de los suministros y bienes fungibles había mejorado.

123. A diferencia de las existencias, que tienen por objeto distribuirse a los beneficiarios, los suministros y bienes fungibles son artículos que el ACNUR consume para llevar a cabo su labor. Los suministros y los bienes fungibles se contabilizan como gasto en el momento en que se adquieren, independientemente del

momento en que se consuman. Las existencias se contabilizan en una etapa posterior, en el momento en que se distribuyen a los beneficiarios.

124. Las principales constataciones de la Junta en relación con la categoría de activos “existencias disponibles” son las siguientes:

a) En tres de las muestras examinadas, los procesos de inventario físico de las existencias no revelaron discrepancias entre la cantidad real y la registrada en el sistema, en varias conciliaciones mensuales e inventarios físicos trimestrales;

b) La inspección del recibo de las mercancías no se realizó con la diligencia debida, y, en las notas de recepción de artículos, los artículos recibidos se registraron con errores de descripción que requirieron correcciones posteriores;

c) La cantidad registrada en el sistema MSRP superaba la cantidad mantenida en un almacén, porque las aplicaciones que alertaban de discrepancias superiores al 5 % entre las cantidades pedidas y recibidas estaban desactivadas. Al 30 de septiembre de 2020, fecha del balance, las existencias disponibles se habían sobreestimado;

d) Las condiciones con respecto a un almacén inaugurado en marzo de 2020, gestionado por un organismo asociado, se comunicaron desde el principio. El proveedor de los servicios utilizaba un sistema no compatible para administrar el almacén. En consecuencia, la información sobre las órdenes de compra no se podía conciliar con la información sobre las cantidades almacenadas. El problema salió a la luz durante un inventario físico de cierre de ejercicio y requirió varias semanas para resolverse;

e) Aunque la cantidad de una donación en especie se conocía desde abril de 2020, una operación en un país registró una cantidad mucho mayor, y esa cantidad solo se corrigió después que se recibió el envío en su totalidad. Ese problema generó confusión y requirió hacer ajustes en los documentos y los asientos, lo que se hizo en octubre de 2020.

125. A continuación se enumeran las principales constataciones de la Junta en relación con la categoría de gastos de “suministros y bienes fungibles”:

a) El ACNUR adquirió sistemas de energía solar que se enviaron a almacenes de múltiples asociados. El ACNUR confirmó que era probable que esos artículos se hubieran adquirido para distribuirse a los beneficiarios y que deberían haberse contabilizado como existencias;

b) En dos de las muestras examinadas, no se siguió la secuencia del proceso de adquisición, a saber, pedido y posterior orden de compra, para adquirir artículos médicos. Esos artículos deberían haberse considerado existencias, pero se consideraron suministros y bienes fungibles, por lo que los gastos se registraron prematuramente;

c) El personal encargado de las adquisiciones no siempre era consciente de la diferencia entre artículos para distribuir a los beneficiarios y artículos para el consumo del propio ACNUR, de ahí que hubiera gastos que se contabilizaran en el momento incorrecto.

126. Los registros incorrectos en el sistema MSRP que reveló el muestreo realizado por la Junta sobrestimaban las existencias disponibles en 1,0 millones de dólares al 30 de septiembre de 2020, fecha del balance de la auditoría provisional. Si bien el ACNUR rectificó los registros incorrectos en el MSRP hasta el cierre del ejercicio o al hacer el cierre del ejercicio, esos casos generaron una sobreestimación en varias conciliaciones de cierre de mes y en, por lo menos, un inventario físico trimestral. La Junta considera que esos casos no se detectaron ni se aclararon oportunamente.

127. La Junta considera que no hay pruebas que demuestren si todos los artículos contabilizados incorrectamente como suministros y bienes fungibles se distribuyeron al cierre del ejercicio y en cualquier caso se contabilizarían como gastos con posterioridad, como indicó el ACNUR. La cuestión sigue siendo si las existencias se subestimaron y los gastos se sobreestimaron. En relación con algunas muestras, el ACNUR estuvo de acuerdo en que los gastos se contabilizaron prematuramente, y en que los artículos deberían haberse registrado como existencias, lo que, según coincidió el ACNUR, había limitado el valor de la información contenida en la cuenta de gastos.

128. Las constataciones fueron similares a las de los ejercicios anteriores. Por lo tanto, la Junta considera que la recomendación del año pasado de que se apliquen medidas adicionales para garantizar el funcionamiento de los controles clave en el proceso de inventario sigue siendo válida.

129. El retraso en el registro de las transacciones relacionadas con existencias generó saldos inexactos de cierre de mes, que el inventario físico trimestral de las existencias no reveló ni corrigió. De conformidad con la instrucción administrativa sobre las actividades de gestión de la cadena de suministro al cierre del ejercicio económico (UNHCR/AI/2018/9, párr. 4.2), el proceso de inventario requiere que se realicen conciliaciones mensuales e inventarios físicos trimestrales de las existencias. La Junta sostiene que esto se hace para proporcionar una información completa a los órganos encargados de adoptar decisiones y, por lo tanto, un balance fiable de las existencias al cierre de mes es crucial para que esos órganos puedan adoptar las mejores decisiones posibles.

130. El identificador del artículo determina la asignación posterior de los bienes y servicios adquiridos a una categoría de gastos adecuada. La Junta considera que el ACNUR debería asegurarse de que todos los artículos adquiridos para su distribución a los beneficiarios se registraran en la categoría de gastos de “suministros y bienes fungibles para los beneficiarios”, independientemente del identificador de artículo que se seleccione.

131. La Junta aprecia que el ACNUR ha tomado medidas constantemente para mejorar el proceso de inventario, como la implementación del informe del proceso. Dadas las deficiencias de que sigue adoleciendo el proceso y la diversidad de constataciones recurrentes, la Junta considera que las medidas adoptadas aún no son suficientes ni adecuadas para reflejar el proceso con exactitud. En vista de esos hechos, la Junta considera que sigue habiendo mucho margen para mejorar y reitera la recomendación del año pasado.

132. La Junta reitera su recomendación de que el ACNUR aplique medidas adicionales para garantizar el funcionamiento de los controles clave en el proceso de inventario (A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 56) y recomienda que el ACNUR tenga en cuenta esas medidas en el diseño del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

133. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que racionalizaría el proceso de inventario mediante el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

Gestión de existencias – artículos médicos

134. Una de las muestras de otros activos corrientes se relacionaba con la adquisición de productos farmacéuticos y médicos por valor de 4,5 millones de dólares del organismo hermano Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). La entrega comprendía productos de gran valor, incluidos medicamentos antimaláricos por 1,0 millones de dólares. Al cierre de octubre de 2020, se había entregado alrededor del 89 % de los productos, pero el ACNUR no había recibido una factura ni un

documento similar del UNICEF y no había podido registrar la recepción de los productos.

135. La Junta considera que los artículos médicos y farmacéuticos se ajustan a la definición de existencias. El ACNUR declaró que, por lo general, esos artículos se entregaban de inmediato a los asociados sanitarios para su posterior almacenamiento y distribución, y solo permanecían bajo el control de la organización por un tiempo muy limitado.

136. Habida cuenta de que la situación de la COVID-19 continúa, la Junta espera que la entrega de artículos médicos y farmacéuticos adquiera más relevancia en el futuro próximo. En este contexto, la Junta considera que es necesario que el ACNUR supervise las cantidades de fármacos y medicamentos que almacenan los proveedores de servicios logísticos al cierre de ejercicio, y que se asegure de que los productos se reciban en el momento debido tras haber sido entregados a un almacén y que los gastos se contabilicen en el momento en que los productos se entreguen a los beneficiarios.

137. La Junta recomienda que el ACNUR controle y capitalice cantidades importantes de suministros farmacéuticos y médicos al cierre de cada ejercicio.

138. El ACNUR estuvo de acuerdo en capitalizar las cantidades de suministros farmacéuticos y médicos que se considere que son importantes y se determine que están bajo su control al cierre de ejercicio.

Gestión de partidas abiertas

139. La Junta examinó las partidas abiertas de cuentas por cobrar registradas en la partida de “Otros activos corrientes”. Una buena parte de esas partidas abiertas eran cuentas por cobrar de asociados en la ejecución. La Junta halló que una suma de alrededor de 5,0 millones de dólares se relacionaba con cuentas por cobrar de más de 150 asociados en la ejecución, y el ACNUR mostró que algunas de esas deudas tenían más de 10 años de antigüedad. En el caso de la mayoría de las partidas abiertas se habían registrado provisiones del 100 %, e incluso algunas se habían pasado a pérdidas y ganancias. Si las provisiones y el paso a pérdidas y ganancias (saldos acreedores) se compensaran con las cuentas por cobrar (saldos deudores), el saldo final neto de las partidas abiertas de cuentas por cobrar sería de alrededor de 0,6 millones de dólares. Eso significa que tomando en cuenta las provisiones y el paso a pérdidas y ganancias, la gran mayoría de las partidas abiertas tenía un saldo casi nulo.

140. La Junta comprobó que, a pesar de que los saldos netos eran casi nulos, esas partidas abiertas se arrastraban de un ejercicio a otro, lo que requería darles seguimiento, revisarlas y reevaluarlas al tipo de cambio vigente al cierre de cada mes y de cada ejercicio. Dada la antigüedad de esas cuentas por cobrar y el hecho de que en la mayoría de los casos se han aplicado provisiones del 100 % a sus saldos, la probabilidad de que esas deudas se recuperen alguna vez es muy limitada. Más bien, lo más probable es que la mayoría no se recupere nunca.

141. La Junta sostiene que las partidas abiertas que se pasan por completo a pérdidas y ganancias deben dejar de incluirse en los saldos de las cuentas de las partidas abiertas. Una característica del paso a pérdidas y ganancias es que los activos de que se trata se eliminan del balance. La Junta también sostiene que las partidas abiertas de cuentas por cobrar para las que se registra una provisión del 100 % deben presentarse al órgano decisorio competente para que este considere la posibilidad de pasarlas a pérdidas y ganancias cuando se alcance o se rebase un tiempo de antigüedad claramente definido. El ACNUR debería definir esa antigüedad y velar por que las partidas que la rebasaran se presentaran al órgano correspondiente para que se aprobara su paso a pérdidas y ganancias. La Junta considera que las normas vigentes

sobre el paso a pérdidas y ganancias no se aplicaron suficientemente y que la gestión de cobro debería ser más dinámica.

142. La Junta recomienda que el ACNUR depure los saldos de las partidas abiertas y los confronte con los pasos a pérdidas y ganancias correspondientes, que actualmente presentan pequeñas diferencias de redondeo, y que elimine de las cuentas las partidas abiertas cuyo paso a pérdidas y ganancias se haya aprobado.

143. La Junta recomienda que el ACNUR reseñe los casos que cumplen los requisitos para pasarse a pérdidas y ganancias y los presente periódicamente al órgano decisorio competente.

144. El ACNUR aceptó las recomendaciones.

Contabilidad de los servicios de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

145. Hay dos instrucciones administrativas fundamentales que abordan los contratos entre el ACNUR y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS): a) una instrucción administrativa de 2017 sobre los acuerdos de desembolso y los procedimientos financieros entre el ACNUR y la UNOPS; y b) una instrucción administrativa de 2020 sobre la gestión del personal asociado.

146. Cuando se publicó la instrucción administrativa de 2017, su objetivo era racionalizar la gestión general de los acuerdos de desembolso entre el ACNUR y la UNOPS y el proceso de verificación de los gastos del ACNUR. En esa instrucción se establece que la duración de un acuerdo de desembolso con la UNOPS no puede extenderse más allá del 31 de diciembre del ejercicio en que se prestan los servicios. También se estipula que para cualquier continuación de los servicios en el ejercicio siguiente se deberá celebrar y firmar un nuevo acuerdo de desembolso para el ejercicio siguiente. Al cierre de cada ejercicio, los oficiales de finanzas deben actualizar los detalles del registro de las sumas pagadas por anticipado con la referencia al nuevo acuerdo de desembolso y cerrar las partidas abiertas del ejercicio anterior. La instrucción administrativa de 2017 debía revisarse antes del 31 de diciembre de 2020, pero aún no se ha revisado.

147. La instrucción administrativa de 2020 entró en vigor el 11 de diciembre de 2020. En esa instrucción se establece que solo deberá contratarse personal asociado —incluidos contratistas de la UNOPS— después de que el ACNUR haya realizado una evaluación de viabilidad. También se establece que esa evaluación deberá tener en cuenta el carácter del contrato, la función y la responsabilidad previstas, el contexto operacional y la proporción entre personal propio y personal asociado. Además, se indica que la contratación de personal asociado tendrá por objeto ofrecer flexibilidad para satisfacer necesidades a corto plazo y temporales. Con arreglo a ese principio, el ACNUR no debería contratar personal asociado utilizando ese tipo de contratos para períodos largos.

148. En la mayoría de los casos, los acuerdos de desembolso que se suscriben con la UNOPS se renuevan de un ejercicio a otro, aunque esa práctica no debería aplicarse dado el carácter temporal de los derechos que se derivan de los contratos con la UNOPS y la instrucción administrativa de 2020. La Junta halló que era necesario mejorar el cumplimiento de las instrucciones administrativas de 2017 y 2020, de modo que se respetara la estipulación sobre el carácter temporal de la contratación.

149. La Junta examinó tres muestras de partidas abiertas de cuentas por cobrar de la UNOPS que se contabilizaron como pagos anticipados en la partida de “Otros activos corrientes”. Durante sus visitas virtuales sobre el terreno, la Junta preguntó además sobre el tratamiento de los acuerdos con la UNOPS. El total de pagos anticipados a

la UNOPS registrado en la partida de “Otros activos corrientes” era de 26,0 millones de dólares al 31 de diciembre de 2020. En las muestras examinadas, la Junta constató que las operaciones en los países incumplían la instrucción administrativa de 2017 dado que:

- a) No actualizaban los datos de los anticipos registrados (claves de partidas abiertas) ni cerraban las partidas abiertas al cierre de cada ejercicio;
- b) No pagaban las facturas mensuales de la UNOPS contra las cuentas por pagar, sino que las deducían de las cuentas de las partidas abiertas;
- c) No concertaban nuevos acuerdos con la UNOPS al cierre de cada ejercicio ni conciliaban los saldos de las partidas abiertas del ejercicio anterior.

150. Tomaba mucho tiempo recuperar los pagos que se efectuaban por anticipado a la UNOPS. La Junta considera que es importante conciliar los anticipos con las facturas y hacer un seguimiento del desempeño de la UNOPS sobre la base de los acuerdos de desembolso. Es importante cerrar las partidas abiertas al cierre de cada ejercicio porque eso permite tener una visión general de los gastos registrados y los importes recibidos. En las muestras examinadas, las partidas abiertas no pudieron conciliarse con los acuerdos de desembolso de cada uno de los ejercicios.

151. La Junta observó que la UNOPS recibió sumas considerables en concepto de prefinanciación. El anticipo de tres meses de gastos medios estimados es pagadero dentro de los 10 días siguientes a la firma del acuerdo de desembolso y debe tramitarse en el mes de diciembre del ejercicio de que se trata. Además del anticipo, las facturas mensuales de la UNOPS deben liquidarse en un plazo de 30 días a partir de la fecha en que se reciben. En la instrucción administrativa de 2017 no se estipula que las primeras facturas se deban deducir del importe del anticipo. Sin embargo, en esa instrucción se estipula que los oficiales de finanzas deben tramitar los comprobantes de las cuentas por pagar correspondientes a las facturas de la UNOPS en la Dependencia de Cuentas por Pagar del ACNUR y que los pagos se deben desembolsar en un plazo de 30 días a partir de la fecha en que se recibe la factura. Incluso en caso de litigio, solo se permite retener pagos en condiciones estrictas.

152. La Junta considera que ese procedimiento no es económico, y que trae como resultado la prefinanciación y la falta de control sobre las sumas que debe reembolsar la UNOPS. En las muestras examinadas, hubo importes considerables que permanecieron en cuentas de partidas abiertas por más de un año, sin que se solicitara el reembolso y sin que se cerrara la partida. En las muestras examinadas se observó que aparentemente la UNOPS es muy lenta para reembolsar anticipos excesivos cuando el importe del nuevo acuerdo de desembolso es inferior al del acuerdo anterior. El ACNUR debería considerar la posibilidad de compensar contra el anticipo los pagos de las primeras facturas del ejercicio de que se trate, y comenzar a pagar las facturas adicionales solo cuando se haya agotado ese anticipo.

153. A la luz del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que se pondrá en vigor, se está examinando el proceso contable en relación con los acuerdos de desembolso con la UNOPS y las mejoras que podrían introducirse para que su configuración sea más eficiente. La Junta considera que ese examen podría utilizarse para rediseñar el proceso. En particular, el ACNUR debería asegurarse de que las dos instrucciones administrativas estén bien armonizadas y aborden la prefinanciación poco económica de los acuerdos con la UNOPS y la gestión de las partidas abiertas.

154. La Junta recomienda que el ACNUR diseñe su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y sus sistemas de gestión de las finanzas y de la cadena de suministro de manera que se simplifique el registro de

las transacciones de la UNOPS, se facilite la conciliación oportuna de las partidas abiertas y se minimice la necesidad de prefinanciar en gran medida los acuerdos con la UNOPS.

155. El ACNUR aceptó la recomendación.

Capitalización de aplicaciones informáticas

156. En 2020, el ACNUR capitalizó un activo intangible desarrollado internamente, a saber, el Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), por valor de 17,7 millones de dólares, con fecha de puesta en servicio de 31 de diciembre de 2020. Por consiguiente, en los estados financieros de 2020 no se registró ninguna amortización al respecto. PRIMES es un conjunto de herramientas de inicio de sesión único para gestionar el acceso a un grupo de aplicaciones informáticas, y en la actualidad combina fundamentalmente las aplicaciones siguientes:

- a) ProGres, una herramienta de registro del ACNUR;
- b) CashAssist, un sistema de gestión de la asistencia en efectivo;
- c) Global Distribution Tool, una aplicación basada en la web que permite a los usuarios extraer las listas de distribución y verificación de proGres y CashAssist, y validar a los beneficiarios utilizando la verificación biométrica;
- d) Rapid Application, una aplicación para dispositivos móviles que facilita la introducción rápida de datos relacionados con la identidad cuando se opera sin conexión a Internet;
- e) Global Biometrics, sistemas biométricos que recogen y gestionan datos biométricos, como huellas dactilares y escaneos de iris, lo que permite que el ACNUR preserve y guarde identidades únicas a lo largo del tiempo;
- f) Audit Portal, una aplicación diseñada para que los usuarios de proGres puedan generar informes de auditoría a partir de la base de datos de auditoría de PRIMES;
- g) DataPort, un repositorio de estadísticas y datos curados generados por las distintas aplicaciones y elementos del ecosistema PRIMES.

157. Aparte de PRIMES, algunas de las aplicaciones se capitalizan como activos intangibles por separado, pero otras no: proGres, CashAssist y Global Biometrics se capitalizaron como activos intangibles por separado en 2018, 2019 y 2015, respectivamente, y tienen valores netos contables de 10,2 millones, 1,6 millones y cero, respectivamente, al 31 de diciembre de 2020. Global Distribution Tool, Rapid Application, Audit Portal y DataPort no se capitalizan por separado.

158. Las IPSAS exigen que los activos intangibles susceptibles de ser separados o escindidos de la entidad y vendidos, cedidos, dados en explotación, arrendados o intercambiados se capitalicen por separado.

159. La Junta solicitó que el importe de 17,7 millones de dólares se desglosara por aplicaciones y componentes. El ACNUR declaró que no podía proporcionar ese desglose porque ni las órdenes de compra ni los gastos de personal estaban estructurados por separado, e indicó que, en ese momento, no existía ningún sistema de control de proyectos que registrara el tiempo del personal por cada proyecto. El ACNUR también declaró que sería extremadamente laborioso reunir esos gastos por separado por cada aplicación y que no existía una solución para calcular los costos del proyecto. El ACNUR indicó que la vida útil de cada una de las aplicaciones por separado estaba armonizada con la vida útil del conjunto de herramientas.

160. La Junta considera que, en el caso de cada una de las aplicaciones mencionadas, a las que se puede acceder a través de PRIMES, el ACNUR puede decidir si la aplicación es susceptible de ser, entre otras cosas, vendida, cedida o discontinuada por separado. El ACNUR también puede decidir añadir otras aplicaciones a la plataforma. Por lo tanto, en opinión de la Junta se cumplen las condiciones de las IPSAS para que los componentes de PRIMES se capitalicen por separado. Además, anteriormente el ACNUR registraba por separado el costo de adquisición de componentes individuales de PRIMES, como proGres y CashAssist.

161. El ACNUR declaró que le parecía muy poco probable que alguno de los activos tuviera valor de uso para otra parte que no fuera la propia organización, por lo que el concepto de transferencia o venta de elementos susceptibles de ser separados no parecía ser válido. También afirmó que aparentemente una plataforma que aglutinara aplicaciones informáticas sería un solo activo y no requeriría separación, e indicó que la funcionalidad para trabajar de forma conjunta, en lugar de como activos susceptibles de separación, podría ser parte de la solución general. Además, declaró que, aparentemente, si se suprimía un elemento de la plataforma de coordinación, la organización tendría que comprobar si se afectaba el valor global de la plataforma, pero que no era necesario, posible ni útil intentar crear componentes por separado de PRIMES como plataforma de coordinación. El ACNUR indicó que, teniendo en cuenta la importancia relativa y a la imposibilidad de dividir los costos de forma fiable entre todos los elementos, no intentaría dividir los costos de los distintos componentes de forma retroactiva para 2020.

162. La Junta estuvo de acuerdo con el enfoque del ACNUR para 2020 teniendo en cuenta la importancia relativa. La Junta observó que otros organismos de las Naciones Unidas tenían interés en el uso, por ejemplo, de proGres y CashAssist, lo que ponía en duda la idea del ACNUR de que los activos de la plataforma no eran susceptibles de ser separados ni tampoco lo era su valor. Por lo tanto, la Junta considera que el ACNUR debería crear las condiciones para poder capitalizar por separado los componentes de PRIMES en el futuro.

163. La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que en el futuro los componentes del costo de los activos intangibles se puedan determinar por separado para que los activos intangibles se puedan capitalizar por separado en los casos en que lo exijan las IPSAS.

164. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación y declaró que se habían establecido procesos para que en el futuro los activos intangibles se pudieran determinar por separado.

Gestión del combustible

165. En 2020, el ACNUR contabilizó gastos en concepto de combustible y lubricantes por valor de 27,5 millones de dólares, lo que representa alrededor del 11 % del total de gastos de funcionamiento. En total, 23,8 millones de dólares de esos gastos se destinan al continente africano (aparte del Norte de África), lo que equivale al 25 % de los gastos de funcionamiento en esa región. Teniendo en cuenta que el combustible representa un porcentaje considerable del total de gastos, en particular en la región de África, la Junta considera que la gestión del combustible es una parte importante de las actividades del ACNUR.

166. La Junta examinó muestras de los gastos en concepto de combustible como parte de su auditoría financiera y se centró en la gestión del combustible durante sus visitas virtuales sobre el terreno. La Junta se percató de que en las operaciones en los países se utilizaban sistemas de gestión del combustible que variaban mucho de una operación a otra.

167. La Junta halló que en una operación en un país la gestión del combustible requería mejoras fundamentales. El sistema aplicado no era eficaz en función del costo y era propenso a errores, la documentación y el seguimiento eran deficientes y la contabilidad no era homogénea. En ese caso, la operación en el país administraba sus propios tanques de combustible y utilizaba un proveedor de servicios para operarlos y otra empresa para inspeccionarlos, darles mantenimiento y repararlos, asumiendo el riesgo de mantener mercancías peligrosas con posibles efectos ambientales. La Junta comprobó que unas 20 personas (miembros del personal del ACNUR y personal del asociado en la ejecución) participaban en el seguimiento de las actividades mensuales relacionadas con el combustible. En otros países, el almacenamiento del combustible y el control de las existencias de este se subcontrataban a distribuidores de combustible externos que gestionaban la infraestructura local para la distribución del combustible mediante tarjetas de combustible. Aunque los procesos técnicos parecían funcionar bastante bien, la Junta consideró que era necesario mejorar los procedimientos de seguimiento y contabilidad, en particular en lo relacionado con el momento en que se reconocían los gastos y con la conciliación de las cantidades de cierre de año y las partidas abiertas por mucho tiempo relacionadas con tarjetas de combustible prepagadas.

168. En dos de los países visitados virtualmente, la Junta solicitó los documentos en los que las operaciones organizaban y resumían los procesos que ejecutaban en relación con el combustible. Solo una de las operaciones proporcionó un documento, parecido a un plan de delegación de autoridad. Normalmente se considera que los procedimientos operativos estándar son un conjunto de instrucciones paso por paso, que tienen por objeto ayudar a los miembros del personal a realizar transacciones rutinarias. Su objetivo es lograr la eficiencia, un producto de calidad y un desempeño uniforme, reduciendo al mismo tiempo los problemas de comunicación y el incumplimiento de los reglamentos. Un simple plan de delegación de autoridad no incluye, en particular, una descripción de los antecedentes del proceso, los posibles riesgos y su mitigación ni los plazos, entre otras cosas.

169. Sobre la base de las constataciones, la Junta considera que el ACNUR debería analizar posibles modelos y procedimientos de gestión del combustible. El ACNUR debería decidir si es preferible que las propias operaciones de la organización gestionen el almacenamiento y la distribución del combustible (con los riesgos, las responsabilidades y las consecuencias contables que ello entraña para el ACNUR) o que lo hagan terceras partes. El ACNUR debería determinar qué modelo es más económico, satisface mejor las necesidades operacionales del parque automotor mundial y funciona mejor para el seguimiento y la supervisión en el contexto específico de cada país. La Junta también sostiene que es necesario mejorar el control general del combustible. Las oficinas regionales podrían desempeñar un papel importante en el asesoramiento sobre los procesos relacionados con el combustible y su armonización en los países que les competen.

170. La Junta halló que las actuales directrices sobre la gestión del combustible no eran suficientemente detalladas y dejaban margen para la interpretación. La Junta considera que las nuevas directrices deben proporcionar instrucciones sencillas, orientadas a aplicar un enfoque coherente con respecto a la gestión del combustible en toda la organización. La Junta considera también que, en particular, los modelos para los procedimientos operativos estándar pueden ayudar a establecer un proceso coherente y claro de gestión del combustible. Las orientaciones deberían tener en cuenta las especificidades locales, sobre todo en lo que respecta a la adquisición, el almacenamiento y la distribución del combustible.

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.

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.

173. El ACNUR estuvo de acuerdo con las recomendaciones y declaró que examinaría las disposiciones vigentes relacionadas con la gestión del combustible y que estaba trabajando en una instrucción administrativa para la gestión del combustible con el fin de racionalizar, normalizar y armonizar las estructuras y los procedimientos vigentes. El ACNUR declaró que se pondría en contacto con las oficinas regionales para estudiar el establecimiento de contratos de combustible regionales, cuando fuera posible.

Inscripción y gestión de proveedores

174. La gestión de proveedores es un instrumento fundamental para lograr la relación óptima entre calidad y precio y garantizar la equidad, integridad y transparencia, así como la competencia internacional efectiva en las adquisiciones.

175. El Mercado Global de las Naciones Unidas es el portal oficial de adquisiciones del sistema de las Naciones Unidas, y actúa como una ventanilla única a través de la cual las empresas pueden inscribirse como posibles proveedores de ese sistema. Más de 25 organismos de las Naciones Unidas, incluida la Secretaría, utilizan el portal.

176. El Mercado Global compara automáticamente los datos de los proveedores inscritos con los de las empresas o personas que figuran en las listas de sanciones.

177. La Junta observó que el ACNUR animaba a los proveedores a que inscribieran sus empresas en el Mercado Global de las Naciones Unidas. Sin embargo, esa inscripción no era un requisito indispensable para inscribirse en el ACNUR. El ACNUR llevaba a cabo sus propias verificaciones contra las listas de sanciones utilizando una combinación de examen manual y procesos automatizados.

178. La Junta considera que el uso del Mercado Global de las Naciones Unidas puede ayudar al ACNUR a evitar la duplicación de verificaciones y a optimizar los controles. Sería útil que la información registrada en el Mercado pudiera sincronizarse con los sistemas del ACNUR. Dado que el ACNUR está reestructurando el sistema de planificación de los recursos institucionales, la Junta considera que la organización debería estudiar la posibilidad de incluir ese tipo de interfaz, así como los costos y beneficios conexos. Un portal utilizado por la mayoría de las entidades de las Naciones Unidas también ayudaría a armonizar las actividades de adquisición que lleva a cabo el sistema de las Naciones Unidas.

179. Según el informe de proveedores del sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR registró 155.679 solicitudes de inscripción de proveedores. De ellas, solo la mitad (74.874) fueron aprobadas. Casi el mismo número (74.487) fueron incluidas en la categoría “inactiva”, lo que significa que los proveedores no podían realizar transacciones con el ACNUR. El resto (6.318) fueron categorizadas como solicitud “denegada”, “en borrador”, “presentada para su aprobación” o “para archivar”. El ACNUR explicó que los datos de los proveedores no podían suprimirse del sistema.

180. La Junta observó que, al parecer, varios proveedores se habían inscrito más de una vez. Algunos se habían inscrito dos veces en un mismo país. Como el certificado

de constitución no se subía al sistema MSRP, la Junta no pudo verificar si el proveedor tenía realmente más de una empresa independiente en el país. La División de Gestión Financiera y Administrativa también detectó varias inscripciones duplicadas.

181. Los proveedores pueden solicitar inscribirse en el ACNUR utilizando diversos mecanismos, directamente a través de la sede o a través de la oficina en el país o de la oficina regional correspondiente, dependiendo de que estuvieran interesados en licitaciones internacionales, locales o regionales. Los funcionarios del ACNUR introducen y aprueban los datos de los proveedores en el sistema MSRP.

182. La Junta examinó las funciones críticas para la inscripción de proveedores y observó deficiencias en el diseño del proceso de inscripción y en su aplicación. Por ejemplo, el proceso de aprobación interna requería múltiples aprobaciones. El número de participantes en el proceso era elevado y estaba distribuido de forma desigual entre los distintos países. La Junta observó que algunas funciones críticas tenían responsabilidades similares en el proceso. Las deficiencias del proceso también habían sido destacadas por la OSSI en 2019. La Junta compartió sus conclusiones detalladas con el ACNUR.

183. En el caso de las inscripciones recientes, por lo general el personal de la sede adjuntaba documentos acreditativos, como el certificado de constitución. Además, los cambios en los datos estaban respaldados por documentos y explicaciones. En las operaciones en los países, el personal no siempre adjuntaba los documentos acreditativos.

184. La Junta considera importante que existan procesos que garanticen que los datos maestros sean válidos y estén debidamente autorizados y que los debidos registros de auditoría confirmen la integridad de los datos. Dado el enfoque descentralizado del proceso, un número importante de funcionarios está autorizado a introducir y modificar los datos maestros de los proveedores. El número de inscripciones de proveedores que realiza cada funcionario, y por lo tanto también la experiencia y la práctica de cada funcionario, es diferente. La Junta considera que un enfoque centralizado, por lo menos para la aprobación, garantizaría que solo los miembros del personal con experiencia activaran y modificaran los datos de los proveedores y que se siguiera un procedimiento uniforme. También ayudaría a evitar duplicaciones.

185. El elevado número de proveedores inactivos, además de los posibles duplicados demuestra la necesidad de depurar los datos antes de transferirlos al nuevo sistema. Sería conveniente que los datos incorrectos de los proveedores se pudieran eliminar del sistema. Además, el ACNUR debería revisar el proceso de inscripción en tres etapas a fin de simplificarlo y definir claramente las responsabilidades respectivas.

186. La Junta recomienda que el ACNUR aliente a los proveedores a inscribirse en el Mercado Global de las Naciones Unidas y que la organización examine los costos y beneficios de una interfaz entre el Mercado Mundial y el nuevo sistema de gestión de los recursos institucionales que permita sincronizar los datos maestros de los proveedores.

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.

188. El ACNUR aceptó las recomendaciones y declaró que evaluaría los costos y beneficios de una interfaz entre el Mercado Global de las Naciones Unidas y el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. En lo que respecta al proceso de inscripción de proveedores y a las modificaciones posteriores de los datos de estos,

el ACNUR declaró que estaba totalmente de acuerdo en que era necesario reevaluar el modelo actual. El ACNUR también declaró que la modificación del proceso se integraría en el diseño y la implementación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales.

7. Asistencia en efectivo a los beneficiarios

189. En 2020, el ACNUR amplió aún más la utilización de los programas de asistencia en efectivo. El importe total de la asistencia en efectivo aumentó en 49,2 millones de dólares (8 %), y ascendió a 695,1 millones de dólares. El monto total de los programas directos fue de 607,7 millones de dólares (569,7 millones de dólares en 2019). Los programas ejecutados a través de los asociados representaron 87,4 millones de dólares de gastos (76,2 millones en 2019). A la luz de la pandemia de COVID-19, el uso de la asistencia en efectivo resultó ser una modalidad de respuesta eficaz. Más de 65 operaciones en los países pusieron en marcha nuevas iniciativas de asistencia en efectivo o ampliaron las existentes como medio eficiente para mitigar algunas de las repercusiones socioeconómicas negativas de la pandemia y de reducir los riesgos de transmisión de la COVID-19. En el cuadro II.8 se muestra una comparación de las principales categorías de asistencia en efectivo en 2020 y 2019.

Cuadro II.8

Asistencia en efectivo a los beneficiarios, 2020 y 2019

(Millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Categoría de gasto^a</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>Diferencia</i>	<i>Diferencia (porcentaje)</i>
Necesidades básicas (efectivo para múltiples propósitos)	643	590	54	9
Necesidades de repatriación	3	7	(4)	(53)
Asistencia en efectivo de otro tipo	48	49	(1)	(1)
Total de asistencia en efectivo	695	646	49	8

Fuente: Estados financieros del ACNUR.

^a Incluye la asistencia en efectivo proporcionada por intermedio de los asociados en la ejecución.

190. Durante la auditoría llevada a cabo en 2020, la Junta examinó muestras de la asistencia en efectivo de 14 operaciones en países, ascendentes en total a 36,8 millones de dólares, y realizó entrevistas con las dependencias encargadas de la asistencia en efectivo de las operaciones en los países y las oficinas regionales en cinco visitas virtuales sobre el terreno. Las constataciones de la Junta se relacionan principalmente con la gestión y el flujo de datos en las aplicaciones técnicas, las funcionalidades de las aplicaciones, la determinación de los importes de las transferencias de efectivo y las actualizaciones necesarias del material de instrucción y orientación administrativa.

Gestión y flujo de los datos

191. El ACNUR suele recurrir a los asociados en la ejecución para inscribir a las personas de interés que reúnen los requisitos en los programas de asistencia en efectivo. En esos casos, el personal del ACNUR participa, entre otras cosas, en el control de calidad de los datos y en la elaboración y autorización de las listas de pagos. La Junta examinó los controles de calidad de los datos que realizaban algunas

operaciones en los países antes de publicar las listas de pagos en efectivo y transmitirlos a los proveedores de servicios financieros. En las operaciones en tres países, la Junta observó deficiencias en la documentación del control de calidad. En particular, la Junta encontró casos de duplicación de los documentos de identidad de un hogar en las listas de pago cuando la composición del hogar cambiaba con el paso del tiempo. La Junta considera que el ACNUR debería utilizar identificadores únicos para todos los hogares que reciben asistencia. Las operaciones en los países deberían documentar los controles de calidad de los datos.

192. La Junta observó que la instrucción administrativa aplicable sobre la asistencia en efectivo (UNHCR/AI/2017/15) no exigía hacer controles de la calidad de los datos ni verificar los datos. Dado que esos datos son la base fundamental para el reparto posterior del efectivo, la Junta sostiene que la comprobación inicial de los datos es esencial para todo el proceso. La Junta también sostiene que el requisito de efectuar controles de calidad de los datos de las personas de interés debe incluirse en la instrucción administrativa, en particular si los datos de esas personas son compilados por terceros.

193. La Junta recomienda que el ACNUR utilice identificadores únicos en las listas de pagos y mejore el control de calidad de los datos subyacentes de las personas de interés para que las listas de pagos sean más claras y se eviten duplicaciones.

194. El ACNUR aceptó la recomendación.

195. La Junta recomienda que en la instrucción administrativa UNHCR/AI/2017/15 el ACNUR incluya una clara referencia a la necesidad de hacer verificaciones y controles de la calidad de los datos de las personas de interés recopilados por terceros (Gobiernos, asociados en la ejecución u otros).

196. El ACNUR aceptó incluir una referencia a su gestión del registro en la instrucción administrativa.

Sistema de gestión del efectivo

197. En su informe de 2019, la Junta comentó sobre la importancia de terminar de implantar el sistema de gestión de la asistencia en efectivo del ACNUR (CashAssist) para aumentar la coherencia de la documentación y la supervisión del proceso de asistencia en efectivo. La Junta recomendó que se agilizará la implantación del sistema. El sistema CashAssist integra varias características y verificaciones cruzadas automatizadas en una base de datos electrónica, desde los datos de registro hasta la conciliación de las distribuciones finales del efectivo. La Junta tomó nota de que el ACNUR había seguido tratando de implantar el programa CashAssist a pesar de las dificultades causadas por la pandemia de COVID-19. El ACNUR declaró que tenía previsto priorizar la implantación del sistema en las operaciones en 62 países, con la ejecución directa de programas de asistencia en efectivo por valor de más de 50.000 dólares por año para finales de 2021. La implantación iría acompañada de sesiones de formación y de un apoyo específico por parte de la sede.

198. En su auditoría de 2020, la Junta halló que las operaciones en nueve países utilizaban CashAssist para tramitar los pagos en efectivo. La Junta examinó en detalle los procesos relacionados con CashAssist en una operación en un país. Ese examen confirmó la necesidad de mejorar la gestión integral de los datos en CashAssist. Los problemas se relacionaban fundamentalmente con el sistema MSRP y con el hecho de que las listas de los pagos en efectivo que se transmitían a los proveedores de servicios financieros no se tramitaban de forma integrada mediante una interfaz de programación de aplicaciones.

199. La operación en el país pasaba los datos del *software* proGres a CashAssist manualmente utilizando listas de distribución de Excel. Aunque CashAssist tiene una función que permite definir los destinatarios de la asistencia, el proceso se realizaba manualmente. Las conciliaciones bancarias revelaron errores en las transacciones. La Junta halló que, al registrar el estado en que se encontraba el pago, el proveedor de servicios financieros había indicado que no se había efectuado, en transacciones que se habían tramitado satisfactoriamente, lo que había generado falsos negativos. En consecuencia, las transacciones afectadas aparecían como no efectuadas en CashAssist, cuando sí habían sido pagadas por el proveedor de servicios financieros, lo que había generado dobles y triples intentos de pago. Al final, el ACNUR no incurrió en pérdidas financieras porque se solicitaron los reembolsos y el proveedor de servicios financieros los efectuó. El ACNUR experimentó errores similares, aunque no del mismo nivel de complejidad y magnitud, en otra operación en la que se utilizó una interfaz de programación de aplicaciones de manera conjunta con el proveedor de servicios financieros.

200. Al utilizar hojas de cálculo de Excel para transferir los datos de proGres a CashAssist, la operación en el país que se examinó no utilizó plenamente la función de CashAssist. Las hojas por separado implican intervenciones manuales adicionales, que introducen el riesgo de incoherencias y errores manuales. La Junta coincide con el ACNUR en que es esencial acompañar la implantación definitiva de CashAssist con formación e intercambio de conocimientos para garantizar que las operaciones hagan el mejor uso posible de las funciones de CashAssist. El ACNUR estuvo de acuerdo en que la operación y la sede podrían estudiar la posibilidad de que la destinación se hiciera en proGres o en CashAssist, lo que no ocurría actualmente. La Junta observó la necesidad de mejorar la conectividad entre CashAssist y las pasarelas de los proveedores de servicios financieros. El ACNUR declaró que esa era una de las razones por las que actualmente estaba buscando un proveedor y una plataforma de conectividad bancaria digital.

201. La Junta concilió los datos de los pagos registrados en CashAssist, por valor de 177,6 millones de dólares, con los gastos de asistencia en efectivo registrados en el sistema MSRP. En cuatro operaciones en países con un total de 128,3 millones de dólares de asistencia en efectivo, los pagos tramitados, según CashAssist, fueron superiores en alrededor de 0,7 millones de dólares a los gastos registrados en el MSRP. En respuesta a las preguntas de la Junta, el ACNUR concilió la diferencia e incluyó el reembolso del saldo no gastado de las tarjetas, una reducción de los gastos registrada en el MSRP pero no en CashAssist.

202. La Junta considera que el ACNUR debería incluir un identificador común para las listas de pagos en CashAssist a fin de conciliar mensualmente los datos del sistema MSRP con los de CashAssist. Un identificador ayudaría a reconocer a tiempo las diferencias entre MSRP y CashAssist y a evitarlas en el futuro.

203. La Junta recomienda que el ACNUR promueva el uso de todo el espectro de funciones de CashAssist en su implantación futura para reducir las intervenciones manuales y utilizar los flujos de trabajo automatizados de CashAssist para procesar los datos de principio a fin.

204. El ACNUR estuvo de acuerdo y declaró que la sede proporcionaría más formación para eliminar las intervenciones manuales entre CashAssist y proGres y aprovechar al máximo las funciones de CashAssist.

205. La Junta recomienda que el ACNUR elabore una solución de apoyo técnico que mejore la conectividad entre los proveedores de servicios financieros y CashAssist y que permita que los errores sistemáticos importantes de la interfaz

de programación de aplicaciones para CashAssist se detecten con mayor rapidez y se solucionen más fácilmente.

206. El ACNUR estuvo de acuerdo y declaró que, junto con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas, estaba seleccionando un proveedor para establecer un centro de conectividad digital que facilitara una conectividad segura y fiable con los proveedores de servicios financieros.

207. La Junta recomienda que el ACNUR introduzca un identificador que permita conciliar los pagos entre el sistema de planificación de los recursos institucionales y CashAssist y que la organización establezca una conciliación mensual de la interfaz entre CashAssist y el sistema.

208. El ACNUR aceptó la recomendación.

Determinación de los importes de las transferencias de efectivo

209. Para determinar los importes de las transferencias de efectivo, el ACNUR se remite actualmente, entre otros, a una guía operacional multiinstitucional y a un conjunto de herramientas sobre subvenciones en efectivo polivalentes. La guía fue publicada por el ACNUR y varios otros organismos y agentes humanitarios en 2015.

210. La Junta halló que la guía tenía varias deficiencias en relación con la finalidad del cálculo del valor de las transferencias. Por tratarse de un documento en el que habían intervenido múltiples partes interesadas, las orientaciones no abarcaban los aspectos organizativos específicos del ACNUR ni definían las responsabilidades de las operaciones en los países con respecto a la determinación del valor de las transferencias de efectivo. Además, la guía databa de 2015 y no abarcaba las novedades en los programas de efectivo. Desde el principio, cuando se publicó la guía, se destacó que el capítulo dedicado a la coordinación era una labor en curso. La Junta halló que la guía no hacía referencia a las bases de datos existentes ni mencionaba las herramientas digitales que podían ayudar a las operaciones a obtener información sobre los precios de mercado.

211. Durante el examen de los cálculos de las transferencias de efectivo, la Junta constató que una de cada ocho operaciones en los países había podido compartir cálculos actualizados de la canasta de gastos mínimos para 2020, la cual incluía varios componentes sectoriales, como alimentos, educación y vivienda. Cuatro de las ocho operaciones en los países pagaron una suma fija a los hogares receptores. En consecuencia, un adulto soltero recibió la misma cantidad que una familia con varios hijos. La Junta considera que la aplicación de un enfoque de suma fija no permite hacer una distribución justa del efectivo, incluso si se realiza un análisis detallado de la canasta de gastos mínimos. La Junta halló que las oficinas regionales podían contribuir a difundir y respaldar la información sobre los precios de mercado y el análisis de las operaciones en los países de su región. Al determinar el valor de las transferencias deberían tenerse en cuenta datos secundarios y el análisis de otros agentes humanitarios que prestan asistencia en efectivo.

212. La Junta recomienda que el ACNUR publique directrices para calcular el valor de las transferencias de efectivo que den flexibilidad a las operaciones para que definan el enfoque que les resulte mejor para calcular el valor de las transferencias en función de su contexto operacional, con la participación de las oficinas regionales.

213. El ACNUR aceptó la recomendación.

Instrucción administrativa sobre las intervenciones en efectivo

214. La instrucción administrativa sobre los procedimientos financieros para las intervenciones en efectivo (UNHCR/AI/2017/15) proporciona orientación específica sobre esas intervenciones. Esa orientación se refiere a los requisitos administrativos establecidos por el ACNUR en relación con la gestión de riesgos financieros, la gestión de riesgos, los controles internos y la presentación de información sobre la asistencia en efectivo. En la actualidad, el ACNUR examina esa orientación periódicamente.

215. En la instrucción administrativa se dispone, entre otras cosas, que todas las oficinas en los países que implanten un programa de intervención en efectivo mediante ejecución directa deben elaborar procedimientos operativos estándar específicos del programa. Dado que muchos de esos programas llevan varios años en funcionamiento, los procedimientos operativos estándar deben adaptarse a los cambios en los contextos operacionales, por ejemplo, a la evolución de las emergencias o a los efectos de la pandemia de COVID-19.

216. De conformidad con la instrucción administrativa, los procedimientos operativos estándar deben ser examinados y autorizados por la Sección de Intervenciones en Efectivo y la Tesorería antes de que el representante los apruebe y antes de que se inicie, se prorrogue o se modifique la ejecución de los programas de intervención en efectivo. Durante la auditoría de 2020, la Junta examinó muestras de asistencia en efectivo de las operaciones en ocho países, centrándose en los procedimientos operativos estándar y las autorizaciones de los anexos. En más de la mitad de los casos examinados, la Junta observó discrepancias entre los anexos enumerados en los procedimientos operativos estándar firmados y los anexos proporcionados por las operaciones en los países.

217. Si las instrucciones a los funcionarios no son inequívocas, pueden generar dudas a la hora de ejecutar los programas, o incluso obstaculizar su ejecución y hacer más difícil el examen. La Junta considera que la instrucción administrativa debe definir qué anexos específicos de los procedimientos operativos estándar deberán ser autorizados nuevamente por la sede cuando estos se modifiquen durante la ejecución del programa de intervención basado en efectivo. Además, todos los anexos de los procedimientos operativos estándar deben contener información sobre su fecha de vigencia y sus plazos, así como sobre la entidad que los ha puesto en vigor. Los anexos de los procedimientos operativos estándar deben guardarse como archivos protegidos con el número de la versión y firmarse digitalmente o en papel o de forma análoga.

218. En 2020, el ACNUR amplió sus herramientas de evaluación de los riesgos relacionados con las intervenciones en efectivo. Además de publicar la lista de ejemplos de riesgos financieros en el modelo de procedimiento operativo estándar (anexo G), el ACNUR publicó un conjunto de herramientas de gestión de riesgos específicamente para las intervenciones en efectivo, que incluía casos de riesgo relacionados con el registro, la verificación y la gestión de los datos.

219. La Junta recomienda que, como parte del examen de la instrucción administrativa UNHCR/AI/2017/15, el ACNUR actualice esa instrucción en lo relacionado con la gestión de los riesgos; determine que, en los casos en que se modifiquen a los anexos obligatorios de los procedimientos operativos estándar durante la ejecución del programa, las modificaciones que se introduzcan deben ser autorizadas nuevamente por la sede; y estipule que todos los anexos se guarden en formato protegido y se carguen con su número de versión, fecha de modificación y fecha de entrada en vigor.

220. El ACNUR aceptó la recomendación y afirmó que estudiaría la posibilidad de incluir ese requisito en la próxima revisión de la instrucción administrativa o en una comunicación equivalente dirigida al terreno.

8. Gestión de los asociados en la ejecución

221. El ACNUR ejecuta una gran parte de sus proyectos por intermedio de asociados en la ejecución. Los gastos de los asociados en la ejecución aumentaron ligeramente, a saber, en 47,2 millones de dólares (3,5 %) y representaron el 31 % del total de gastos en 2020. En 2020, los gastos de los asociados en la ejecución ascendieron a 1.392,2 millones de dólares (2019: 1.345,0 millones de dólares). Por cada proyecto, el ACNUR y sus asociados firman un acuerdo de asociación para proyectos, generalmente de una duración máxima de un año. En 2020, el ACNUR firmó 1.679 acuerdos con asociados en la ejecución y 55 acuerdos con organismos del sistema de las Naciones Unidas y la Organización Internacional para las Migraciones.

222. Del total de proyectos ejecutados por los asociados en la ejecución, un presupuesto estimado de 1.151,1 millones de dólares fue objeto de auditoría independiente por parte de auditores externos. El ACNUR seleccionó los proyectos sobre la base de una evaluación de los riesgos de cada proyecto y de la organización asociada en la ejecución. Al 2 de julio de 2021, del total para el que se requería una certificación de auditoría, el ACNUR había recibido 666 certificados (81 % del valor del presupuesto). En consecuencia, en 2020 se podría volver a alcanzar un alto nivel de cobertura como el logrado en años anteriores (82 % en 2018). En 2019, la cobertura era del 56 % al 26 de junio de 2020 debido a las nuevas particularidades de la COVID-19, y en octubre de 2020 el ACNUR solo había recibido el 75 % de los certificados de auditoría externa.

223. En 2020, el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución emitió un memorando que contenía una guía para la gestión de los asociados en el contexto de la COVID-19, en la que se orientaba a las operaciones que, cuando fuera necesario, examinaran con los asociados la posibilidad de hacer un seguimiento a distancia de los proyectos. Si bien algunas operaciones pudieron continuar llevando a cabo sus actividades regulares de seguimiento, muchas empezaron a aplicar prácticas de seguimiento a distancia, que incluían, entre otras cosas, la celebración de reuniones informativas diarias o semanales de forma virtual, la solicitud de informes más frecuentes a los asociados, la realización de llamadas telefónicas y el envío de correos electrónicos periódicos, la presentación de pruebas fotográficas con fecha acuñada de las actividades del proyecto y los lugares donde se ejecutaban, y el cotejo y la verificación, con datos secundarios, de los datos compilados. La mayoría de las operaciones optaron por la supervisión a distancia basada en la comunidad y la tecnología, y también se utilizó la supervisión por terceros, aunque en menor medida. La sede del ACNUR y las oficinas regionales apoyaron a las operaciones en los países, entre otras cosas, ampliando la comunidad de prácticas de seguimiento para debatir las mejores prácticas, los retos, las herramientas y los enfoques para las actividades de seguimiento de los programas.

224. En respuesta a la situación de la COVID-19, tomando nota de las actividades reforzadas de seguimiento a distancia y de conformidad con el enfoque adoptado en 2019, la Junta obtuvo pruebas de auditoría alternativas, que abarcaron un análisis adicional y la confirmación por parte de las operaciones de los países de las actividades de seguimiento y supervisión llevadas a cabo durante el ejercicio. Las operaciones resumieron los resultados de las actividades de verificación de los proyectos y seguimiento basado en los riesgos de los proyectos llevadas a cabo a lo largo de 2020 por equipos multifuncionales y el personal de control de los proyectos. Además, los auditores externos proporcionaron actualizaciones provisionales de la

situación en los casos en que sus auditorías aún estaban en curso. La Junta debatió con el ACNUR la tendencia decreciente de las constataciones de auditoría observada en los certificados de auditoría externa. El ACNUR declaró que las razones de esa disminución eran las mejoras y la mayor flexibilidad del marco de gestión de los asociados, así como la mejora de la calidad del trabajo de los asociados. Además, en el caso de algunos asociados que anteriormente habían recibido opiniones de auditoría con comentarios, sus contratos se rescindieron o sus presupuestos se redujeron en gran medida en 2020.

225. En el cuadro II.9 se muestra el nivel de cobertura de la verificación externa de los acuerdos de asociación.

Cuadro II.9

Acuerdos de asociación para proyectos sometidos al proceso de verificación externa

Tipo de asociado	Número total de acuerdos de asociación para proyectos ^a	Valor total del presupuesto (millones de dólares de los EE. UU.)	Acuerdos sometidos a verificación externa			
			Número	Porcentaje del número total de acuerdos	Valor (millones de dólares de los EE. UU.)	Porcentaje del valor total del presupuesto
Organizaciones no gubernamentales nacionales	864	571	357	42	472	83
Organizaciones no gubernamentales internacionales	555	640	313	56	526	82
Gobiernos	260	176	137	51	153	87
Total	1 679	1 387	807	48	1 151	83

Fuente: Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución del ACNUR, informe sobre la certificación de las auditorías de los proyectos de 2020, 2 de julio de 2021.

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

226. En el cuadro II.10 se muestran el número de opiniones de auditoría sin reservas y el número de opiniones de auditoría con comentarios de 2018 a 2020.

Cuadro II.10

Acuerdos de asociación para proyectos con opiniones de auditoría con comentarios, 2018 a 2020

Tipo de opinión	2020 ^a		2019 ^b		2018 ^c	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Sin reservas	640	96	645	95	694	87
Con comentarios	26	4	31	5	100	13

Fuente: Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución del ACNUR, informe sobre la certificación de las auditorías de los proyectos de 2020, 2 de julio de 2021.

^a No abarca todos los datos, ya que hay 141 certificados de auditoría pendientes al 2 de julio de 2021.

^b Situación al 5 de octubre de 2020.

^c Situación al 28 de junio de 2019.

Material de orientación exhaustivo

227. En sus informes de 2018 y 2019, la Junta formuló recomendaciones relativas a la gestión de los asociados en la ejecución que, entre otras cosas, requerían que el ACNUR modificara sus instrucciones relacionadas con los asociados (véase [A/74/5/Add.6](#), párr. 262, y [A/75/5/Add.6](#), cap. II, párr. 80). En respuesta a esas recomendaciones, en 2020, el ACNUR publicó enmiendas a dos instrucciones administrativas. El ACNUR incluyó la respuesta a la recomendación de 2018, en la instrucción administrativa sobre planificación detallada, presupuestación, seguimiento y ejecución para 2021 (UNHCR/AI/2020/11); y la respuesta a la recomendación de 2019, en la instrucción sobre el cierre de cuentas para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020 (UNHCR/AI/2020/13).

228. La Junta acogió con satisfacción las nuevas normas en respuesta a sus recomendaciones anteriores y dio por concluidas esas recomendaciones. No obstante, la Junta observó que las instrucciones administrativas antes mencionadas eran instrucciones anuales, las cuales, a los efectos de su renovación anual, tenían que examinarse periódicamente. A diferencia de lo que ocurre con las instrucciones administrativas permanentes, en el caso de las instrucciones anuales no hay garantía de que las nuevas normas se mantengan en la versión del año siguiente de las instrucciones.

229. La Junta observó que en estos momentos el ACNUR está revisando y simplificando los procesos de gestión de los asociados en la ejecución. A principios de 2020 se emitieron nuevas instrucciones relacionadas directamente con la pandemia de COVID-19. Como se mencionó con anterioridad, en la instrucción sobre el cierre de las cuentas para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020 y en la instrucción sobre la elaboración del presupuesto para 2021 se introdujeron nuevas normas. La Junta observó que no existía una guía consolidada y completa sobre la aplicación de los procesos de gestión de los asociados en la ejecución. En la actualidad, las instrucciones relacionadas con los asociados están repartidas por varios documentos. Además de las instrucciones mencionadas que contienen normas para la gestión de los asociados, hay una instrucción administrativa sobre la gestión de los acuerdos de asociación financiados por el ACNUR (UNHCR/AI/2017/16), pero esta no contiene instrucciones exhaustivas sobre la gestión de los asociados. Por ejemplo, la gestión del personal asociado se aborda en una instrucción por separado (UNHCR/AI/2017/3). Con respecto a las adquisiciones por parte de los asociados, hay otra instrucción importante (UNHCR/AI/2018/1), y el enfoque de auditoría de los proyectos basada en el riesgo se regula en otra instrucción (UNHCR/HCP/2015/5).

230. La Junta considera que un material de orientación completo que resuma en un solo lugar y de forma condensada las regulaciones sobre la gestión de los asociados que han estado vigentes a lo largo de los años haría más transparentes los procesos y simplificaría las operaciones cotidianas. La Junta también considera que el examen que se está llevando a cabo ofrece una buena oportunidad para incorporar y reunir las instrucciones nuevas y las existentes en un documento de orientación completo. Además, las nuevas funciones y responsabilidades de segunda línea de defensa que desempeñan las oficinas regionales podrían esclarecerse en ese material.

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

232. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que estaba trabajando en la compilación de una guía exhaustiva sobre la gestión de los asociados en la ejecución.

Prórroga de los plazos de ejecución de los proyectos debido a la pandemia de COVID-19

233. La pandemia de COVID-19 hizo necesario que los asociados y el ACNUR ajustaran los programas a las nuevas circunstancias. Las restricciones impuestas a la circulación y las normas de distanciamiento físico eran muy variables en cuanto a su rigidez, duración y alcance. Algunos proyectos de los asociados sufrieron retrasos en su ejecución. En varios países, el personal del ACNUR no pudo acceder a los emplazamientos sobre el terreno (por ejemplo, para evitar infecciones en los campamentos de refugiados), los cierres de las fronteras dificultaron la entrega de materiales necesarios (como los materiales de construcción) o determinadas iniciativas del Gobierno de acogida (entre ellas, el cierre de las escuelas) crearon obstáculos para la ejecución de los proyectos. En el curso de 2020, el ACNUR emitió memorandos, directrices e instrucciones que establecían las medidas de flexibilidad pertinentes para responder a los desafíos y apoyar las operaciones en los países simplificando algunas medidas.

234. Debido a las dificultades en la ejecución de los proyectos por parte de los asociados, un número inusualmente alto de proyectos no pudo concluirse en el plazo usual de un año. En consecuencia, el periodo de liquidación, es decir, el periodo en el que el asociado liquida las obligaciones pendientes de las actividades ejecutadas y concluidas, se tuvo que prolongar. Desde el punto de vista financiero, la prórroga del periodo de ejecución suele conllevar un aplazamiento de los gastos con arreglo a las IPSAS. Si el periodo de ejecución se prorroga hasta el ejercicio siguiente, los gastos correspondientes se deben aplazar. Por lo tanto, esas prórrogas requieren un control especial y solo se autorizan en casos excepcionales. Por las razones antes mencionadas, la situación de la COVID-19 planteó ese tipo de caso excepcional.

235. En 2020, el ACNUR aplazó 44,7 millones de dólares para 113 proyectos en los que la prestación de servicios se prorrogó hasta 2021 (en 2019, la suma fue de 22,8 millones para 61 proyectos que se prorrogaron). El aumento, en casi el doble, de la cantidad y el valor de los proyectos prorrogados obedeció principalmente a la pandemia de COVID-19.

236. Con anterioridad, ese tipo de prórrogas requería la autorización por escrito del Contralor. En 2020, el ACNUR modificó esa disposición y el Contralor delegó su autoridad en las oficinas regionales. La delegación de autoridad se estipuló en la instrucción administrativa sobre el cierre de las cuentas para el ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2020.

237. La Junta halló que la instrucción administrativa no indicaba la función ni la responsabilidad específica de las oficinas regionales. El ACNUR proporcionó un cuadro sinóptico desglosado por oficina regional que enumeraba todos los acuerdos con prórrogas aprobadas y la justificación de su aprobación. La Junta observó que no se pudo obtener ningún documento normalizado que demostrara quién había presentado la solicitud de prórroga del periodo de ejecución/liquidación y quién la había aprobado. Teniendo en cuenta el carácter excepcional de los casos en que se conceden prórrogas y los correspondientes requisitos de supervisión, la Junta sostiene que el proceso de aprobación debería reglamentarse de forma más clara en una instrucción específica de la administración sobre los asociados en la ejecución. Un modelo normalizado para la solicitud y aprobación de las prórrogas mejoraría el proceso y lo haría más fácil de conciliar.

238. La Junta recomienda que en el próximo material exhaustivo de orientación sobre la gestión de los asociados en la ejecución, el ACNUR asigne a las oficinas regionales una responsabilidad clara de aprobación con respecto a la concesión

de prórrogas de los períodos de ejecución y liquidación de los acuerdos suscritos con los asociados en la ejecución.

239. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró incluiría la aclaración requerida en el material de orientación previsto sobre la gestión de los asociados en la ejecución.

Personal desplegado por los asociados en la ejecución

240. En 2020, 604,9 millones de dólares (43 %) de los gastos de los asociados en la ejecución se relacionaron con gastos de personal de los asociados. El ACNUR ha establecido varias normas en diversos materiales de orientación para reglamentar la gestión de los gastos en concepto de personal de los asociados. La instrucción administrativa sobre el personal de los asociados (UNHCR/AI/2017/3) describe las condiciones marco en las que el ACNUR se compromete a contribuir a sufragar los gastos de personal del asociado que se deriven de los acuerdos de asociación. Las oficinas en los países deben asegurarse de que se cumplan los requisitos claramente definidos: las negociaciones anteriores a la firma del acuerdo con el asociado sobre la dotación de personal en lo que respecta a la cantidad de ese personal, sus competencias y la contribución del ACNUR a sufragar los gastos deberán garantizar la consecución eficaz de los objetivos en favor de las personas de interés.

241. Como parte de los acuerdos de asociación, los asociados tienen que proporcionar una lista de su personal asociado a los efectos de presentar información detallada sobre los gastos presupuestados de personal per cápita (véase la instrucción administrativa sobre la gestión de los acuerdos de asociación financiados por el ACNUR, UNHCR/AI/2017/16, anexo E, nota orientativa 8, párr. 4.2.2 c)). El archivo contiene una lista de todas las plazas presupuestadas del proyecto en cuestión, con los detalles siguientes: categoría (conforme a la escala de sueldos), denominación de la plaza, nombre del titular (si ya existe), porcentaje de participación en el proyecto, duración del contrato, costo mensual de la contratación y contribución mensual del ACNUR a los gastos de contratación. Sobre la base de esa información, el ACNUR está facultado para verificar si la plantilla sugerida es plausible y razonable y para negociarla con el asociado, tal como se exige en el material de orientación, a fin de evitar ineficiencias, como el exceso de personal. Al respecto, se proporciona el anexo E, al menos en relación con los presupuestos original y final.

242. Las oficinas en los países también utilizan el anexo E de la mencionada instrucción administrativa para comprobar los gastos de personal declarados por los asociados en el informe financiero del proyecto. A lo largo del proyecto, los asociados presentan informes financieros del proyecto para mostrar y justificar los gastos en que han incurrido. El informe financiero tiene el mismo formato que el presupuesto: está estructurado por centros de costos y objetivos, e incorpora las cuentas y los gastos conexos registrados en el sistema MSRP debajo de cada objetivo. Los importes del presupuesto se presentan conjuntamente con los gastos nuevos y acumulados en que se ha incurrido y los plazos pagados por el ACNUR. Antes de registrar los importes en el MSRP, las oficinas del ACNUR en los países verifican el informe financiero y reducen los costos que no cumplen los requisitos. Si los costos efectivos difieren mucho de los importes presupuestados, el ACNUR puede solicitar al asociado que proporcione más detalles sobre la composición de estos. Utilizando el anexo E y otros detalles obtenidos sobre los costos efectivos, el ACNUR puede comparar los costos efectivos notificados con el presupuesto, y detectar posibles desviaciones desfavorables por titular.

243. Los oficiales de control de programas y proyectos utilizan el anexo E para planificar y verificar la dotación de personal de los asociados. Cuando se realizan visitas al terreno, el anexo E proporciona una visión general del número de personas que deberían trabajar en un lugar concreto (por ejemplo, enfermeras en un hospital),

y las personas presentes se pueden cotejar con los datos del anexo E para comparar los costos efectivos y los presupuestados. La consulta del anexo también permite realizar pruebas de muestreo para garantizar que las personas facturadas al ACNUR tienen un contrato válido con el asociado y reciben un sueldo que coincide con la hoja de asistencia y la nómina proporcionadas, lo que permite al ACNUR detectar más fácilmente posibles discrepancias.

244. La Junta observó que, en la instrucción administrativa sobre planificación detallada, presupuestación, seguimiento y ejecución para 2021, se habían incluido nuevas normas relativas a los acuerdos de asociación en el anexo relacionado con las medidas para ejecutar los acuerdos de asociación financiados para 2021. En el apartado 11.3 de ese anexo se indica que a partir de 2021 no será necesario preparar el anexo E.

245. Dado que los costos de personal de los asociados constituyen una parte importante de los costos totales (43 % en 2020) de los acuerdos de asociación es necesario mitigar debidamente los riesgos inherentes solicitando información suficiente al asociado. La Junta comprobó que algunas oficinas tenían la intención de seguir solicitando el anexo E al asociado, ya que se consideraba que ese informe era útil para negociar el presupuesto del acuerdo con el asociado y para cumplir debidamente sus tareas de verificación y seguimiento.

246. La Junta considera que, como herramienta probada, el anexo E proporciona una buena estimación del número y el tipo de puestos previstos y de los costos conexos del personal del asociado que participa en un proyecto. El asociado debe mantener un registro del personal que participa en los distintos proyectos para garantizar la asignación correcta de los costos. Como tal, la obligación en sí de presentar información ya cumple una función de control, dado que pone de relieve que el ACNUR está al tanto de los costos de personal del asociado.

247. La Junta considera que los nuevos procesos de gestión basada en los resultados también deben exigir una revisión de los mecanismos de seguimiento y presentación de informes del personal del ACNUR y que esto brinda la oportunidad de incorporar las herramientas mejoradas en el próximo material de orientación que se elabore. La capacitación del personal sobre los nuevos procesos y la aplicación de las nuevas herramientas podría también contribuir al éxito de la transición al nuevo enfoque.

248. La Junta recomienda que el ACNUR proporcione más instrucciones y capacitación al personal de control de programas y proyectos sobre la mitigación de los riesgos financieros relacionados con el personal de los asociados, en el contexto del próximo material de orientación exhaustivo.

249. El ACNUR aceptó la recomendación.

250. El anexo E también contiene información sobre la contribución del ACNUR al sueldo por plazas. Los detalles sobre la contribución del ACNUR se presentan en la instrucción administrativa sobre el personal de los asociados (UNHCR/AI/2017/3). En lo que respecta al personal internacional de los asociados en la ejecución, la contribución del ACNUR está vinculada al índice de la Comisión de Administración Pública Internacional, que se acepta en todo el sistema de las Naciones Unidas. En cambio, en el caso del personal nacional de los asociados, se considera más factible aplicar una tasa local debido a la diversidad de ese personal y de sus funciones.

251. De conformidad con la instrucción administrativa sobre el personal de los asociados, los equipos del ACNUR en el país deben establecer tarifas locales o realizar un estudio sobre la base de la investigación del mercado local, con la participación de los asociados. Los resultados se deben incluir en una escala de sueldos nacional, y se deben revisar periódicamente y actualizar obligatoriamente

cada dos o tres años. Si no es posible o no es práctico hacer una revisión, la instrucción administrativa sobre la presupuestación para 2021 permite aplicar otras metodologías en forma de adaptaciones porcentuales.

252. La escala de sueldos se utiliza para debatir el presupuesto con el asociado en la ejecución a fin de justificar la contribución máxima del ACNUR a los sueldos que paga el asociado. Si el sueldo que paga el asociado supera la contribución máxima, el asociado es responsable de enjugar la diferencia. Esto evita que el ACNUR pague sueldos excesivos, si la escala de sueldos como base de las negociaciones se determina minuciosamente.

253. En relación con una muestra de 17 acuerdos de asociación, la Junta solicitó las correspondientes 15 escalas de sueldos nacionales que se utilizaron para determinar la contribución del ACNUR a los sueldos del personal nacional de los asociados. La Junta observó lo siguiente:

a) En 4 de los 15 casos no se disponía de una escala de sueldos, y en 2 casos no se facilitó la escala porque el acuerdo de asociación no incluía los costos de personal del asociado;

b) En 1 caso, se disponía de una escala de sueldos nacional, pero se siguió aplicando la escala de sueldos del asociado;

c) En 9 casos, las escalas de sueldos incluían las categorías de personal requeridas de la A a la E, según las clasificaciones de personal de las Naciones Unidas, y en 1 caso se añadió la categoría F.

254. Todas las escalas de sueldos, excepto una, contenían otras subcategorías, y todas, salvo dos, indicaban el abanico de sueldos por categoría. En la mayoría de los casos, los abanicos de sueldos de cada categoría se solapaban parcialmente. Las subcategorías variaban en gran medida en número y grado de detalle de una muestra a otra, y una de las muestras incluía también una segunda dimensión por función. En dos muestras, se indicó claramente que el estudio de mercado se había basado únicamente en los sueldos de las organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales.

255. La Junta observó que la configuración de las escalas de sueldos variaba mucho de un país a otro. La preparación de un material de orientación conciso sobre los acuerdos con los asociados ofrece la oportunidad de especificar más las normas mínimas para la preparación y aplicación de la escala de sueldos. En ese material se podría describir cómo se deberían obtener los datos de los estudios de sueldos, incluidos los criterios que se deben aplicar para establecer la población base que se deberá utilizar para la investigación de mercado. Además, en el material se podrían ofrecer orientaciones detalladas sobre la metodología, es decir, sobre cómo llevar los datos obtenidos de un estudio u otras fuentes a la escala de sueldos. De ese modo, se debería lograr un nivel mínimo de calidad. Además, debería definirse un grado mínimo de detalle requerido para la escala de sueldos a fin de lograr un formato más estandarizado, lo que podría facilitar la asignación del personal a la escala.

256. La Junta recomienda que el ACNUR revise sus orientaciones e instrucciones sobre las contribuciones del personal de los asociados para subsanar las deficiencias detectadas en relación con las escalas de sueldo y mitigar mejor los riesgos pertinentes.

257. El ACNUR aceptó la recomendación.

Proceso de selección de los asociados

258. En relación con el examen de la gestión de las partidas abiertas, la Junta descubrió que un número considerable de partidas abiertas correspondía a cuentas por cobrar de asociados en la ejecución. Esas cuentas por cobrar eran resultado, entre otras cosas, de gastos no admisibles, gastos inferiores a los previstos o constataciones de auditoría. La Junta observó que, en seis de los siete casos examinados, no se había cargado al sistema ningún documento recordatorio, y que esos casos estaban inactivos desde 2009, 2011 y 2015, respectivamente. La Junta también observó, al menos en dos de las siete muestras, que los asociados seguían siendo asociados activos del ACNUR. Uno de los asociados participaba en una operación en un país distinto del país en el que tenía obligaciones de pago a la organización.

259. La Junta considera que el proceso de retención de los asociados en la ejecución debería basarse en las obligaciones que el asociado tiene pendientes de pago al ACNUR. En la actualidad, ni la nota orientativa sobre la gestión de los asociados en la ejecución ni los anexos A y H contienen orientaciones para examinar si el asociado tiene obligaciones pendientes de pago al ACNUR. Además, la compensación de las cuentas por cobrar con las cuentas por pagar, incluso en las operaciones en otros países, podría ser una opción para reducir las pérdidas financieras.

260. La Junta recomienda que, en el proceso para seleccionar nuevamente o para retener a un asociado, el ACNUR considere las cuentas por cobrar de ese asociado como información obligatoria para adoptar decisiones.

261. El ACNUR aceptó la recomendación e incluirá las cuentas pendientes de pago de los asociados como una de las consideraciones que se deberán tener en cuenta en la política actualizada de selección y retención de los asociados.

9. Gestión de los recursos humanos

262. La División de Gestión de Recursos Humanos se propone prestar mayor atención a la gestión de los recursos humanos como uno de los aspectos clave de la transformación del ACNUR de un modelo transaccional a uno de asociación estratégica. La transformación de la División tuvo como punto de partida su examen, llevado a cabo por empresas de consultoría en 2016 y 2017. Sobre la base de las recomendaciones formuladas por esas empresas para reforzar los procesos de planificación de la fuerza de trabajo del ACNUR, la organización estableció la Sección de Planificación Estratégica de la Fuerza de Trabajo y la Estructura dentro de la División a mediados de 2019. La sección está integrada por dos dependencias: la Dependencia de Planificación Estratégica de la Fuerza de Trabajo, radicada en Ginebra, y la Dependencia de Estructura Orgánica y Evaluación de Puestos, radicada en Budapest. Con la creación de la nueva sección, el ACNUR pretende proporcionar orientación funcional y apoyo a los funcionarios superiores de recursos humanos de los asociados y a sus equipos en cada una de las oficinas regionales para llevar a cabo la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. La División se encarga de prestar apoyo en materia de recursos humanos a más de 17.000 funcionarios y afiliados en todo el ACNUR. El cuadro II.11 muestra el aumento de la fuerza de trabajo del ACNUR de 2017 a 2020.

Cuadro II.11
Aumento de la fuerza de trabajo del ACNUR en el periodo 2017-2020

<i>Categoría de la fuerza de trabajo</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Personal	13 336	12 833	12 063	11 585
Afiliados	4 542	4 580	4 184	3 495
Total	17 878	17 413	16 247	15 080

Fuente: Panel de información de la fuerza de trabajo activa del ACNUR.

263. La Junta examinó las medidas adoptadas por el ACNUR para reforzar la fuerza de trabajo estratégica y operacional y detectó algunas esferas críticas que el ACNUR debería reforzar en el futuro.

Normalización de la descripción de los puestos de trabajo y armonización de sus denominaciones

264. Como parte de la transformación de la División de Gestión de Recursos Humanos, entre 2019 y 2020, el ACNUR emprendió una labor de normalización de las descripciones de los puestos y armonización de sus denominaciones. A ese fin, se elaboraron modelos de descripción estándar de puestos y se revisaron, descontinuaron o actualizaron las denominaciones de puestos vigentes para mejorar la gestión de la fuerza de trabajo del ACNUR. A la denominación de cada puesto se asignó un código de empleo para vincular el puesto y los miembros del personal al sistema MSRP. El examen de las denominaciones de los puestos se enmarcó en un proceso de consulta, en el que la división correspondiente era la responsable. Como resultado, las más de 2.700 descripciones de puestos diferentes del ACNUR se redujeron a unas 1.000 (más de un 60 %).

265. La Junta examinó el uso y la aplicación de los nuevos modelos de descripción de puestos y las denominaciones de los puestos, y observó que las operaciones del ACNUR no siempre utilizaban las nuevas denominaciones. En los organigramas oficiales de las operaciones del ACNUR se utilizaban denominaciones de puestos descontinuadas, como “especialista en salud mental”, “operador asociado de salud mental” y “asesor de seguridad sobre el terreno”. Además, el ACNUR no aplicaba denominaciones de puestos su personal asociado. Ese personal se había excluido deliberadamente del proyecto de armonización de las denominaciones de los puestos.

266. Dado que el personal asociado representa casi una cuarta parte de la fuerza de trabajo del ACNUR, la Junta considera necesario utilizar las denominaciones normalizadas en la mayor medida posible cuando se anuncien plazas para el personal asociado. El ACNUR debe asegurarse de que sus operaciones utilicen y apliquen las nuevas denominaciones de los puestos para su personal, así como para el personal asociado, siempre que este realice tareas similares a las de su personal, a fin de mejorar la gestión de la fuerza de trabajo. Implantar denominaciones de puestos coherentes en toda la organización es el primer paso para gestionar la fuerza de trabajo y mejorar la transparencia.

267. La Junta tomó nota de la nueva instrucción administrativa relativa a la gestión del personal asociado, que entró en vigor en diciembre de 2020. Sin embargo, la Junta observó que en el material de orientación y en el anexo II de la instrucción administrativa no se definía claramente la forma de utilizar las denominaciones de puestos armonizadas para el personal asociado. Es fundamental que el ACNUR utilice el catálogo de denominaciones de puestos aplicables a todo el personal y al personal afiliado que realiza tareas similares a las del personal. Si bien el actual sistema de

planificación de los recursos institucionales ofrece una visión completa de los grupos orgánicos de todos los asociados, si no se aplica oportunamente una denominación de puestos coherente, el ACNUR no puede tener una visión clara de toda la gama de denominaciones de puestos que se utilizan para toda la fuerza de trabajo.

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.

269. El ACNUR aceptó la recomendación y declaró que estaba trabajando para cambiar las denominaciones de los puestos del personal asociado, cuando procediera, con el tiempo y como parte de un enfoque gradual, reconociendo, no obstante, que no cabe esperar que aplique denominaciones de puestos normalizadas al 100 % de esa población.

Aplicación de organigramas normalizados

270. Las visitas virtuales a cinco operaciones revelaron que cada una de ellas utilizaba un organigrama diferente para visualizar su estructura orgánica. Ninguna de las operaciones contaba con un organigrama que cumpliera el requisito de proporcionar información completa sobre la estructura, las responsabilidades y las funciones dentro de la organización.

271. Los organigramas pueden ayudar a los departamentos de recursos humanos a conocer claramente cuál es la plantilla de una empresa y si esta es razonable o no, así como a realizar los ajustes oportunos en caso necesario. Por lo tanto, es importante utilizar una representación gráfica estandarizada de roles, funciones, responsabilidades y relaciones para visualizar los flujos de trabajo y las relaciones jerárquicas. El ACNUR debería mejorar las orientaciones que proporciona a sus operaciones sobre cómo elaborar los organigramas. Para simplificar el proceso, el ACNUR debería proporcionar a sus operaciones un modelo de organigrama generado a partir del sistema, para garantizar que la información sobre la presencia de la organización en una operación dada sea accesible.

272. La Junta recomienda que el ACNUR proporcione a sus operaciones un modelo de organigrama generado a partir del sistema, para garantizar que la información sobre la presencia de la organización en una operación dada sea accesible.

273. El ACNUR aceptó la recomendación. El nuevo sistema tiene una función de organigrama, que el ACNUR utilizará.

Paneles de información

274. La Sección de Planificación Estratégica de la Fuerza de Trabajo y la Estructura, en estrecha colaboración con una sección de análisis de sistemas y personal, ha elaborado y puesto en funcionamiento varios paneles que proporcionan información sinóptica gráfica sobre el personal, y una serie de informes de planificación de la fuerza de trabajo. Con esos paneles, la Sección se propone ayudar a las operaciones del ACNUR a detectar carencias y cambios significativos en su estructura de personal y mejorar su proceso de planificación anual. Todos los paneles muestran datos operacionales que se actualizan mensualmente y que pueden ser ejecutados por país y por región. Los paneles están disponibles en el sitio intranet del ACNUR, en la sección de planificación operacional de la fuerza de trabajo. A diferencia de lo que sucede con los paneles de comparación orgánica, a estos paneles de información sinóptica gráfica solo puede acceder el personal de recursos humanos que tiene acceso al módulo de recursos humanos y nóminas del sistema MSRP (HR MSRP). Los

paneles proporcionan numerosos datos para la planificación de la fuerza de trabajo, como el género, el tipo de contrato, la categoría de dificultad de las condiciones de vida y la edad, así como el porcentaje de plazas vacantes. La información se obtiene de los grupos orgánicos del ACNUR y abarca los siguientes componentes:

- Dirección y gestión ejecutivas
- Protección internacional y soluciones
- Ejecución operacional
- Relaciones externas
- Administración y finanzas
- Suministros
- Recursos humanos
- Tecnología de la información
- No definido

275. La Junta utilizó las orientaciones del sitio de intranet del ACNUR y los ejemplos de informes de sinopsis gráfica que se facilitaron durante la sesión de auditoría para examinar el contenido de los paneles y comprender cómo la Sección de Planificación Estratégica de la Fuerza de Trabajo y la Estructura apoyaba las operaciones en lo relacionado con las decisiones de planificación de la fuerza de trabajo operacional. La Junta halló incoherencia en los datos del sistema HR MSRP y de los paneles, ya que los datos de los paneles procedían de varias otras fuentes, como Global Focus Insight. La Junta observó que los paneles no eran del todo adecuados para satisfacer las necesidades de las operaciones con respecto a las decisiones de planificación de la fuerza de trabajo.

Cuadro II.12
Número de funcionarios y asociados por grupo orgánico

Grupo orgánico	Mundial		Regional		De país	
	Personal	Personal asociado	Personal	Personal asociado	Personal	Personal asociado
Dirección y gestión ejecutivas	748	63	69	6	6	1
	92,2 %	7,8 %	92,0 %	8,0 %	85,7 %	14,3 %
Protección internacional y soluciones	3 070	1 649	342	229	49	48
	65,1 %	34,9 %	59,9 %	40,1 %	50,5 %	49,5 %
Ejecución operacional	3 301	1 475	393	239	59	9
	69,1 %	30,9 %	62,2 %	37,8 %	76,6 %	23,4 %
Relaciones externas	788	557	67	21	9	–
	58,6 %	41,4 %	76,1 %	23,9 %	100 %	0 %
Administración y finanzas	3 287	486	340	105	51	6
	87,1 %	12,9 %	76,4 %	23,6 %	89,5 %	10,5 %
Suministros	588	106	37	15	8	1
	84,7 %	15,3 %	71,2 %	28,8 %	88,9 %	11,1 %
Recursos humanos	705	45	36	4	8	–
	94,0 %	6,0 %	90,0 %	10,0 %	100 %	0 %

<i>Grupo orgánico</i>	<i>Mundial</i>		<i>Regional</i>		<i>De país</i>	
	<i>Personal</i>	<i>Personal asociado</i>	<i>Personal</i>	<i>Personal asociado</i>	<i>Personal</i>	<i>Personal asociado</i>
Tecnología de la información	587	68	52	9	6	2
	89,6 %	10,4 %	85,2 %	14,8 %	75,0 %	25,0 %
No definido	54	8	3			
	87,1 %	12,9 %	100 %			

Fuente: panel de comparación orgánica del ACNUR.

276. En el cuadro II.12 se presenta un ejemplo de la ratio de distribución del personal en los nueve grupos orgánicos de una operación en un país, la oficina regional y el ACNUR. Sin embargo, ese cuadro no indica si la dotación de personal de la oficina regional es insuficiente o excesiva en comparación con la de todo el ACNUR. Además, no está claro qué función tienen los paneles ni qué tipo de información específica deben proporcionar a la operación para que esta pueda determinar cuán eficientemente está distribuido el personal y si cuenta con personal suficiente en comparación con operaciones similares en otros países.

277. La Junta considera que las funciones de los paneles no satisfacen plenamente las necesidades de las operaciones. La clasificación en esos nueve grupos orgánicos hace difícil evaluar la composición de la fuerza de trabajo del ACNUR y comparar esa fuerza de trabajo entre los distintos lugares de destino. La clasificación tampoco permite determinar cuántos miembros del personal trabajan en una esfera de especialización particular, por ejemplo, en las intervenciones basadas en efectivo, en comparación con otras esferas. Además, los paneles no permiten evaluar si el departamento de recursos humanos de la oficina regional o de la oficina en el país cuenta con personal suficiente en relación con la plantilla total del ACNUR.

278. El ACNUR debería examinar las funciones de esos paneles para la planificación de su fuerza de trabajo y definir indicadores clave para el análisis de los datos. Uno de esos indicadores podría ser que se necesita 1 funcionario de recursos humanos por cada 100 empleados para atender la administración y la contratación, como se su giere para las entidades fiscalizadoras superiores. Eso permitiría comparar la fuerza de trabajo entre las distintas operaciones y conocer mejor si los diversos grupos orgánicos de una operación cuentan con personal suficiente con respecto a los de otras operaciones.

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 debería definir indicadores clave. Eso permitiría hacer comparaciones de la fuerza de trabajo entre las distintas operaciones y conocer mejor si los diversos grupos orgánicos de una operación están dotados de personal suficiente con respecto a los de otras operaciones.

280. El ACNUR estuvo de acuerdo y declaró que aprovecharía al máximo las capacidades del próximo sistema de recursos humanos, entre otras herramientas, para mejorar el análisis de los datos a efectos de la planificación de los recursos humanos. Las herramientas del nuevo sistema de recursos humanos incluyen paneles de información automatizados, parámetros de referencia de datos como servicio y análisis de aprendizaje automático. Para definir los indicadores clave, el ACNUR se basará en parámetros de referencia apropiados para las organizaciones humanitarias internacionales y otras entidades similares.

Marco de gestión del personal

281. El actual marco para la gestión de los recursos humanos de la Comisión de Administración Pública Internacional pone de relieve la necesidad de aplicar un sistema de planificación de la fuerza de trabajo amplio y sólido como componente clave de la gestión de los recursos humanos. El marco tiene por objeto sustentar la labor de todas las organizaciones en materia de políticas y procedimientos de recursos humanos y reafirma que la planificación de la sucesión es un componente importante para una gestión eficaz de los recursos humanos. En 2019, el ACNUR encargó a una empresa de consultoría un examen de la gestión de talentos de la División de Gestión de Recursos Humanos. Mediante ese examen, el ACNUR se proponía establecer un enfoque integrado de la gestión de talentos para detectar las carencias de la plantilla, y evitar así cualquier discordancia entre la fuerza de trabajo y sus objetivos operacionales y alineamiento estratégico. La empresa de consultoría entregó un informe titulado “People management framework” y recomendó, entre otras cosas, que se realizara un examen de la fuerza de trabajo a fin de determinar las funciones críticas existentes y potenciales de cada puesto. El ACNUR pagó más de 168.000 dólares por el informe de esa empresa. En el informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la planificación de la sucesión en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas ya se destacaba la importancia de las funciones críticas como motores fundamentales de la sucesión y la gestión de la planificación. El informe explicaba cómo determinar los funcionarios que tienen un valor particular para la organización, ya sea por su alto potencial para el futuro o porque ya desempeñan funciones de importancia crítica para las actividades que desarrollan (JIU/REP/2016/2, párr. 121).

282. En cuanto a los puestos importantes y las funciones clave, la División de Gestión de Recursos Humanos aún no ha definido cuáles son las funciones críticas dentro del ACNUR, pero ha considerado los criterios que podrían determinar cuáles son esas funciones. El proceso aún no ha concluido y ha llevado más tiempo del previsto. El ACNUR considera que la diversidad geográfica, la jubilación en un plazo de cinco años y el nivel jerárquico son criterios para determinar qué funciones son críticas.

283. El ACNUR debería acelerar sus esfuerzos para determinar qué puestos y qué funciones tienen un impacto significativo en su capacidad para lograr sus objetivos. A efectos de la planificación del personal, la evaluación de las funciones críticas se centra en dos factores: el impacto del puesto y sus resultados en la organización, y la probabilidad de que el titular abandone el puesto. En opinión de la Junta, evidentemente algunas funciones se corresponden con puestos clave para la organización y, por lo tanto, son críticas porque se relacionan con funciones de liderazgo clave. Esas funciones pueden hacer realidad o echar por tierra los resultados, requieren personal altamente cualificado y formado y son las más difíciles de sustituir. Las funciones básicas suponen un riesgo moderado para la ejecución de la misión y se relacionan con funciones administrativas, financieras y de programas. Las funciones de apoyo suponen un bajo nivel de riesgo para el desempeño de la misión y podrían considerarse funciones que podrían subcontratarse, como, por ejemplo, las de tecnología de la información. Las funciones desajustadas son funciones que ya no se avienen a las necesidades de una organización. La Junta alienta al ACNUR a que segmente a su personal con arreglo a estos cuatro tipos de funciones para ayudar a prevenir las carencias de personal en el futuro, en lugar de determinar criterios aplicando un proceso que toma mucho tiempo. Teniendo en cuenta que el ACNUR trabaja en diversas regiones y entornos, la Junta considera importante que el ACNUR acelere sus esfuerzos para determinar los puestos y las funciones que tienen un impacto considerable en la capacidad de la organización para lograr sus objetivos.

284. La Junta recomienda que el ACNUR acelere los esfuerzos que realiza para determinar qué puestos y qué funciones tienen un impacto considerable en su capacidad para lograr sus objetivos.

285. El ACNUR estuvo de acuerdo con la recomendación y afirmó que actualmente estaba trabajando en la elaboración de un enfoque integral de planificación de la fuerza de trabajo que contenía un paso concreto relacionado con la segmentación de funciones.

Falta de un marco integrado de planificación estratégica del personal

286. Los puntos más vulnerables de la planificación estratégica son el mandato y los objetivos estratégicos de la organización. El mandato del ACNUR consiste en prestar protección y asistencia a las personas desplazadas por la fuerza dentro o fuera de sus países de origen. Ese mandato abarca la prestación de apoyo en situaciones prolongadas y a largo plazo, y la respuesta a emergencias humanitarias. Los objetivos estratégicos del ACNUR se recogen en las prioridades estratégicas globales, que representan indicadores o imperativos relacionados con las medidas de la organización para reforzar la protección de las personas de interés.

287. El ACNUR aún no ha publicado un marco estratégico de planificación personal que establezca el enfoque estratégico de la organización para la planificación de la fuerza de trabajo y que esté armonizado con los objetivos de su mandato. No se puede considerar que el marco de gestión del personal sea ese marco. Una estrategia de planificación personal se debe corresponder con el mandato y las estrategias de la organización, y requiere una visión clara y prioridades para cumplir los objetivos de la organización. Es esencial que una estrategia de planificación personal formalice y normalice un proceso sistemático de planificación de la fuerza de trabajo.

288. La Junta recomienda que el ACNUR establezca una estrategia de planificación de la fuerza de trabajo como parte de un marco global de planificación del personal con miras a mejorar la planificación de la fuerza de trabajo con carácter prioritario.

289. El ACNUR aceptó la recomendación.

Datos de población fiables de las personas de interés

290. Las operaciones del ACNUR deben aplicar un enfoque de planificación basado en las necesidades que requiere que seleccionen sus prioridades estratégicas de forma que se refuerce la protección de las personas de interés en su región. De conformidad con la instrucción administrativa del ACNUR sobre planificación y presupuestación (UNHCR/AI/2019/9), las operaciones deben garantizar que determinadas prioridades estratégicas operacionales reflejen las actividades previstas de una operación. Para determinar las actividades de la operación, varios interesados, incluidos los Gobiernos de acogida, los organismos de las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales locales e internacionales, celebraban consultas con las personas de interés. Las prioridades operacionales se aplicaban en los planes de las operaciones en los países, que se consideraba que eran resultado de una evaluación exhaustiva de las necesidades y que describían los objetivos y las actividades de las operaciones para proteger a las personas de interés. Todas las cifras de los planes de las operaciones eran cifras de planificación y se basaban en hipótesis. Esto se aplicaba en particular a los datos de población estimada de personas de interés.

291. El enfoque actual del ACNUR para reunir datos no es adecuado para obtener cifras fiables a los efectos del proceso de adopción de decisiones, en particular en lo que respecta a la demanda de personal. Las consultas con las personas de interés y las diversas partes interesadas, incluidos los Gobiernos de acogida, los organismos de las

Naciones Unidas y los asociados locales, pueden ser importantes para conocer la situación existente, pero no son necesariamente una base adecuada de datos para justificar las necesidades de personal. En opinión de la Junta, el ACNUR necesita datos de población más fiables, oportunos y de calidad que se basen en pruebas y no en hipótesis. Por lo tanto, se necesita una gestión integrada y común de los datos para lograr una mayor rendición de cuentas con respecto a la calidad de los datos.

Falta de análisis de la oferta y la demanda sobre el terreno

292. Durante el estudio documental de cinco operaciones sobre el terreno, la Junta trató de comprender cómo las operaciones sobre el terreno determinaban la demanda existente y futura de personal. La Junta observó que a menudo las operaciones justificaban sus solicitudes de más personal previendo un aumento del número de personas de interés. La Junta también observó que en los planes de las operaciones en los países las operaciones no documentaban sus solicitudes de más personal. La Junta pidió a las cinco operaciones que presentaran su planificación de la demanda de personal para el próximo año. Solo una operación presentó una reseña de los cambios propuestos en las plazas y la estructura de las oficinas para el año siguiente. Esa reseña podría considerarse una planificación de la demanda de personal porque la Sección de Planificación Estratégica del Personal y la Estructura había emprendido un examen de la estructura y la plantilla en 2020 a solicitud del representante. El objetivo principal de ese examen era analizar la estructura vigente de las oficinas para garantizar que la operación correspondiente tuviera suficiente personal para ejecutar la misión. Ninguna de las otras operaciones pudo presentar su planificación de la demanda de personal para el próximo año. La Junta halló que las explicaciones dadas en los planes de las operaciones en los países o expuestas en documentos adicionales no eran adecuadas para documentar ni para justificar las necesidades de personal.

293. Los análisis de la oferta y la demanda de personal son actividades específicas de planificación de la fuerza de trabajo que hacen posible conciliar los recursos con las prioridades de la organización y permiten que las entidades modifiquen sus recursos según corresponda y solucionen las lagunas de fuerza de trabajo. Esos análisis permiten apoyar los cambios operacionales que se producen en una entidad. El ACNUR debería alentar a sus operaciones a realizar ese tipo de análisis para conocer cuántas personas se necesitan para realizar el trabajo. Como parte de esos análisis se pueden formular las siguientes preguntas orientativas:

- a) ¿Cuántas personas se necesitan para ejecutar de forma eficaz el mandato del ACNUR?
- b) ¿Cómo puede el ACNUR optimizar su fuerza de trabajo para obtener resultados?
- c) ¿Cómo puede el ACNUR lograr una estructura de costo de personal competitiva que garantice el cumplimiento del mandato?

294. La Junta considera crucial que las operaciones del ACNUR tengan un enfoque sistemático y común para analizar sus necesidades de plantilla. La Junta observó que el ACNUR y sus operaciones se esfuerzan por contar con un personal que garantice la ejecución eficaz de las actividades y que posea los conocimientos especializados necesarios con arreglo a la separación de funciones requerida. No obstante, la demanda de personal debe evaluarse en función de las necesidades de la organización. La Junta observó que las operaciones se habían esforzado por priorizar y volver a priorizar las actividades, lo que finalmente había permitido reducir los presupuestos. La Junta es consciente de que las hipótesis de planificación pueden cambiar mucho a lo largo de un ejercicio y puede ser necesario modificar los niveles de personal. No obstante, las necesidades de personal requieren planes y estrategias de personal

claramente definidos, datos de población fiables y mediciones operacionales para garantizar que la estructura de costos de personal sea competitiva.

295. La Junta subraya que es preciso contar con herramientas de examen de plantilla que ayuden a las operaciones a examinar sus necesidades de personal y a asegurarse de que estas concuerdan con su estrategia, sus objetivos y sus actividades. Los kits de herramientas podrían proporcionar una amplia orientación sobre el examen de la estructura de personal y la evaluación de las necesidades, y podrían adaptarse a las operaciones del ACNUR. Los kits de herramientas deberían contener material de orientación, herramientas de presentación de información y una lista de verificación al respecto, y deberían servir de referencia rápida para ayudar a las operaciones. Los planes operacionales de los países no son adecuados para eso.

296. La Junta recomienda que el ACNUR elabore conjuntos de herramientas de examen de plantilla a fin de ayudar a las operaciones a examinar sus necesidades de personal. El ACNUR debería exigir que sus operaciones llevaran a cabo análisis de la oferta y la demanda para saber cuántas personas se necesitan para realizar el trabajo requerido sobre la base de un sistema de gestión de datos fiable.

297. El ACNUR estuvo de acuerdo en apoyar la planificación de la plantilla creando procedimientos operativos estándar para explicar a las operaciones cómo prever las necesidades futuras de personal. La guía al respecto se ajustaría al nuevo enfoque de gestión basado en los resultados de la organización. El ACNUR también está creando, dentro de su nuevo sistema de recursos humanos, un módulo de planificación de la fuerza de trabajo para prever el número de personas que se necesita para ejecutar el trabajo de la organización.

10. Gestión del parque automotor mundial

Registro y control de datos de los vehículos del parque automotor

298. Para facilitar el registro, el seguimiento y el análisis de los datos de funcionamiento de los vehículos del parque automotor mundial, se utilizaron herramientas informáticas que permiten controlar globalmente el rendimiento de todos los vehículos de propiedad del ACNUR, incluidos los ligeros, cruzando los datos operativos recogidos por el sistema de seguimiento y los datos de costos registrados en FleetWave. Al reunir esos datos se pretende aportar más controles analíticos para gestionar de manera más eficaz, eficiente y segura los vehículos pesados y ligeros del parque automotor de la organización.

299. En el informe de auditoría sobre los estados financieros de 2018, la Junta recomendó que se obligara a las operaciones sobre el terreno a registrar todos los datos operacionales y financieros de las herramientas de análisis (FleetWave y el sistema de seguimiento de vehículos) y que el personal encargado de gestionar el parque automotor mundial tuviera acceso a todas las bases de datos y pudiera prestar servicios de análisis y evaluar los datos (A/74/5/Add.6, párr. 300).

300. La Junta constató que, en marzo de 2021, aproximadamente el 94 % de los vehículos ligeros del ACNUR estaban equipados con el sistema de seguimiento, que permite el registro automático de datos. Por problemas técnicos, dicho sistema no funcionaba correctamente en casi el 20 % de ellos. Todas las operaciones que utilizan el programa informático FleetWave tienen la obligación de registrar manualmente en él los datos relativos a los costos. Después de cada viaje, los conductores deben consignar en la hoja de registro de sus vehículos la distancia recorrida y los costes de repostaje (cuando proceda). Cada mes deben registrarse manualmente en FleetWave los datos de las hojas de registro y los costos de mantenimiento y reparación de todos los vehículos del parque automotor mundial del ACNUR, incluidos los vehículos

ligeros en régimen de alquiler. Para gestionar los pedidos de vehículos es indispensable disponer de una base de datos fiable. La retirada y el mantenimiento de los vehículos también debe basarse en datos.

301. Para gestionar el parque automotor mundial ha empezado a utilizarse el método “Peak-of-Peak”, que permite determinar el número adecuado de vehículos ligeros para una operación. Ese método utiliza los datos precisos de funcionamiento registrados en el sistema de seguimiento de vehículos y los datos de FleetWave. El parque automotor adecuado es el que tiene los vehículos que necesita una operación para cumplir su cometido en períodos de máxima demanda.

302. La Junta analizó los datos de FleetWave para una selección de cinco operaciones en países, dos de las cuales mantienen uno de los mayores parques de vehículos ligeros del ACNUR. La Junta solicitó a la administración del parque automotor mundial los informes de FleetWave con los datos de kilometraje, consumo de combustible e incidencias de mantenimiento y reparación, y los datos de los costos correspondientes. En total, los informes constaban de 15.531 entradas (conjuntos de datos) correspondientes al período 2018-2020.

303. El análisis del consumo de combustible que hizo la Junta puso al descubierto problemas de calidad en el registro de los datos (datos incompletos, cambiantes o en formatos diferentes). Además, los datos sobre costos en moneda local se convirtieron equivocadamente a la moneda de presentación. En FleetWave se pueden registrar datos inverosímiles, ya que no dispone de controles automáticos de verificación.

304. Al inspeccionar los datos, la Junta detectó repostajes de más de 1.000 litros de combustible por vehículo. En varios casos, las conversiones monetarias equivocadas hicieron que el combustible tuviera un coste desmesurado (por ejemplo, 430 dólares el litro) y en muchos parecían haberse redondeado las cifras de repostaje. Durante el periodo examinado, aumentaron de manera sustancial los gastos registrados en FleetWave al tiempo que el consumo de combustible se redujo considerablemente. La Junta observó grandes variaciones en el número de entradas de datos a lo largo del tiempo.

305. En el informe de FleetWave se presentan datos sobre las incidencias de reparación y servicio de cada vehículo. La Junta analizó los datos registrados entre 2018 y 2020. Como se indica en el anexo H de la instrucción administrativa sobre los pormenores de la planificación, la presupuestación, el seguimiento y la ejecución en 2021, el servicio A es una inspección estandarizada que debe realizarse al llegar a los 5.000 km y el servicio B es una inspección más exhaustiva que debe realizarse al llegar a los 10.000 km.

306. La Junta constató que, de 2018 a 2020, en las cinco operaciones de los países piloto se habían registrado 506 incidencias de reparación por un costo total de 201.818 dólares; 2.434 incidencias del servicio A por un costo total de 528.664,45 dólares; y 14 incidencias del servicio B por un costo total de 5.712,05 dólares. El análisis de la Junta reveló deficiencias en el registro de los datos, que en muchos casos parecían poco verosímiles. El volumen de datos no parece coincidir con el número de solicitudes de servicios A y B.

307. La Junta detectó numerosas entradas en las que el coste en moneda extranjera local no se había convertido a la moneda de presentación, lo que daba lugar a un coste de 0,00 dólares. En algunos países, el costo de determinados vehículos parecía desmesurado. Además, para un número importante de conjuntos de datos no se había registrado ningún costo. Los servicios A y B deben realizarse en plazos específicos, por lo que no se justifica que falten tantos datos para el periodo examinado.

308. Registrar con precisión los datos es esencial para supervisar y analizar los procesos a fin de detectar anomalías o aspectos que pueden mejorarse. Cuando los datos son escasos, están incompletos o tienen mala calidad, los procesos de seguimiento y análisis podrán comportar errores o ni siquiera podrán hacerse. Para controlar la evolución de los costos es esencial registrar en FleetWave los gastos de funcionamiento. Ha de poderse controlar los datos de combustible y la evolución y la verosimilitud del consumo, y conciliar esos datos con los gastos registrados en el sistema MSRP. El análisis detallado de los datos ayuda a detectar las principales tendencias en el consumo y el coste del combustible. Es preciso supervisar los datos de los cuentakilómetros para saber qué vehículos deben darse de baja. Si se observa que los costos de reparación y mantenimiento de algunos vehículos son altos, la administración del parque automotor puede tomar medidas al respecto.

309. Registrar en FleetWave los datos de los cuentakilómetros es de suma utilidad para saber en qué momento alcanzarán los vehículos su kilometraje máximo a fin de retirarlos. Un buen registro de datos ayuda a detectar vehículos que consumen demasiado combustible o tienen costes de mantenimiento y reparación desmesurados o excesivos. Como el uso de esos vehículos es ineficiente, hay que decidir si se retiran o se destinan a otras necesidades de las oficinas. Una aplicación global de estas indicaciones servirá para planificar en mayor medida los pedidos de vehículos y minimizar así los pedidos *ad hoc*, lo que permitirá optimizar el número de vehículos inmovilizados en los centros y, por consiguiente, hacer un uso más eficiente y racional de la financiación.

310. Como en la actualidad los gastos de funcionamiento de los vehículos suelen consignarse manualmente, la calidad de los registros depende de la formación, el rigor y la diligencia de los empleados que se encargan de estas tareas. La Junta opina que, para evitar datos erróneos e incoherentes en las hojas de registro de los vehículos, la integridad y la exactitud de los registros deberán ser controladas periódicamente por las operaciones y supervisadas por los administradores del parque automotor mundial. Los informes cuantitativos sobre los datos de FleetWave facilitados por la administración del parque automotor mundial también generaron las mismas desviaciones. FleetWave debería contar con funciones inteligentes de autocorrección o mensajes de alerta que ayuden a evitar el registro de datos incorrectos (cantidades inverosímiles o errores de formato) y a comprobar que se respetan las convenciones de puntuación. Además, la implantación de perfiles básicos de usuario en FleetWave (por ejemplo, los conductores podrían tener acceso solo a aplicaciones específicas de registro de datos) tal vez contribuyeran a una mayor aceptación.

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. Deben determinarse los motivos de las desviaciones y corregirse los datos erróneos. Han de aplicarse las mismas pautas a las hojas de registro de los vehículos hasta que el proceso sea sustituido por una solución electrónica.

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.

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.

314. El ACNUR aceptó las recomendaciones. Se ha empezado a tratar el problema del registro inadecuado de datos del parque automotor y en un futuro próximo se

impartirán nuevas instrucciones administrativas. En la estrategia de gestión para el período 2021-2025 se establece el objetivo de mejorar el registro de los datos de funcionamiento de los vehículos del parque automotor mundial con la implantación de hojas de registro electrónico, entre otros medios. Además, para mejorar la calidad de los datos se está ejecutando un proyecto piloto de registro de datos directamente por los asociados que entraña medidas de control.

11. Programa de transformación institucional

315. El programa de transformación institucional del ACNUR puede definirse como una iniciativa destinada a resolver los principales problemas de la organización y a estudiar e incorporar nuevas formas de trabajar. El ACNUR pretende aprovechar herramientas modernas y tecnología en la nube para sustentar diversos procesos. El programa se inscribe en la estrategia general de transformación del ACNUR.

316. El programa de transformación institucional, que tiene un horizonte temporal de varios años, servirá para transformar los procesos institucionales y aplicar nuevas herramientas en el terreno y en la sede. El ACNUR ha establecido los siguientes ejes de transformación para el programa: la gestión basada en los resultados, la gestión de las personas y los recursos humanos, los datos y la digitalización, y los procesos y sistemas institucionales:

a) **Gestión basada en los resultados.** El ACNUR puso en marcha el proyecto de gestión basada en los resultados en 2017, que se integró en el programa de transformación institucional en 2020. Tiene por objeto examinar y revisar una serie de aspectos que afectan no solo a los procesos de gestión de las operaciones del ACNUR, sino también a los procesos financieros, la gestión de datos, la estructura orgánica, los perfiles de personal y las necesidades de capacidad. El ACNUR presentó a principios de 2021 el servicio COMPASS, una herramienta de planificación, presupuestación, seguimiento y presentación de informes en la nube que utiliza un método de gestión basado en los resultados con la que en septiembre de 2021 se preparará y finalizará el presupuesto de 2022;

b) **Gestión de las personas y los recursos humanos.** La configuración de los recursos humanos del ACNUR está cambiando radicalmente a consecuencia de factores externos, como la evolución de la mano de obra y la digitalización, e internos, como el objetivo de tramitar las transacciones con agilidad, eficacia y eficiencia. Estos retos y oportunidades hacen que la organización tenga que anticipar sus necesidades institucionales y de personal y encontrar métodos digitales que permitan agilizar la prestación de servicios, mejorar la capacidad institucional de afrontar el cambio y reciclar al personal. El ACNUR puso en marcha en mayo de 2020 un proyecto de gestión digital de los recursos humanos enmarcado en el programa de transformación institucional y tiene previsto migrar los datos del actual sistema de planificación de los recursos institucionales a una nueva aplicación en la nube que utilizará a partir de marzo de 2022 para gestionar los recursos humanos y las nóminas;

c) **Procesos y sistemas institucionales.** Otro componente del programa de transformación institucional es un proyecto de gestión del presupuesto, las contribuciones, las finanzas y la cadena de suministro, conocido como proyecto de planificación en la nube de los recursos institucionales. El ACNUR tiene previsto utilizarlo a partir de enero de 2023 para desplegar los procesos institucionales actualizados y las correspondientes aplicaciones informáticas de apoyo. Además, el ACNUR puso oficialmente en marcha en noviembre de 2020 un proyecto para el seguimiento y la presentación de informes sobre proyectos relacionados con los asociados en la ejecución denominado Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS), que se aprobó en marzo.

317. El ACNUR estableció que el programa de transformación institucional tendría por principales objetivos:

- a) Modernizar los sistemas y transformar los métodos de trabajo simplificando y normalizando los procesos institucionales;
- b) Promover una adopción satisfactoria de las novedades institucionales mediante una gestión eficaz del cambio;
- c) Ofrecer capacidades de autoservicio multicanal centradas en el usuario;
- d) Mejorar las decisiones y los informes mediante el acceso a una información fiable.

318. Basándose en el amplio análisis de un consultor externo, el ACNUR decidió modernizar los programas informáticos utilizados en sus procesos institucionales aplicando la mejor solución en cada caso en lugar de un único sistema de planificación de los recursos institucionales. La organización afirmó que, atendiendo a las opiniones de diversos consultores externos y a sus propias necesidades, en la actualidad el sector no optaba exclusivamente por sistemas únicos de planificación de los recursos institucionales, que no se recomendaban. La Junta observó que otras entidades del sistema, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, preveían implantar módulos de finanzas y recursos humanos integrados en un único sistema de planificación de los recursos institucionales basándose en un estudio realizado por consultores externos. Esos sistemas integraban habitualmente módulos completos de finanzas, fabricación, tramitación de pedidos y gestión de la cadena de suministro y solían ser más fáciles de mantener, ya que procedían de un único proveedor y compartían la misma arquitectura e interfaz de usuario en todos los módulos. Por otro lado, al utilizar en una misma plataforma numerosas herramientas específicas se pretendía utilizar la mejor tecnología disponible para cada una de las actividades del proceso, que debían ser compatibles y estar integradas a través de interfaces.

319. Con el modelo de prestación de servicios informáticos, integrados en un único programa o combinando las mejores aplicaciones en cada caso, el funcionamiento y el mantenimiento de los programas y parte de la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) corren a cargo de un proveedor de servicios externo. El cliente, que utiliza los programas informáticos como servicio, solo necesita un ordenador con conexión a Internet y los servicios de un proveedor externo de TIC. Con este modelo, el usuario de los programas paga una cuota de suscripción por su uso y funcionamiento, lo que le permite ahorrar parte de los costes de adquisición y explotación, ya que el proveedor se encarga de administrar las TIC y otros servicios, como las labores de mantenimiento y actualización. De este modo, el usuario externaliza gran parte de la infraestructura de TIC y las tareas administrativas correspondientes.

320. En mayo de 2021, se confirmó que el ACNUR había contratado o estaba terminando de contratar nuevas suscripciones de programas informáticos en la nube para cuatro ámbitos de trabajo:

- a) COMPASS (contrato efectivo el 24 de marzo de 2020);
- b) Gestión digital de los recursos humanos (contrato efectivo el 26 de octubre de 2020);
- c) Planificación en la nube de los recursos institucionales (contrato efectivo el 24 de febrero de 2021);
- d) PROMS (contrato sin suscribir en el momento de redactar el presente informe).

321. En mayo de 2021, el ACNUR aprobó un proyecto para ampliar el uso y la cobertura de la actual herramienta de gestión de las relaciones con los donantes. Gestionar las relaciones con los clientes es una actividad estratégica que sirve para sistematizar las relaciones e interacciones de una organización con sus donantes actuales y potenciales.

322. Para utilizar los mejores programas informáticos en cada caso con un planteamiento de prestación de servicios, el ACNUR prevé recurrir a varios proveedores. La planificación en la nube de los recursos institucionales, la gestión digital de los recursos humanos, el servicio COMPASS, la herramienta PROMS y la gestión de las relaciones con los clientes deberán estar integrados para sustentar globalmente los procesos institucionales y las actividades de análisis de datos y presentación de informes en todo el sistema. La Junta constató que los proveedores de aplicaciones informáticas las alojaban en su propia nube, lo que exigía interconectar distintas nubes mediante una capa de integración. Con ese fin, el ACNUR presentó y aprobó un proyecto de establecimiento de una metodología de integración coherente, una plataforma de información armonizada y un portal de acceso único a todas las aplicaciones.

Presupuesto del programa de transformación institucional

323. La Junta observa que el programa de transformación institucional es muy complejo y afectará a la situación presente y futura de las TIC en la organización. El ACNUR prevé que, para 2023, habrá migrado a la nube la mayoría de sus aplicaciones de TIC en el marco del programa de transformación institucional.

324. Dirige el proceso la dirección del Comité Ejecutivo del Programa que rinde cuentas a la antigua Junta de Gobernanza para la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, que pasó a denominarse Junta de Transformación y Gobernanza en el marco de gestión de la transformación aprobado en diciembre de 2020. La Junta de Transformación y Gobernanza está integrada por la Alta Comisionada Adjunta, el Alto Comisionado Auxiliar para las Operaciones, dos directores de oficinas regionales y el Director para el Cambio. La Junta de Transformación y Gobernanza es el órgano central encargado de asesorar y apoyar al Alto Comisionado en la gestión estratégica de la transformación. Anteriormente, era la Junta de Gobernanza para la Tecnología de la Información y las Comunicaciones la que organizaba los debates y tomaba las decisiones en materia de gobernanza.

325. Cuando se conciben o ejecutan proyectos interdependientes, como los enmarcados en el programa de transformación institucional, el ACNUR crea comités ejecutivos de programa que garantizan la sincronización técnica de los proyectos dentro de los parámetros aprobados para cada uno de ellos. Desde enero de 2020, el Comité Ejecutivo del Programa ha revisado y aprobado diversos proyectos relacionados con el programa de transformación institucional.

326. En octubre de 2020, la Junta solicitó una sinopsis del presupuesto del programa de transformación institucional y, en noviembre, el ACNUR dio parte de un presupuesto total de 81,5 millones de dólares. En febrero de 2021, la Junta solicitó un desglose detallado de los gastos y del presupuesto previsto por proyectos y fases de ejecución, y el ACNUR proporcionó información más detallada sobre el presupuesto, que sumaba unos 81,6 millones de dólares. En mayo de 2021, el ACNUR presentó un desglose pormenorizado actualizado del presupuesto, que ascendía a un total de 95,4 millones de dólares.

327. El ACNUR señaló que el aumento de 13,9 millones de dólares respondía a la inclusión del presupuesto completo del proyecto de integración, presentación de informes y experiencia del usuario final y de la herramienta PROMS. El costo

adicional de PROMS ascendía a 3,0 millones de dólares y abarcaba la ejecución del proyecto hasta 2023. El ACNUR declaró que el presupuesto inicial de PROMS (3,0 millones de dólares) solo se refería a 2021 y no tenía en cuenta la integración con el servicio COMPASS y las aplicaciones de planificación en la nube de los recursos institucionales; la actualización cubría todo el plazo de ejecución. Partiendo de la labor de concepción realizada en 2020, en el primer trimestre de 2021 el ACNUR hizo una estimación ascendente detallada de los costos de PROMS en la que se tuvieron en cuenta las necesarias actividades de integración; de resultas, el presupuesto ascendió a 6,0 millones de dólares. En el cuadro II.13 se presenta el desglose de los proyectos de presupuesto del programa de transformación institucional a mayo de 2021.

Cuadro II.13

Presupuesto del programa de transformación institucional

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Proyectos</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Total</i>
Proyecto de renovación de la GBR	1 512	8 436	6 587	959	–	17 494
Proyecto de reajuste a la GBR del sistema MSRP	–	163	1 164	270	–	1 597
Gestión del programa	–	675	1 970	2 106	671	5 422
Integración, informes y experiencia del usuario final	–	–	3 269	3 994	1 413	8 675
Gestión del cambio en el programa	–	–	450	450	100	1 000
Proyecto de gestión digital de los recursos humanos	–	2 891	10 474	2 097	–	15 462
Proyecto de planificación en la nube de los recursos institucionales	–	63	13 475	17 957	8 205	39 700
PROMS	–	–	2 823	2 977	206	6 006
Total	1 512	12 227	40 212	30 809	10 595	95 355

Fuente: ACNUR.

Abreviaciones: GBR, gestión basada en los resultados; MSRP, Gestión de Sistemas, Recursos y Personal; PROMS, Sistema de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos.

328. El ACNUR explicó que, desde enero de 2021, el presupuesto había aumentado de 81,6 a 95,4 millones de dólares (una subida de alrededor del 14 %) debido a la aprobación de nuevos proyectos en el marco del programa de transformación institucional. Además de introducirse pequeños ajustes presupuestarios en algunos de ellos, el presupuesto del proyecto de integración, presentación de informes y experiencia del usuario final se incrementó en unos 3,7 millones de dólares y el del proyecto de planificación en la nube de los recursos institucionales, en unos 3,9 millones de dólares. De los 13,9 millones de dólares, 6,0 corresponden a PROMS.

329. En noviembre de 2020, se informó a la Junta de que se habían recaudado 32,7 de los 81,5 millones de dólares y, en enero de 2021, de que se habían recaudado 35,8 de los 81,6 millones de dólares, por lo que todavía se necesitaban 45,8 millones de dólares más para el periodo 2021-2023. En la nota 9.2 de los estados financieros (párr. 181) se informaba de compromisos por unos 47 millones de dólares. El ACNUR había comprometido al menos 47 millones de dólares en contratos futuros

relacionados con la nube y todavía no se habían recaudado esos 45,8 millones de presupuesto. La organización precisó que su proceso de presupuestación era anual, pero estaba previsto que el presupuesto del programa de transformación institucional se extendiera hasta 2023. Se espera que los presupuestos de 2022 y 2023 se aprueben en los correspondientes ciclos de presupuestación. Según lo dispuesto en el párrafo 5.7 del Reglamento Financiero y la regla 10.4 de la Reglamentación Financiera Detallada, el Alto Comisionado puede contraer compromisos de gastos para ejercicios futuros siempre que sean necesarios, redunden en interés del ACNUR y se destinen a actividades aprobadas por el Comité Ejecutivo que hayan de proseguir con posterioridad al término del ejercicio presupuestario en curso.

330. Como el presupuesto ha ascendido a 95,4 millones de dólares y la recaudación es de 35,8 millones de dólares, la Junta supone que en los próximos ciclos presupuestarios el ACNUR tendrá que asignar 59,6 millones de dólares al programa de transformación institucional.

331. La Junta sostiene que, en caso de necesitar asignaciones adicionales, el ACNUR corre el riesgo de no poder ejecutar el programa de transformación institucional en la medida de lo previsto o de hacerlo con retraso. Como ya ha cerrado contratos a largo plazo, la organización tendrá que pagar a sus socios contractuales disponga o no de fondos adicionales o específicamente asignados al programa.

332. La Junta señaló el importante aumento del presupuesto y sostiene que, globalmente, los compromisos presupuestarios y las futuras obligaciones contractuales deben centrarse en las próximas etapas de planificación y ejecución. Señaló también que cada aplicación en la nube tiene su propia complejidad, por lo que las decisiones deben tomarse con conocimiento de causa cuando se integren las distintas soluciones y sus procesos. El Comité Ejecutivo del Programa del ACNUR y la Junta de Transformación y Gobernanza aprobaron un proyecto para garantizar una integración adecuada.

333. La Junta celebra que el ACNUR haya establecido el Comité Ejecutivo del Programa para supervisar todo el programa de transformación institucional. En su opinión, además de prestar un apoyo organizativo y técnico constante a los proyectos, conviene asegurarse de que se dispone de los recursos financieros necesarios para ejecutar satisfactoriamente el programa. En vista de la complejidad del programa y del actual mecanismo de gestión, en las próximas fases del proyecto es crucial que los flujos de trabajo estén bien articulados y coordinados entre todas las divisiones y dependencias participantes.

334. La Junta recomienda que el ACNUR se centre en coordinar la supervisión y el seguimiento del presupuesto por programas y en controlar los costos durante las próximas fases de planificación y ejecución del programa de transformación institucional.

335. El ACNUR aceptó la recomendación, aunque a su juicio ya había unas sólidas actividades de supervisión y seguimiento, e indicó que seguiría vigilando el desarrollo del programa por conducto del Comité Ejecutivo del Programa, prestando especial atención a la ejecución del presupuesto.

Evaluación y gestión de riesgos del programa

336. La Junta reconoce que el programa de transformación institucional es un proyecto sumamente complejo y ambicioso que no solo afectará a las TIC actuales y futuras, sino también a la organización en su conjunto, y requiere una importante inversión financiera.

337. Dadas las circunstancias, las decisiones deberán tomarse con detenimiento y sumo cuidado. Basándose en los análisis de varios consultores externos, el ACNUR decidió modernizar los programas informáticos utilizados en sus procesos institucionales aplicando la mejor solución en cada caso en lugar de un único sistema de planificación de los recursos institucionales.

338. En términos generales, al gestionar los riesgos institucionales, el ACNUR se ocupa de los principales riesgos y oportunidades que pueden incidir significativamente en la consecución de sus objetivos. La organización lleva registros de riesgos operativos para cada una de las operaciones sobre el terreno y de las entidades de la sede y un registro de riesgos estratégicos para la organización en su conjunto, que sirven de instrumentos técnicos de observación y documentación de los riesgos institucionales.

339. El ACNUR presentó el registro de riesgos estratégicos de enero de 2021 y el registro de riesgos operativos de marzo del mismo año, y la Junta analizó en qué medida reflejaban los riesgos asociados al programa de transformación institucional.

340. El registro mundial de riesgos operativos del ACNUR tiene casi 700 páginas y recoge unos 1.800 riesgos. La Junta detectó tres riesgos relacionados con el programa de transformación institucional: a) el riesgo asociado a la implantación de la nueva herramienta de gestión digital de los recursos humanos señalado por la División de Gestión de Recursos Humanos; b) el riesgo de retraso en la aplicación del marco de gestión basado en resultados que figuraba en el registro de riesgos de la División de Planificación Estratégica y Resultados; y c) el riesgo evidente que planteaban los módulos dedicados a la cadena de suministro del nuevo sistema de planificación en la nube de los recursos institucionales que figuraba en el registro de riesgos de la División de Emergencia, Seguridad y Suministros.

341. El registro de riesgos de la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones no mostraba ningún riesgo evidente en relación con el programa de transformación institucional.

342. El registro de riesgos estratégicos sirve para dejar constancia de los riesgos institucionales críticos que el ACNUR puede condicionar o gestionar directamente en gran medida. Su finalidad es permitir que el ACNUR gestione los riesgos estratégicos de manera proactiva, eficaz y transparente y facilitar la toma de decisiones basada en el riesgo.

343. En el registro de riesgos estratégicos de enero de 2021, el ACNUR abordó una cuestión relacionada con el proceso de cambio. Se señalaron como factores de riesgo el proyecto de renovación de la gestión basada en los resultados y el paso a un sistema de planificación en la nube de los recursos institucionales, pero no se les ha asignado una prioridad específica. No se ha hecho ningún análisis de los riesgos específicamente asociados al programa de transformación institucional.

344. La Junta considera necesario analizar y evaluar con mayor detenimiento los riesgos asociados al programa de transformación institucional. Los registros de riesgos operativos deberían ser más exhaustivos, ya que es muy probable que las distintas aplicaciones en la nube y la capa de integración afecten a más divisiones que aquellas en las que ya se han detectado riesgos.

345. El programa de transformación institucional repercute en casi todos los ámbitos del trabajo cotidiano del ACNUR. Los diversos ejes de trabajo son de gran complejidad y deben estar bien coordinados. Globalmente, el programa tiene un largo periodo de ejecución y requiere una importante inversión financiera. La Junta opina que, en la actualidad, los riesgos que plantea el programa no se tienen suficientemente en cuenta en los registros del ACNUR.

346. La Junta sostiene que es necesario gestionar de manera proactiva los riesgos asociados al programa de transformación institucional y adoptar decisiones informadas al respecto. Indicando que el programa de transformación institucional solo es uno de los posibles factores de riesgo del proceso de cambio no se da cuenta cabal de la complejidad del programa y de los riesgos que plantea.

347. La Dependencia Común de Inspección examinó en 2018 la gestión de los servicios de computación en la nube en el sistema de las Naciones Unidas y expuso sus conclusiones y recomendaciones en un informe en el que se describen los riesgos y desafíos que plantea su uso (JIU/REP/2019/5). La Dependencia considera que las aplicaciones en la nube generan nuevos riesgos y que evaluarlos debe ser una actividad ordinaria y una medida indispensable cuando se piense utilizar cualquier herramienta de ese tipo. La Dependencia detectó posibles riesgos de seguridad asociados al uso de múltiples servicios de computación en nube, al acceso remoto a esos servicios y al número de entidades que los utilizan. Señaló además que depender de proveedores de TIC podría acarrear un riesgo importante.

348. La Junta suscribe las observaciones de la Dependencia Común de Inspección sobre los riesgos asociados a los servicios de computación en la nube en el sistema de las Naciones Unidas y considera que los análisis de la Dependencia al respecto podrían ser útiles para el ACNUR y añadir valor al programa de transformación institucional.

349. Por lo que respecta a las distintas aplicaciones informáticas en la nube adquiridas por el ACNUR, la Junta considera que no basta con examinar los proyectos por separado y solamente en sí mismos; un análisis global de todas las aplicaciones previstas de ese tipo, con sus interacciones e interfaces, podría permitir al ACNUR detectar temprano posibles riesgos financieros o técnicos y tomar medidas para conjurarlos. Habida cuenta de la envergadura e importancia del programa, la Junta considera que los riesgos asociados también deben recogerse de forma exhaustiva en el registro de los riesgos institucionales de mayor nivel, esto es, en el registro de riesgos estratégicos.

350. La Junta recomienda que el ACNUR realice una evaluación exhaustiva de los riesgos asociados al programa de transformación institucional en su conjunto, en la que deberían considerarse tanto los riesgos financieros como los técnicos.

351. La Junta recomienda que el ACNUR incluya expresamente los riesgos asociados al programa de transformación institucional en el registro de riesgos estratégicos.

352. El ACNUR aceptó las recomendaciones y está reforzando el proceso de gestión de riesgos del programa de transformación institucional con ayuda de los análisis de riesgos realizados para los distintos proyectos. Además, se está actualizando el registro de riesgos estratégicos, que abarcará de forma más explícita los riesgos y remedios asociados al programa.

Oficial de Protección de Datos

353. En el informe financiero y los estados financieros auditados correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019 y en el informe de la Junta de Auditores se observó que el ACNUR no contaba con disposiciones que permitieran al Oficial de Protección de Datos participar en los proyectos de TIC. Por ello, la Junta recomendó incorporar la cooperación entre la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones y el Oficial de Protección de Datos en las directrices e instrucciones administrativas pertinentes de los proyectos de TIC actuales y futuros que entrañaran el procesamiento de datos personales. El ACNUR aceptó la recomendación (A/75/5/Add.6, párrs. 367 y 368).

354. El ACNUR indicó que, tras realizar consultas internas en 2019 y 2020, había elaborado un borrador de trabajo de la política general de privacidad, que se inspira en la actual política de protección de los datos de las personas de las que se ocupa (de 2015) y extiende sus disposiciones al procesamiento de datos privados del personal, los donantes y los asociados, entre otros. El ACNUR prevé que llegará a ser una política marco que le permitirá aplicar los principios de protección de datos en todas las actividades que entrañen el procesamiento de datos personales. En 2020, la organización siguió desarrollando el proyecto y creó el Servicio Mundial de Datos, un órgano clave para la política de privacidad que acoge al Oficial de Protección de Datos y está revisando y actualizando dicho borrador en colaboración con el Servicio de Asuntos Jurídicos y otras divisiones competentes. El ACNUR señaló que había llevado a cabo un proceso detallado de asignación de datos que sirvió de base al borrador y que, al determinar las partes interesadas, los intereses y las deficiencias, había proporcionado herramientas para una aplicación adaptada de la política. Según el ACNUR, el borrador de 2020 se redactó atendiendo a acontecimientos externos e internos, como la participación del Servicio Mundial de Datos en el proceso, la aprobación de la estrategia de datos de las Naciones Unidas en abril de ese año, el diálogo entre las Naciones Unidas y agentes externos, y el proceso de regionalización de la Oficina. El ACNUR ha aplazado la finalización de la política hasta finales de 2021.

355. La Junta reconoce que el ACNUR ha avanzado en el ámbito de la protección de datos y ha tratado de establecer una normativa adecuada, pero observa que no se recabó la participación del Oficial de Protección de Datos en el programa de transformación institucional. La Junta se congratula de que el ACNUR tenga debidamente en cuenta los requisitos de privacidad de los datos y de seguridad de la información en la evaluación tecnológica de la Junta de Examen de la Arquitectura Informática y en la negociación de contratos con proveedores de servicios en la nube. También valora positivamente que el Oficial Principal de Seguridad de la Información y el Servicio de Asuntos Jurídicos de la organización revisen las disposiciones de los contratos relativas a los privilegios e inmunidades de las Naciones Unidas y las cláusulas de privacidad. Con todo, en opinión de la Junta, esas medidas no bastan para proteger los datos personales de los funcionarios del ACNUR y otros datos procesados por las herramientas del programa de transformación institucional. El Oficial de Protección de Datos no solo tiene en cuenta los acuerdos contractuales con terceros, sino también las disposiciones internas de una organización al evaluar la protección de los datos.

356. La Junta estima que la protección de los datos personales es cada vez más importante en todo el mundo, como ponen de manifiesto el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea y otros instrumentos. En el informe antes mencionado, la Dependencia Común de Inspección señala riesgos en este ámbito y afirma que la protección de los datos y la información es de suma importancia para los Gobiernos, las organizaciones y las empresas de todo el mundo.

357. La Junta es consciente de que el ACNUR aún no ha terminado de elaborar una política general de protección de datos, es decir, de una política marco que no solo cubra a las personas de las que se ocupa la organización, pero considera que el Oficial de Protección de Datos ya debería estar participando como asesor en el programa de transformación institucional. Esa participación temprana podría revelar posibles problemas en el procesamiento de los datos personales de los empleados, las organizaciones afiliadas, los asociados en la ejecución y otras personas cuyos datos se tratan en la nube y en la organización. La Junta sostiene que tal participación se ajustaría a la complejidad del programa de transformación institucional y a su gran importancia para la organización.

358. **La Junta recomienda que el ACNUR recurra desde las primeras etapas del programa de transformación institucional a expertos en protección de datos, en particular a su Oficial de Protección de Datos, para garantizar un tratamiento adecuado de los datos personales en la organización.**

359. El ACNUR aceptó la recomendación.

C. Información suministrada por la administración

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

360. El ACNUR informó de que había dado de baja en libros oficialmente activos por valor de 5,4 millones de dólares (2,5 millones de dólares en 2019), principalmente debido a reducciones en las donaciones, entre ellas 1,0 millón de dólares por incidencias asociadas a la pandemia de COVID-19.

2. Pagos graciabiles

361. El ACNUR informó de 19 pagos graciabiles por un total de 44.835 dólares, 13 de ellos para medidas de apoyo al personal afectado por la explosión de Beirut. En 2019 no se hicieron pagos graciabiles. Esta información se corresponde con el examen que ha hecho la Junta de los registros financieros y de gestión del ACNUR.

3. Casos de fraude y de presunción de fraude

362. 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 expectativas razonables de detectar inexactitudes significativas e irregularidades (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 fraudes sigue correspondiendo a la administración.

363. Durante la auditoría, la Junta formuló preguntas a la administración sobre su responsabilidad de supervisión para evaluar el riesgo de fraude grave y los procesos que se han establecido para detectarlos y responder a ellos, incluidos los riesgos específicos que la administración hubiera detectado o que se hubieran señalado a su atención. La Junta también indagó si la administración tenía conocimiento de algún fraude real, presunto o denunciado, lo que incluye las averiguaciones de la OSSI.

364. El ACNUR notificó 31 casos de fraude confirmado en 2020 que conllevaron pérdidas económicas por valor de 0,1 millones de dólares (en 2019 fueron 61 casos y 0,5 millones de dólares). De esos fraudes, 24 fueron cometidos por funcionarios y 7 por personal asociado. Hubo, entre otros, casos de disfrute ilícito de derechos o prestaciones, fraude académico o de contratación, fraude en el registro, el reasentamiento o la determinación de la condición de los refugiados, malversación de fondos, robo, prácticas fraudulentas de adquisición y alteración o destrucción de documentos oficiales.

D. Agradecimientos

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

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

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

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

22 de julio de 2021

Anexo

Estado de la aplicación de las recomendaciones hasta el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
1	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 20	La Junta recomienda que la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados obtenga y mantenga datos exactos sobre el historial de servicio y de afiliación al plan de atención médica de sus funcionarios, utilizando campos de datos mejorados.	<p>Por conducto de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación se ha puesto en marcha una iniciativa, que coordina la División de Gestión de Recursos Humanos del ACNUR, para crear un archivo central de datos históricos de afiliación al plan de atención médica de los funcionarios no en activo de las diversas entidades participantes. La base de datos se alimentará con las aportaciones de las entidades participantes en un formato estandarizado. Los datos consignados podrán utilizarse para complementar los registros de los funcionarios actualmente en activo de las entidades en cuestión.</p> <p>Varias entidades de las Naciones Unidas ya han contribuido a la base de datos y sus datos se reflejan en el cálculo de los pasivos del ACNUR correspondientes a 2020. Se espera que más organismos contribuyan en 2021. El ACNUR considera que ha tomado las medidas necesarias para establecer un mecanismo adecuado de recogida de datos pertinentes.</p>	La Junta tomó conocimiento de la iniciativa por conducto de la Junta de Jefes Ejecutivos para la Coordinación y en comunicaciones con entidades participantes. La Junta estima que la iniciativa y la mejora prevista de la base de datos dan cumplimiento suficiente a la recomendación y la considera aplicada.	X		
2	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 27	La Junta recomienda que el ACNUR dé a conocer de manera transparente los motivos de las desviaciones respecto de las hipótesis armonizadas del Grupo de Trabajo sobre Normas de	El ACNUR ha explicado la manera en que ha aplicado las hipótesis armonizadas de las Naciones Unidas a las tasas de descuento e inflación refiriéndose a la nota 3.8 de los estados financieros.	La Junta tomó nota de la información modificada en las notas. En la recomendación, la Junta había pedido que se indicaran los motivos de las desviaciones. Al observar que			X

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			Contabilidad para mejorar la comparabilidad en cuanto a la valoración del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio.		en la nota modificada no se indican esos motivos, la Junta archiva la recomendación.			
3	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.	Se ha seleccionado el sistema de planificación de los recursos institucionales y, según se prevé, empezará a utilizarse en 2023. Se trabajará en su concepción durante 2021 y en 2022.	Como todavía se está trabajando en la elaboración e implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, la recomendación sigue en vías de aplicación.		X	
4	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.	Se ha seleccionado el sistema de planificación de los recursos institucionales y, según se prevé, empezará a utilizarse en 2023. Se trabajará en su concepción durante 2021 y en 2022.	Como todavía se está trabajando en la elaboración e implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, la recomendación sigue en vías de aplicación.		X	
5	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 44	La Junta recomienda que el ACNUR incorpore, como elemento obligatorio de los procedimientos de cierre de fin de ejercicio, el examen de propiedades, planta y equipo para determinar si hay pruebas de deterioro o devaluación.	Entre otras labores de preparación del cierre del ejercicio 2020, el ACNUR buscó oficialmente indicios de deterioro de las propiedades, planta y equipo aplicando un procedimiento de encuesta y certificación para cada región. En los próximos años seguirá aplicándose ese procedimiento, que se inscribirá oficialmente en las instrucciones publicadas de cierre de ejercicio. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta acoge con satisfacción las encuestas realizadas a través de las oficinas regionales, pero coincide con el ACNUR en que deben mejorarse, por ejemplo, extendiéndolas a las divisiones de la sede (sobre todo a la que se ocupa de los centros de distribución de vehículos) y afinando el cuestionario. La recomendación sigue en vías de aplicación.		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
6	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 49	La Junta recomienda que el ACNUR distinga claramente entre los activos que se distribuyen por primera vez y los activos redistribuidos, y asegure que los activos que no se utilicen durante un período considerable no se amorticen.	El ACNUR considera que esta recomendación no se ajusta por completo a lo dispuesto en el párrafo 71 de la norma 17 de las IPSAS (Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público), por lo que no se aceptó. El ACNUR sostiene que el estado “en tránsito” de los bienes redistribuidos no impide ni debe impedir que se amorticen con arreglo a las IPSAS.	La recomendación se refería a los bienes que están en tránsito durante un período de tiempo más extenso. Las medidas adoptadas por el ACNUR para analizar esos aspectos dan cumplimiento a la recomendación, por lo que la Junta decide archivarla.				X
7	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 56	La Junta recomienda que el ACNUR aplique medidas adicionales para garantizar el funcionamiento de los controles clave en el proceso de inventario. Al seleccionar un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, el ACNUR debería optar por uno que cuente con documentación integral del proceso y funcionalidades a prueba de auditoría.	El ACNUR tendrá en cuenta esta recomendación al definir los requisitos del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Se prevé que uno de los elementos esenciales del nuevo sistema sea una herramienta de rastreo de los envíos. Mientras tanto, para aplicar la recomendación el ACNUR ha reforzado el control del inventario y concede acceso limitado al sistema de planificación de los recursos institucionales a los asociados que gestionan los almacenes de la organización. Las medidas adoptadas para dar cumplimiento a esta recomendación están aplicándose.	La Junta, que audita el proceso de inventario cada año, valora las medidas adoptadas por el ACNUR para mejorarlo globalmente y el hecho de que se haya tenido en cuenta la recomendación al concebir un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. No obstante, en el actual ciclo de auditoría ha detectado deficiencias que ponen de manifiesto que todavía hay margen de mejora. Por lo tanto, en el nuevo informe la Junta reitera esta recomendación y la archiva.				X
8	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 60	La Junta recomienda que el ACNUR examine su proceso contable relativo al envío de artículos del inventario a los asociados encargados de distribuirlos y vele por que se cuente con información sobre los artículos almacenados al cuidado de los asociados que	En 2019, el ACNUR difundió un memorando con los requisitos de contabilización de las existencias gestionadas por los asociados en los puntos de distribución y, desde entonces, ha estado en contacto con las operaciones sobre el terreno para garantizar que se registren y comuniquen las existencias en manos	La Junta acoge con satisfacción las medidas adoptadas para cumplir la recomendación y comprobará en el ciclo de auditoría de 2021 si la directriz operativa sobre los artículos de socorro no alimentario, que aún se está elaborando, responde a			X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			aún están disponibles para distribución.	de los asociados que al final del ejercicio superen los 50.000 dólares. Esos requisitos se recogerán y consolidarán en una directriz operativa sobre los artículos de socorro no alimentario en la que se aportará más información. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	sus preocupaciones. También hará un seguimiento de los requisitos de información sobre los inventarios almacenados por asociados.			
9	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.	En el proyecto de estrategia del parque automotor mundial para 2021-2025, que es una iniciativa experimental, ya se tiene en cuenta la gestión del combustible. En 2021 se empezará realizando un estudio documental de los procesos de gestión del combustible en los proyectos piloto seleccionados y, a continuación, las operaciones sobre el terreno evaluarán la eficiencia y la transparencia de los procesos utilizados. A la luz de las conclusiones del estudio y de las recomendaciones que se presenten, el ACNUR elaborará una estrategia general de gestión del combustible y determinará si conviene contabilizar el combustible como inventario. Esta recomendación está en vías de aplicación.	La Junta celebra que el ACNUR haya empezado a examinar el proceso de gestión del combustible en el marco de la estrategia de gestión del parque automotor mundial para 2021-2025 y hará un seguimiento de ese examen. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X	
10	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 69	La Junta recomienda que el ACNUR realice procedimientos adicionales de examen de los valores devengados al cierre del ejercicio, como el análisis de la relación entre gastos y sumas devengadas, el análisis del período medio de las órdenes de compra pendientes, la recepción de bienes y	El ACNUR examinó sus procedimientos de devengo en busca de mejoras de ejecución y aplicación en los estados financieros de 2020. Se facilitó al equipo de auditoría documentación justificativa del pasivo devengado en 2020.	La Junta tomó nota de los procedimientos adicionales de examen de los valores devengados al cierre del ejercicio y señaló que bastaban para satisfacer lo que se pedía en la recomendación. Para mejorar la utilidad y la pertinencia de los análisis, en el futuro los	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			servicios y la recepción de facturas, para garantizar una contabilidad precisa en valores devengados al cierre del ejercicio. Las operaciones en los países con cifras devengadas poco verosímiles deberían examinarse sistemáticamente.		procedimientos podrían incorporar otras medidas, como el examen de las diferencias presupuestarias y la relación entre el gasto presupuestado y el gasto efectivo, así como una mayor participación de las oficinas regionales. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.			
11	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 73	La Junta recomienda que el ACNUR examine y modifique el cómputo de vacaciones anuales acumuladas y excluya al personal que haya sido transferido, adscrito o cedido en préstamo a otras organizaciones.	En aplicación de lo que se pedía en la recomendación, se hizo el cómputo de las vacaciones anuales acumuladas al cierre del ejercicio 2020, por lo que el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta tomó nota de que se había revisado y modificado del cómputo de las vacaciones anuales acumuladas para excluir al personal transferido, en comisión de servicios o cedido temporalmente a otras organizaciones. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
12	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 80	La Junta recomienda que el ACNUR aplique un mecanismo de control en la esfera de los gastos de los asociados en la ejecución para garantizar que las operaciones en los países no puedan desviarse de una prórroga concedida del período de liquidación o ejecución sin una transmisión de información obligatoria a la sede.	Para dar cumplimiento a esta recomendación, el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados introdujo cambios en la instrucción administrativa relativa al cierre de las cuentas del ACNUR correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020 (UNHCR/AI/2020/13, párr. 4.6.10). Entre otras mejoras, se delega en las oficinas regionales la capacidad de aprobar solicitudes de prórroga, que deberán confirmar al Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución que	La instrucción administrativa relativa al cierre del ejercicio 2020 da cumplimiento a la recomendación. La Junta recomendó que se publicasen materiales completos de orientación sobre los procesos de los asociados en la de ejecución en los que también deberían abordarse los procedimientos de prórroga de los períodos de liquidación y ejecución. A los efectos de la auditoría de 2020, se ha dado respuesta a	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
				los acuerdos correspondientes se han firmado realmente y que las prórrogas se harán efectivas al año siguiente. En la herramienta Gestión de Sistemas, Recursos y Personal (MSRP) se están registrando los gastos diferidos asociados a las prórrogas de proyectos atendiendo a las prórrogas efectivas confirmadas. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	la cuestión. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.			
13	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 debería 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.	Se ha seleccionado el sistema de planificación de los recursos institucionales y, según se prevé, empezará a utilizarse en 2023. El control de acceso se concebirá en 2022.	Como todavía se está trabajando en la elaboración e implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, la recomendación sigue en vías de aplicación.		X	
14	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.	Se ha seleccionado el sistema de planificación de los recursos institucionales y, según se prevé, empezará a utilizarse en 2023. El control de acceso se concebirá en 2022.	Como todavía se está trabajando en la elaboración e implantación del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, la recomendación sigue en vías de aplicación.		X	
15	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 118	La Junta recomienda que el ACNUR utilice una hoja de ruta para la ejecución de actividades que incluya hitos a fin de dirigir y orientar de manera transparente todas las	El principio rector del proyecto de hoja de ruta ha sido aprobado y ya está aplicándose, a reserva de que vuelva a revisarse en el tercer trimestre de 2021.	Al tratarse de una versión preliminar, el proyecto todavía no abarca las próximas etapas del proceso de descentralización y regionalización, como la		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
16	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 126	<p>próximas etapas del proceso de descentralización y regionalización y que la use como base para la medición de los logros.</p> <p>La Junta recomienda que el ACNUR establezca una distinción más clara entre la primera y la segunda línea de defensa en el nuevo marco de roles, responsabilidades y facultades.</p>	<p>En el cuarto trimestre de 2020 se elaboraron un proyecto de documento conceptual para aplicar el nuevo modelo de las tres líneas de defensa del Instituto de Auditores Internos y un proyecto de revisión de los roles, las responsabilidades y las facultades. El Alto Comisionado Auxiliar para las Operaciones organizó un proceso de consulta entre las oficinas regionales y las divisiones de la sede en el cuarto trimestre de 2020 (concluido), del que saldrá un marco actualizado de roles, responsabilidades y facultades. Está previsto que en el segundo trimestre de 2021 termine de revisarse dicho marco y entre en aplicación el modelo de las tres líneas de defensa.</p>	<p>reorganización de la sede. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.</p> <p>Ya se está revisando el modelo de las tres líneas de defensa, por lo que la recomendación sigue en vías de aplicación.</p>		X	
17	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 135	<p>La Junta recomienda que el ACNUR establezca una distinción clara entre los roles y las responsabilidades de las oficinas regionales y los de las divisiones como segunda línea de defensa.</p>	<p>Las medidas descritas en la respuesta del ACNUR a la recomendación que figura en el párrafo 126 del capítulo II del documento A/75/5/Add.6 dan cumplimiento a esta recomendación.</p>	<p>Ya se está revisando el modelo de las tres líneas de defensa, por lo que la recomendación sigue en vías de aplicación.</p>		X	
18	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 141	<p>La Junta recomienda que el ACNUR defina los roles y las responsabilidades de las nuevas funciones en las oficinas regionales de manera clara y transparente.</p>	<p>Se han publicado o actualizado varias descripciones de puestos con atribuciones específicas asociadas a las nuevas funciones en las oficinas regionales. Las medidas descritas en la respuesta del ACNUR a la recomendación que figura en el párrafo 126 del capítulo II del</p>	<p>Ya se está revisando el modelo de las tres líneas de defensa, por lo que la recomendación sigue en vías de aplicación.</p>		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los Sin aplicar acontecimientos	
19	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 150	La Junta recomienda que el ACNUR examine la capacidad de las oficinas en los países como primera línea de defensa y estudie opciones eficaces en función de los costos para subsanar posibles carencias.	documento A/75/5/Add.6 dan cumplimiento a esta recomendación.	Las medidas adoptadas en relación con la recomendación formulada en el párrafo 158 del capítulo II del documento A/75/5/Add.6 dan cumplimiento a esta recomendación.	La Junta estima que el ACNUR está poniendo en práctica esta recomendación, que considera en vías de aplicación.		X	
20	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.	La División de Planificación Estratégica y Resultados publicó recientemente una lista de control que ayudará a las oficinas regionales a examinar las estrategias provisionales o plurianuales de las oficinas nacionales y multipaís. Los principales criterios de examen de la lista se centran en la integridad y coherencia generales de las estrategias en sus distintos componentes (análisis de situación, dirección estratégica, marco de resultados, plan de gestión de los recursos y plan de seguimiento y evaluación). La lista permitirá examinar con fundamentos más sólidos las deficiencias de capacidad.	La División de Planificación Estratégica y Resultados publicó recientemente una lista de control que ayudará a las oficinas regionales a examinar las estrategias provisionales o plurianuales de las oficinas nacionales y multipaís. Los principales criterios de examen de la lista se centran en la integridad y coherencia generales de las estrategias en sus distintos componentes (análisis de situación, dirección estratégica, marco de resultados, plan de gestión de los recursos y plan de seguimiento y evaluación). La lista permitirá examinar con fundamentos más sólidos las deficiencias de capacidad.	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en la aplicación de esta recomendación. En 2021, la Junta analizará los usos concretos de la lista de control durante el ciclo de planificación de 2022. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X	
21	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 168	La Junta recomienda que el ACNUR mida, vigile y evalúe los resultados previstos y los costos de la descentralización y la regionalización.	Ya se está utilizando el modelo de seguimiento de los gastos para supervisar los costos de descentralización y regionalización. Se han validado y automatizado varios indicadores clave del desempeño, lo que permite hacer el seguimiento necesario. El Servicio de Auditoría Interna del ACNUR, que depende de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, está realizando actividades de asesoramiento sobre gestión.	Ya se está utilizando el modelo de seguimiento de los gastos para supervisar los costos de descentralización y regionalización. Se han validado y automatizado varios indicadores clave del desempeño, lo que permite hacer el seguimiento necesario. El Servicio de Auditoría Interna del ACNUR, que depende de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, está realizando actividades de asesoramiento sobre gestión.	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en la aplicación de esta recomendación y entre sus primeras medidas está una auditoría interna. La Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar
22	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 182	La Junta recomienda que el ACNUR analice los gastos relacionados con los países y comunidades de acogida y busque los medios de demostrar mejor la forma en que su asistencia beneficia a las comunidades de acogida, de conformidad con el principio establecido en el pacto mundial sobre los refugiados.	Con la nueva versión del marco de resultados, las operaciones pueden especificar que las comunidades de acogida son las destinatarias de las intervenciones previstas. Sin embargo, como una misma intervención (por ejemplo, la prestación de servicios de atención primaria de salud) suele beneficiar tanto a las comunidades de acogida como a las poblaciones desplazadas, la nueva herramienta de gestión basada en resultados se concibió de manera que no se distinguieran los gastos destinados exclusivamente a las comunidades de acogida. Con todo, las actividades de capacitación sobre el servicio COMPASS que se están llevando a cabo abordan la nueva funcionalidad que incluye a la comunidad de acogida en la población beneficiaria de cada nivel de resultado y en el desglose de los indicadores, como puede verse en la orientación sobre la información relativa a las poblaciones. Esas nuevas funcionalidades facilitarán el análisis y contribuirán a mostrar los beneficios que las comunidades de acogida obtienen de la asistencia prestada. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta celebra que se incluya a las comunidades de acogida en las poblaciones destinatarias y en los próximos años se mantendrá informada de los gastos destinados a ese grupo. Con la nueva versión del marco de resultados, en 2020 no se informó de los costos y tampoco se hizo ningún análisis de los gastos destinados a las comunidades de acogida. Con todo, habida cuenta de las próximas nuevas zonas de impacto, la Junta considera que esta recomendación ha sido superada y hará un seguimiento durante la implantación de COMPASS.			X
23	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 189	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un mecanismo de control para asegurar que las oficinas en los países hagan un seguimiento de la ejecución de los acuerdos de asociación según lo convenido	El ACNUR creó comunidades de intercambio de prácticas para que las oficinas de país y las oficinas regionales pudieran compartir las mejores prácticas de seguimiento de los acuerdos de asociación. Dispone de dos canales especializados en Yammer (Gestión de Programas y Control de	En vista de las medidas adoptadas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			en el calendario de supervisión y de manera oportuna.	Proyectos) y de otro en Teams (Gestión y Control de Proyectos) dependientes de la cuenta del Equipo Regional de Control. Sigue trabajando en la concepción de la Solución de Información, Supervisión y Seguimiento de Proyectos (PROMS), que estará dotado de funcionalidades de refuerzo del seguimiento financiero y del desempeño de los proyectos, lo que mejorará las funciones de supervisión, seguimiento y verificación de las actividades y los resultados. El ACNUR transmitirá a la Junta el documento de concepción para mostrarle los controles que se integrarán en PROMS a fin de dar cumplimiento a la recomendación. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.				
24	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 194	La Junta recomienda que el ACNUR elabore una plantilla agregada de seguimiento de los proyectos en función de los riesgos que resuma y priorice el enfoque de seguimiento de todos los acuerdos de asociación de una determinada operación en un país y en la región dentro del ámbito de competencia de una oficina determinada.	Como se indicó anteriormente, se está elaborando un sistema de vigilancia y supervisión de proyectos, que reducirá en gran medida la dependencia del ACNUR de los instrumentos en papel, incluidas las actuales herramientas de vigilancia basadas en riesgos. 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.	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en la aplicación de esta recomendación que considera en vías de aplicación.		X	
25	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 201	La Junta recomienda que la sede del ACNUR o sus oficinas regionales supervisen las operaciones en los países para asegurar que las adquisiciones por un valor superior a 100.000	El Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados ha trabajado con las oficinas regionales para aclarar los requisitos de cumplimiento de la política de	En vista de las medidas adoptadas y de la herramienta en línea que está desarrollando, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			dólares se confíen únicamente a asociados que cuenten con una preautorización válida para la adquisición.	<p>adquisiciones de valor superior a 100.000 dólares. El Servicio mejoró el control de los precios de las adquisiciones confiadas a los asociados mediante la concesión de preautorizaciones de compra. A este respecto, el ACNUR informó al equipo de auditoría de una serie de medidas que había adoptado para mejorar el control.</p> <p>A largo plazo, la División de Planificación Estratégica y Resultados tratará de incorporar al sistema de gestión y supervisión de proyectos (actualmente en fase de desarrollo) o al Portal de Socios de las Naciones Unidas una función que permita supervisar más fácilmente el cumplimiento en esta esfera.</p> <p>A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p>				
26	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 213	La Junta recomienda que el ACNUR examine de manera conjunta el proceso por el que se otorga la categoría de preautorización para las adquisiciones a los asociados y el proceso por el que se encomiendan adquisiciones a los asociados. El ACNUR debería velar por que los procesos abarquen todos los aspectos principales de un procedimiento de adquisición y exijan el examen de los resultados de las auditorías y las observaciones de seguimiento o verificación en	<p>La División de Emergencia, Seguridad y Suministros y la División de Planificación Estratégica y Resultados revisaron el proceso por el que se encomiendan adquisiciones a los asociados. La revisión dio lugar a diversas mejoras que se pusieron en conocimiento del equipo de auditoría.</p> <p>Durante el primer trimestre de 2021, ambas Divisiones volvieron a colaborar en la búsqueda de nuevas posibilidades de mejora del actual proceso de evaluación de las solicitudes de preautorización para gestionar adquisiciones presentadas por asociados. Las conclusiones de esta</p>	En vista de las medidas adoptadas por el ACNUR y de la evaluación en curso, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			la esfera de las adquisiciones de los asociados.	tarea se aplicarán en el segundo trimestre de 2021. Como la tarea se ha llevado a cabo, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.				
27	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 216	La Junta recomienda que el ACNUR examine las plantillas en las que se encargan las adquisiciones a los asociados en la ejecución a fin de garantizar un análisis adecuado, un cálculo de los costos y una decisión justificada. Esto debería incluir un cálculo de los costos cuando un asociado no esté exento del impuesto sobre el valor añadido.	La División de Emergencia, Seguridad y Suministros y la División de Planificación Estratégica y Resultados examinaron el proceso y las plantillas con las que se encargan adquisiciones a los asociados y actualizaron las plantillas. En las plantillas revisadas que se distribuyeron a todas las oficinas sobre el terreno del ACNUR se aclaran los requisitos para tener en cuenta los efectos de no estar exento del impuesto sobre el valor añadido (IVA), que es un factor adicional de aumento de los costes. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	En vista de las medidas adoptadas por el ACNUR y de la actualización de las plantillas, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		
28	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 221	La Junta recomienda que, a fin de asegurar el cumplimiento de las normas establecidas, el ACNUR defina claramente las responsabilidades de supervisión en la sede y en las oficinas regionales en lo que respecta al proceso que se aplica a nivel de los países para encomendar las adquisiciones a los asociados.	La División de Planificación Estratégica y Resultados, en colaboración con la División de Emergencia, Seguridad y Suministros, examinó el proceso utilizado para confiar algunas adquisiciones a los asociados con el propósito de mejorar el análisis que realizan las oficinas en los países para determinar las ventajas comparativas de tal procedimiento. Asimismo, en las actualizaciones se aclaran los requisitos de evaluación de la capacidad de adquisición de los asociados que deben cumplir las oficinas sobre el terreno antes de hacerles cualquier encargo de este tipo. Además, en la comunicación enviada a	En vista de las medidas adoptadas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
29	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 231	La Junta recomienda que el ACNUR analice las deficiencias en la selección y definición de los indicadores de impacto, los productos y los indicadores del desempeño y estudie las opciones que permitan prestar un mejor apoyo a las operaciones en los países para la preparación de los acuerdos de asociación.	<p>las oficinas se hizo hincapié en que los encargados de los suministros debían dirigir esos proceso sobre el terreno. Como se señaló en la respuesta al punto 26 del anexo (A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 213), la División de Planificación Estratégica y Resultados sigue vigilando los precios de las adquisiciones encomendadas a los asociados. Las oficinas regionales siguen supervisando a las oficinas en los países a fin de garantizar el cumplimiento de las normas.</p> <p>A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p>	<p>Para subsanar los problemas de definición de indicadores de impacto en toda la organización se ha adoptado un sistema revisado de gestión basada en los resultados mejor equipado a tal efecto. Se está impartiendo a las oficinas del ACNUR en los países formación sobre cómo gestionar mejor los acuerdos de asociación en el contexto de la implantación del nuevo sistema (COMPASS). A lo largo del año se ofrecerán más posibilidades de capacitación y se organizarán debates en las comunidades de intercambio de prácticas establecidas por el Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados para que las oficinas sobre el terreno compartan sus mejores prácticas. El ACNUR prevé que esa recomendación se habrá cumplido a finales de 2021, una vez que la organización se haya</p>			X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
30	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 debería incluir vínculos con los ciclos presupuestarios, la supervisión y la auditoría.	familiarizado con el nuevo sistema de gestión basada en los resultados. El Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados está examinando las políticas y prácticas relativas a los acuerdos plurianuales a la luz de las reformas de la planificación plurianual que se están llevando a cabo en el marco de la implantación de la gestión basada en los resultados. Esta recomendación está en vías de aplicación.	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en esta recomendación, que considera en vías de aplicación.		X	
31	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 240	La Junta recomienda que el ACNUR proporcione plantillas para modificaciones de los acuerdos de asociación plurianuales a fin de continuar el acuerdo en el segundo año. Esas plantillas deberían proporcionar la información necesaria, como la información presupuestaria y los planes de cuotas actualizados, en un formato conciso.	En el marco del examen de las políticas y prácticas relativas a los acuerdos plurianuales (véase la respuesta de la administración al punto 30 del anexo (A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 238), la División de Planificación Estratégica y Resultados también está examinando los modelos de acuerdo plurianual.	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en esta recomendación, que considera en vías de aplicación.		X	
32	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.	CashAssist se utiliza actualmente en 14 países. Desde finales de mayo de 2021, otros 20 países han recibido formación sobre su uso. Esos países están actualizando sus procedimientos operativos estándar para incorporar la aplicación en sus operaciones y, una vez concluido el proceso, la adoptarán como sistema de transferencia de efectivo. Se prevé que, para finales de 2021, otros 25 países habrán recibido formación e incorporado el uso de CashAssist a sus procedimientos operativos. También se prevé que, a	La Junta considera que la implantación de CashAssist ha sido un éxito en lo tocante a los pagos de efectivo en las operaciones. En 2020, este fue el caso de las operaciones de nueve países. Además de implantarse satisfactoriamente, CashAssist ha de funcionar de forma estable para encaminar el volumen previsto de pagos en bloque y debe contar con pasarelas o		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
33	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 249	La Junta recomienda que el ACNUR especifique los procedimientos para la adquisición de servicios financieros cuando participe en servicios comunes de asistencia en efectivo que entrañen la utilización de cuentas mancomunadas. Los procedimientos también deberían prever un examen periódico para confirmar que el proveedor de servicios financieros tiene la capacidad de administrar el programa y cumplir los requisitos específicos del ACNUR.	<p>Se han tomado las siguientes medidas: el ACNUR, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa Mundial de Alimentos publicaron conjuntamente unas orientaciones sobre cooperación interinstitucional para la contratación de servicios de transferencias de efectivo con fines humanitarios que establecen procedimientos de colaboración en este ámbito. El ACNUR ha reforzado las evaluaciones de la diligencia debida de los proveedores de servicios financieros para garantizar la plena trazabilidad y responsabilidad en la separación de los fondos. En la selección de proveedores de servicios financieros con arreglo a los acuerdos sobre servicios comunes de efectivo se priman las nuevas tecnologías de la información, concretamente el uso de carteras</p>	<p>interfases de programación de aplicaciones con la cuarta versión de proGres (proGres v4) y con los proveedores de servicios financieros.</p> <p>La Junta celebra que se hayan elaborado orientaciones sobre cooperación interinstitucional para la contratación de servicios de transferencias de efectivo con fines humanitarios y que se haya reforzado la diligencia debida. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.</p>	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
34	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 257	La Junta recomienda que el ACNUR simplifique el proceso presupuestario para la gestión global del parque automotor y se ajuste a la instrucción y el elemento central de funcionamiento como fondo del parque automotor, según los cuales los ingresos generados por el alquiler y las ventas deben ponerse a disposición del fondo autónomo de gestión global del parque automotor. Hasta que se haya simplificado este proceso presupuestario, los ingresos no asignados procedentes del parque automotor deberían identificarse y rastrearse de forma explícita y transparente a efectos de supervisión, y luego asignarse al presupuesto del parque automotor según se considere apropiado.	La División de Gestión Financiera y Administrativa está trabajando en 2021 en la creación de un fondo específico para la gestión del parque automotor mundial. Esta nueva estructura permitirá rastrear las transacciones y el presupuesto de gestión del parque automotor mundial y presentar informes específicos a fin de cuantificar claramente los resultados y aplicar un proceso simplificado de asignación de recursos. En 2020 se creó un modelo financiero que recoge los principales datos sobre la gestión del parque mundial, como los ingresos y gastos por alquileres, seguros y enajenación de activos, con el que se pueden proyectar las necesidades de gestión en este ámbito a varios años vista. Esta nueva herramienta se utilizará para las futuras actividades de presupuestaria y asignación presupuestaria relativas a la gestión del parque automotor mundial. Por lo que respecta a la segunda parte de la recomendación, cabe señalar que el proceso de asignación de ingresos se	La División de Gestión Financiera y Administrativa está transformando la gestión del parque automotor mundial, que dejará de ser una dependencia operativa para convertirse en una estructura de gestión de un fondo independiente. Esta medida entraña un proceso simplificado de asignación de recursos y la posibilidad de prorrogar los presupuestos. El proceso general de transformación sigue adelante. La Junta estima que las medidas adoptadas hasta la fecha (implantación del nuevo código de situación y las nuevas dependencias de contabilidad autónomas, etc.) cumplen adecuadamente la recomendación, que considera en vías de aplicación.		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar
35	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 264	La Junta recomienda que el ACNUR ayude a las operaciones a evaluar sus necesidades de vehículos nuevos de conformidad con las instrucciones administrativas aplicables.	<p>llevará a cabo al cierre del ejercicio. Una vez computados en el Fondo del Programa Anual los ingresos y los gastos correspondientes a la gestión del parque automotor mundial en 2020, se constituirá una reserva con el saldo al cierre del ejercicio y el ACNUR la reclasificará mediante la “situación 9010” (una solución técnica del sistema MSRP) como saldo de apertura del nuevo fondo especial en 2021. Se está trabajando en estas medidas y, por consiguiente, aplicando la recomendación.</p> <p>En 2020, el ACNUR impartió 36 webinarios a 88 operaciones, a los que asistieron 459 funcionarios de la organización, sobre la aplicación del método “Peak-of-Peak” para redimensionar el parque automotor en 2021 utilizando los datos registrados en el sistema de seguimiento de vehículos. Se ha establecido un plan general de gestión del parque para 2021 que supervisarán conjuntamente el ACNUR (supervisión de las solicitudes y las bajas de vehículos) y el proveedor de servicios (seguimiento de los datos de registro). La sede seguirá organizando esos webinarios en los próximos años. Por consiguiente, el ACNUR considera que ha tomado suficientes medidas para ayudar a las operaciones a evaluar sus necesidades y que dispone de un sistema para seguir haciéndolo. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p>	El ACNUR ha utilizado el método “Peak-of-Peak” de análisis de datos para redimensionar el parque automotor. Durante sus visitas virtuales sobre el terreno, la Junta fue testigo de la celebración de webinarios en las operaciones. A juicio de la Junta, la calidad de los datos necesaria para realizar análisis “Peak-of-Peak” aún no ha alcanzado su nivel óptimo. Esta cuestión se ha abordado en una nueva recomendación. Así y todo, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
36	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 265	La Junta recomienda que el ACNUR aliente a las operaciones a que proporcionen información sobre el kilometraje en FleetWave, ya que la gestión global del parque automotor tenía previsto utilizar el kilometraje como criterio para dar de baja los vehículos. Si el sistema no está configurado para esa funcionalidad, debería ajustarse a esos efectos.	En enero de 2021, la Sección de Gestión de Activos y del Parque Automotor de la División de Gestión Financiera y Administrativa instauró el seguimiento mensual de una serie de datos que deben registrarse en FleetWave, como el kilometraje. Además, el kilometraje de los vehículos con dispositivos de seguimiento activos se calcula automáticamente. Por consiguiente, se solicita que se archive la recomendación.	El ACNUR estableció requisitos para que las operaciones reunieran y documentaran todos los datos relacionados con el parque automotor a través de FleetWave. Los datos agregados en FleetWave se comunican a las oficinas regionales mediante informes trimestrales actualizados en los que se indican los vehículos que hay que retirar. La Junta considera que el ACNUR debería establecer medios de recopilación y análisis de los datos del parque automotor a fin de señalar los vehículos que deben darse de baja. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
37	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 266	La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para establecer un plan general de adquisición de vehículos ligero adecuado basado en la evaluación de las necesidades y el plan de disposición de las operaciones.	El plan de adquisición de vehículos se basará en el plan de gestión del parque automotor para 2021 y el modelo financiero correspondiente. A partir de 2021 los planes de gestión incluirán datos como el tamaño del parque automotor, las bajas previstas, la utilización y las solicitudes de vehículos, y el tamaño previsto de la flota y los objetivos de utilización para el ejercicio de que se trate.	La Junta acoge con satisfacción las medidas adoptadas para dar cumplimiento a la recomendación. Los planes de gestión aprovechan los datos registrados en FleetWave y los análisis "Peak-of-Peak" para aportar información coherente y completa sobre el tamaño óptimo del parque automotor en las operaciones. Aunque estima que los datos registrados en FleetWave son deficientes, la Junta considera que los planes de gestión son un primer paso y un		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los Sin aplicar acontecimientos
38	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 272	La Junta recomienda que el ACNUR defina un nivel razonable de capacidad para optimizar la duración media de almacenamiento de los vehículos. El ACNUR debería tener en cuenta la experiencia adquirida respecto de todos los modelos antes de encargar nuevos vehículos, a fin de evitar que la duración del almacenamiento sea superior a 12 meses.	Basándose en los pedidos de vehículos de años anteriores, los plazos de entrega, los períodos de almacenamiento y el tamaño de las existencias, en 2020 la División de Gestión Financiera y Administrativa decidió encargar un máximo de 1.000 vehículos para 2021, frente a los 1.200 vehículos (en 2020 se compraron 718 unidades para la reserva mundial) encargados en años anteriores, con lo que se ajustó la reserva y se redujo el tiempo de almacenamiento en los centros. En adelante, la División analizará cada año el número óptimo de vehículos que debe encargar, así como sus modelos, para evitar que se prolonguen los períodos de almacenamiento. A tenor de lo expuesto, el ACNUR considera que esta recomendación se ha aplicado y solicita que se archive.	instrumento teórico para asesorar a las operaciones sobre el tamaño óptimo del parque automotor y que deben inducir a las operaciones a adecuar sus solicitudes de vehículos. La Junta observa que la proporción de las adquisiciones planificadas y las adquisiciones <i>ad hoc</i> sigue siendo del 40 % y el 60 % respectivamente. Como el plan de gestión del parque automotor aún no ha generado mejoras en las adquisiciones, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar
39	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 274	La Junta recomienda que el ACNUR considere la posibilidad de incluir los vehículos que han estado en depósito por más de 12 meses en la prueba de deterioro del valor al cierre del ejercicio.	El ACNUR ha adelantado la fecha en la que empieza a computarse el período de amortización de los vehículos de la fecha de entrada en servicio a la fecha en que están listos para su uso (esto es, el momento en que están totalmente equipados con las piezas y accesorios necesarios en los depósitos centrales donde se almacenan antes de desplegarlos). Así, desde 2020 se consigna como amortización la pérdida de valor que afecta a los vehículos inmovilizados temporalmente. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	<p>En su evaluación del punto 5 del anexo (A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 44), la Junta acogió con satisfacción el estudio sobre el deterioro del valor de propiedades, planta y equipo, que abarca los vehículos. La Junta coincide con el ACNUR en que debe ampliarse ese estudio, que comprende el examen de los vehículos. Por consiguiente, la recomendación sigue en vías de aplicación.</p> <p>En concreto, la Junta observa que los vehículos almacenados no se equipan con accesorios hasta que lo solicitan las operaciones y solo entonces se preparan para su uso. El ACNUR decidió adelantar el inicio del período de amortización al momento en que los vehículos están equipados y listos para usar, pero esa medida no tiene en cuenta el tiempo de almacenamiento anterior. La Junta sostiene que ese inicio anticipado del período de amortización normal no comprende la prueba del deterioro del valor que requieren las IPSAS. A tenor de lo expuesto, la Junta archiva la recomendación con la expectativa de que la prueba del deterioro del valor de los vehículos se incluya en</p>			X

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
40	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 279	La Junta recomienda que el ACNUR capitalice los gastos correspondientes a los accesorios y su instalación.	El ACNUR ha introducido el cambio recomendado en los estados financieros de 2020. Todos los accesorios materiales y los correspondientes costes de instalación se capitalizan ahora a costos estándar. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	la recomendación mencionada. En la política revisada de contabilidad de propiedades, planta y equipo (norma 17 de las IPSAS) (UNHCR/HCP/2016/1/Rev.2, párr. 4.4.2) se establece que, al 31 de diciembre de 2019, las piezas sueltas adquiridas por separado para integrarlas en artículos contabilizados como activos deben capitalizarse en consecuencia. A fin de cumplir ese requisito, el ACNUR estableció nuevos rubros para contabilizar la capitalización de los gastos, a saber: 654100, “capitalización de costos de accesorios de vehículos (otros)” y 653100, “capitalización de costos de accesorios de vehículos (radios y sistema de seguimiento de vehículos)”. La División de Gestión Financiera y Administrativa estableció un método para capitalizar los gastos por separado como activos. La Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
41	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 283	La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para llevar un registro del kilometraje del parque automotor junto con la antigüedad de los vehículos como base para adoptar	La Sección de Gestión de Activos y del Parque Automotor de la División de Gestión Financiera y Administrativa lleva desde 2021 trabajando con las operaciones en el registro mensual de los datos de kilometraje, consumo de combustible y servicios/repificaciones.	Véase el comentario sobre la medida aplicada por el ACNUR para dar cumplimiento a la recomendación en el párrafo 265 del capítulo II del documento A/75/5/Add.6 .	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			decisiones sobre la disposición de esos vehículos.	También puede conocerse la antigüedad de los vehículos. La antigüedad y el kilometraje de los vehículos que sufren accidentes ya se tienen en cuenta para decidir si se reparan o se retiran. Además, el sistema de seguimiento de vehículos registra estimaciones del kilometraje y los datos de FleetWave y de dicho sistema se vuelcan en los informes trimestrales actualizados que se presentan a los inspectores regionales. La presente respuesta debe leerse conjuntamente con la que figura en el párrafo 265 del capítulo II del documento A/75/5/Add.6 . A tenor de estas medidas, se solicita que se archive la recomendación.	Además, la antigüedad y el kilometraje de los vehículos se registran para determinar cuáles deben darse de baja. La Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.			
42	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 291	La Junta recomienda que el ACNUR vele por que los acuerdos de desembolso se firmen de manera oportuna. Si es necesario introducir modificaciones durante el ejercicio, debería modificarse el anexo A, que es parte esencial del acuerdo de desembolso. Además, el ACNUR debería examinar y revisar el acuerdo de junio de 1998 firmado con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS).	A finales de 2020 se concertó con la UNOPS un nuevo modelo de acuerdo de desembolso, que se utilizó en los acuerdos de 2021. También se revisó el acuerdo de junio de 1998, aunque en ese momento no se consideró necesario modificarlo. Se prevé que el anexo A de cada acuerdo de desembolso se irá actualizando a lo largo del ejercicio para reflejar las estimaciones globales más recientes de los compromisos y los fondos necesarios para sufragar los sueldos del personal asociado a través del mecanismo de la UNOPS. La nueva instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada también aclarará en mayor medida qué documentos deben mantenerse para gestionar los contratos de la UNOPS y lo importante que es elaborarlos a tiempo. Por consiguiente, el ACNUR considera aplicada esta recomendación.	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
43	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 297	La Junta recomienda que el ACNUR establezca verificaciones del cumplimiento para garantizar que su personal introduzca datos fiables en el sistema MSRP a efectos de la presentación de informes y la supervisión.	Gracias a la actualización del acuerdo de desembolso y a la reciente instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada, se espera que se mejore el cumplimiento de los procedimientos de consignación de datos. A medio plazo, la arquitectura y el desarrollo del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que sustituirá al sistema MSRP incorporarán mejores modalidades de tratamiento de los datos del personal asociado que permitirán mejorar la información y el seguimiento.	En consonancia con el actual examen del proceso de transformación institucional, la Junta seguirá analizando esta cuestión. Por consiguiente, la Junta considera que esta recomendación está en vías de aplicación.		X	
44	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 302	La Junta recomienda que el ACNUR adopte medidas para garantizar la supervisión y el seguimiento periódicos de los fondos del presupuesto comprometidos para la UNOPS; en particular, el ACNUR debería examinar el monto del presupuesto comprometido durante el ejercicio y liberar los saldos reservados restantes una vez que se hayan liquidado las facturas de la UNOPS.	En los nuevos acuerdos de desembolso en vigor desde 2021 se exige el envío obligatorio de las órdenes de compra, cuyos números de referencia deberán constar en los acuerdos y en todas las facturas de la UNOPS conexas. Estas mejoras de procedimiento deberían permitir y garantizar un seguimiento exhaustivo y fiable de los datos de las órdenes de compra de la UNOPS en la plataforma de inteligencia institucional. Además, en esa plataforma se ha mejorado y ampliado el proceso centralizado de examen de los acuerdos de la UNOPS al cierre del ejercicio, de modo que los saldos de las órdenes de compra que queden sin utilizar o no se necesiten se resalten y puedan liberarse oportunamente. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta toma nota de la modificación del proceso de examen de los acuerdos de la UNOPS al cierre del ejercicio y seguirá examinando la cuestión.		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
45	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 306	La Junta recomienda que el ACNUR, en consulta con la UNOPS, elabore procedimientos para mejorar el pago mediante fondos anticipados a fin de reducir los desembolsos y aumentar el beneficio.	Tras examinar el asunto con la UNOPS se acordó mantener el proceso actual en 2021. Las medidas provisionales para mejorar la gestión financiera se sintetizan en las respuestas a las recomendaciones que figuran en los párrafos 291 y 302 del capítulo II del documento A/75/5/Add.6 . No obstante, deberá hacerse una auténtica revisión del proceso de pagos y anticipos cuando se implante el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, en el que el ACNUR prevé simplificar el proceso de la UNOPS, si bien los resultados no podrán verse hasta 2023. Por consiguiente, el ACNUR considera que esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos.	La Junta seguirá examinando el asunto y hará un seguimiento del proceso en 2021.		X	
46	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 311	La Junta recomienda que el ACNUR establezca controles exhaustivos para evitar discrepancias en los datos sobre los contratistas contratados a través de la UNOPS.	Está previsto implantar el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en 2022. En el desarrollo de su arquitectura ya se está teniendo en cuenta la recomendación, que se está aplicando.	El ACNUR indicó que iba a incorporar controles exhaustivos en el nuevo sistema para evitar incoherencias en los datos. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
47	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 316	La Junta recomienda que el ACNUR defina más claramente en qué circunstancias se considera que es razonable y necesario que sus operaciones recurran a contratistas de la UNOPS. Las razones operacionales válidas deberían definirse en el marco mediante ejemplos concretos a fin de garantizar la utilización adecuada de los contratos de	El 11 de diciembre de 2020 se publicó la instrucción administrativa relativa a la gestión del personal asociado (UNHCR/AI/2020/7). En ella se adjunta el formulario de evaluación de la viabilidad, en el que se exige a todas las oficinas contratantes del ACNUR que documenten los aspectos pertinentes de la contratación de personal asociado (incluidos los contratistas particulares bajo administración de la UNOPS) al	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			servicios particulares por conducto de la UNOPS.	planificar su fuerza de trabajo. El anexo II, relativo a la gestión y utilización de contratos particulares (aplicable a los contratistas de la UNOPS), precisa las definiciones y los ámbitos en los que puede recurrirse a esos contratos. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.				
48	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 321	La Junta recomienda que el ACNUR supervise periódicamente la proporción entre su personal de plantilla y su personal asociado.	El 11 de diciembre de 2020 se publicó la instrucción administrativa relativa a la gestión del personal asociado que trata de esa proporción y de la responsabilidad de control. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
49	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 331	La Junta recomienda que el ACNUR examine la estrategia de implantación de proGres v4 y adapte el plan de implantación en consecuencia.	A pesar de los problemas asociados a la situación de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y la transformación institucional, en 2020 se implantó la cuarta versión de proGres en 27 operaciones, con lo que en total ya son 100. El número de personas registradas en proGres v4 pasó de 10,2 millones a 15 millones, lo que constituye un aumento del 50 %, y la mayoría de las migraciones se realizaron a distancia con la asistencia de un equipo reducido en la sede. Para adaptarse al nuevo entorno operativo e institucional, el Servicio Mundial de Datos revisó y adaptó la estrategia de implantación de proGres v4 para el registro del 25 % restante de una población estimada de 5 millones de personas. Aplicando la lógica del “80 % superior”, se adoptará un enfoque similar para las 10 operaciones de países con las mayores poblaciones	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar	
50	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 342	La Junta recomienda que el ACNUR siga elaborando la orientación provisional y la finalice como directriz obligatoria para la desactivación de proGres v3, integrando en ella la orientación relativa al calendario de desactivación.	de refugiados en las que aún no se ha implantado proGres v3, que totalizan el 97 % de los datos que se pretende recabar, para lo que se tendrán en cuenta planteamientos de resolución de problemas mundiales actuales. Este plan de implantación ya está en marcha. En vista de que la estrategia se ha revisado y modificado, se solicita que se archive la recomendación.	El Servicio Mundial de Datos ha redactado una orientación interna en la que se detallan el calendario y los ámbitos de responsabilidad previstos para desactivar las bases de datos de proGres v3 tras la implantación de proGres v4. Terminará de redactarse y se distribuirá a todas las oficinas sobre el terreno del ACNUR durante el segundo trimestre de 2021.	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera archivada la recomendación.	X		
51	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.	Las operaciones ya han empezado a confirmar por medios electrónicos la retirada de proGres v3 tras cargar los datos correspondientes en la plataforma digital externa de almacenamiento a largo plazo que gestiona la Dependencia de Registros y Archivos de la División de Relaciones Exteriores, que se concibió como depósito de los datos que deben conservarse por tiempo indefinido.	La Junta hará un seguimiento del proceso. La recomendación sigue en vías de aplicación.		X		
52	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 353	La Junta recomienda que en el marco de la política de protección de datos del ACNUR se exija la designación de responsables de los datos a nivel mundial y regional.	El ACNUR indicará claramente en la política general de protección de datos, que se encuentra en una fase avanzada de redacción, en quién recae la responsabilidad de los datos en los planos local y regional y en la sede.	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en esta recomendación, que considera en vías de aplicación.		X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
53	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 360	La Junta recomienda que el ACNUR realice una evaluación del impacto en la protección de datos en una etapa temprana para garantizar que los resultados de esa evaluación puedan tenerse en cuenta al planificar y diseñar nuevos sistemas de TIC y mejorar las principales características de los sistemas de TIC existentes, y para asegurar la interoperabilidad de los sistemas para el procesamiento de datos personales.	A fin de facilitar las evaluaciones del impacto de las medidas de protección de datos, el ACNUR ha puesto en marcha el proceso de externalización de varios de los componentes a un asociado externo que será seleccionado por concurso y debería contratarse en el segundo semestre de 2021. Las primeras medidas serán determinar los componentes de las evaluaciones que se subcontratarán y definir los conocimientos técnicos y los requisitos para el proceso de contratación, así como los criterios de evaluación y selección. El ACNUR prevé que el primer año (contado a partir del momento en que se haya seleccionado a los asociados) tendrá un carácter experimental y servirá para evaluar las necesidades, los requisitos y el desempeño del contratista seleccionado. Gracias a esa capacidad de subcontratación, el ACNUR prevé que podrá evaluar de manera cabal, coherente y puntual los nuevos sistemas de TIC en los que se procesan datos personales de las poblaciones de las que se ocupa la organización.	La Junta reconoce que el ACNUR está trabajando en esta recomendación, que considera en vías de aplicación.		X	
54	2019	A/75/5/Add.6 , cap. II, párr. 367	La Junta recomienda que el ACNUR incorpore la cooperación entre la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones y el Oficial de Protección de Datos en las directrices e instrucciones administrativas pertinentes de los proyectos de TIC actuales y nuevos en las	En aplicación de mejoras anteriores, el Oficial de Protección de Datos está poniendo todo su empeño en encontrar ámbitos en los que la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones y el Servicio Mundial de Datos podrían elaborar directrices comunes, que redactarían de consuno dicho Oficial y el Oficial Principal de Seguridad de la Información. El refuerzo de la colaboración entre la División y el	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los Sin aplicar acontecimientos
			esferas del procesamiento de datos personales.	Oficial de Protección de Datos se ha recogido en unas instrucciones prácticas conjuntas sobre cómo almacenar y tratar información privada de las personas de las que se ocupa el ACNUR sin el Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), que terminó de elaborarse y se publicó en abril de 2021. La División y el Servicio seguirán buscando ámbitos de trabajo en común. Se están seleccionando y acordando otros ámbitos para los que podrían elaborarse instrumentos normativos conjuntos en 2021. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.				
55	2019	A/75/5/Add.6, cap. II, párr. 374	La Junta recomienda que el ACNUR asegure que los responsables de los datos mantengan al Oficial de Protección de Datos plenamente informado de todos los acuerdos de transferencia de datos y de todas las evaluaciones del impacto en la protección de datos realizadas bajo su responsabilidad.	Para dar cumplimiento a esta recomendación, en el marco del proceso de descentralización y regionalización se está trabajando en el traspaso parcial de la función de Oficial de Protección de Datos a las oficinas regionales. Las oficinas regionales asumen esta competencia, definida en el marco de análisis, gestión de la identidad y datos para la ejecución. Gracias a una definición clara de las funciones, las responsabilidades y las facultades atribuidas a las diversas entidades sobre el terreno, en la región y en la sede, el cambio orgánico y sistémico permitirá una circulación responsable y controlada de los datos y la información entre todas las entidades pertinentes. Conforme a lo dispuesto en el capítulo 6.2 de la política de protección de datos del ACNUR, el Oficial de Protección de Datos debe	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar
56	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 la recomendación y, en lugar de ello, está considerando la posibilidad de revisar la presentación del activo neto cuando se publique la nueva norma de las IPSAS sobre el reconocimiento de ingresos. En febrero de 2020, el Consejo de las IPSAS publicó tres nuevos proyectos de normas referidos al reconocimiento de los ingresos y los gastos de transferencia para que se formularan observaciones al respecto. El ACNUR está examinando actualmente los efectos de esos proyectos en la presentación de información financiera.	Al no aceptar la recomendación, la organización no ha tomado ninguna medida para aplicarla. La Junta sigue sosteniendo que es necesario revisar la presentación y la divulgación de información sobre el activo neto en los estados financieros para asegurar el cumplimiento de la nomenclatura de activos netos de las IPSAS. La recomendación no se ha aplicado.			X
57	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 45	La Junta recomienda además que el ACNUR examine periódicamente los datos maestros de los artículos. Los artículos que no se hayan seleccionado durante un período más largo deben clasificarse como “descontinuados”. Los precios unitarios estándar deben	El ACNUR revisó los datos maestros de los artículos de la lista (pedidos, órdenes de compra y comprobantes) no utilizados en los últimos tres años. En la lista figuraban 142 artículos (adjuntos) y para retirarlos se necesita la aprobación de los responsables de las categorías de artículos correspondientes a la División de Gestión Financiera y Administrativa, la	La Junta es consciente de que el ACNUR revisa periódicamente el catálogo, incluidos los cambios en artículos concretos en respuesta a la pandemia de COVID-19, que se clasificaron como existencias. Además, hasta el momento se ha actualizado el precio	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los Sin aplicar acontecimientos
			actualizarse regularmente. Los artículos que figuran en los datos maestros de los artículos deben quedar marcados automáticamente a fin de examinar la valoración real y la exactitud de esta al cabo de un período definido (por ejemplo, cinco años).	División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, la División de Emergencia, Seguridad y Suministros y la División de Resiliencia y Soluciones. El ACNUR ha revisado y actualizado los precios estándar de los artículos disponibles en existencias basándose en el precio medio de las adquisiciones de los tres últimos años. El ACNUR revisó 544 artículos (adjuntos) y actualizó los valores con el apoyo de la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones. Por lo que respecta a los servicios, propiedades, planta y equipo, los artículos con seguimiento por número de serie y los artículos fungibles, el ACNUR dejará de utilizar esta función porque no se pueden determinar precios estándar para los artículos de estas categorías. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	estándar de más de 500 artículos. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.			
58	2018	A/74/S/Add.6 , cap. II, párr. 50	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso contable y una orientación coherentes para los artículos que se adquieren con el fin de transferir su propiedad directamente a otras entidades, especialmente en los casos que no tienen que ver con la ejecución de un programa específico. El ACNUR debería marcar estas partidas en la plataforma del sistema MSRP e informar por separado de los gastos resultantes de esas transferencias en las notas a los estados financieros.	La modificación solicitada para identificar propiedades, planta y equipo, artículos con seguimiento por número de serie, inventarios y artículos fungibles adquiridos para la transferencia de propiedad se ha introducido en el sistema MSRP y se está aplicando a los nuevos pedidos desde 2021. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta acoge con agrado las medidas adoptadas y examinará en el ciclo de auditoría de 2021 si al aplicarlas se da cumplimiento a la recomendación. Además, la Junta encontró otros casos y particularidades en relación con la transferencia de propiedad en la auditoría de 2020. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación está en vías de aplicación.		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar
59	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 64	La Junta recomienda que el ACNUR asegure que las responsabilidades, autoridad y relaciones jerárquicas de los administradores en las nuevas estructuras regionales y de la sede estén adecuadamente coordinadas. Las relaciones jerárquicas, las responsabilidades y la autoridad deberían integrarse en las estructuras actuales del ACNUR y proporcionar la coordinación y la supervisión necesarias en la sede.	La respuesta a esta recomendación debe leerse conjuntamente con los puntos 16, 17 y 18 del anexo (A/75/5/Add.6 , cap. II, párrs. 126, 135 y 141, respectivamente). Con las medidas señaladas en ellos también se dará cumplimiento a esta recomendación.	La Junta estima que el ACNUR sigue poniendo en práctica esta recomendación, que considera en vías de aplicación.		X	
60	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 77	La Junta recomienda que el ACNUR utilice el nuevo instrumento de gestión basada en los resultados para presentar el vínculo entre los insumos, los efectos y los resultados, incluidos los productos entregados por los asociados en la ejecución, y que facilite la armonización de los planes de operaciones en los países con los procesos interinstitucionales y de múltiples asociados.	En enero de 2021 empezaron a utilizarse el nuevo marco de resultados definido a raíz de la implantación de procesos de gestión basada en los resultados y la nueva herramienta COMPASS, que las operaciones utilizarán para elaborar sus planes estratégicos para 2022 y años posteriores (las que elaboren estrategias plurianuales). Se ha informado en detalle sobre el nuevo marco y la herramienta. El ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	Con la implantación de COMPASS, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
61	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 99	La Junta recomienda que el ACNUR aplique mecanismos de control adicionales en la estructura orgánica, recientemente modificada, que compensen el aumento de los umbrales de capitalización.	El ACNUR no considera necesario añadir controles adicionales. Los edificios que actualmente no se capitalizan debido al aumento de los umbrales se consideran artículos con seguimiento por número de serie y siguen siendo objeto de seguimiento pese a la falta de capitalización. Como son activos fijos y se verifican como mínimo cada dos años, el ACNUR	La Junta ha llegado a la conclusión de que el nuevo método de control y seguimiento de los edificios mediante la utilización de compartimentos verdes supone un cambio de circunstancias y, por lo tanto, considera que la recomendación ha sido			X

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los Sin aplicar acontecimientos
				considera que hay suficientes mecanismos de control. En 2020, el ACNUR utilizó los compartimentos verdes como medio de recuento físico. Las oficinas en los países confirmaron que el 73 % de los edificios se consideraban artículos con seguimiento por número de serie. El ACNUR confía en que, durante el período 2020-2021, la cobertura será muy superior al 80 %. Una vez instalados esos compartimentos, el ACNUR utilizará sus informes de consumo energético para el control de los edificios. El ACNUR considera aplicada esta recomendación.	superada por los acontecimientos.			
62	2018	A/74/S/Add.6, cap. II, párr. 141	La Junta recomienda al ACNUR que elabore y mantenga una sinopsis de las formalidades y procedimientos específicos de exención del IVA, las tasas de IVA aplicables, los bienes y los servicios afectados, las fechas de vencimiento y los umbrales en relación con cada una de las operaciones en los países. El ACNUR debería llevar a cabo exámenes analíticos periódicos de las cifras clave del IVA.	En 2020 se hizo una nueva actualización anual del cuestionario y se considera que la primera parte de la recomendación ya se ha aplicado. Tras estudiar una posible reconfiguración del IVA en el sistema MSRP para dar cumplimiento a la segunda parte de la recomendación (la realización de análisis), se llegó a la conclusión de que aplicarla sería excesivamente complicado y no se justificaba antes de instaurar el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Un análisis más útil del IVA será uno de los requisitos de concepción del nuevo sistema institucional. Así pues, el ACNUR solicita que se archive la recomendación considerando que ha sido superada por los acontecimientos.	En cuanto a la parte abierta de la recomendación, los exámenes analíticos periódicos de las principales cifras del IVA, la Junta tomó nota del detalle de los trabajos acordado con el nuevo proveedor de programas informáticos, que recoge el propósito de configurar detalladamente los impuestos sobre las transacciones y garantizar así que los nuevos sistemas del ACNUR dispongan de métodos modernos y útiles de gestionar y analizar el IVA en toda la organización. La Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
63	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 147	La Junta recomienda que el ACNUR mejore su análisis de las diferencias en relación con los sueldos y las prestaciones de los empleados a fin de aplicar los controles que se exigen en la matriz de control financiero.	El ACNUR ha adjuntado al análisis del resumen agregado de los gastos en sueldos del personal una muestra de análisis mejorado de posibles diferencias para el período que va de septiembre de 2019 a septiembre de 2020 y gráficos sobre las más importantes. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta celebra que se adjuntara el resumen agregado de las cifras detalladas, en el que se sintetizan las conclusiones del análisis y se señalan las principales diferencias. La Junta considera que esta recomendación se ha aplicado.	X		
64	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 156	La Junta recomienda al ACNUR que documente el procesamiento periódico de informes de control de los recursos humanos en un archivo de seguimiento de registros. Los informes con resultados deberían incorporarse al sistema eSafe. El ACNUR debería documentar su examen en una columna específica de los informes de recursos humanos del sistema MSRP y adoptar las medidas adecuadas (correctivas) si es preciso. Debería aumentarse el número de informes de recursos humanos automatizados.	Esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. El ACNUR presentó en noviembre de 2020 el proyecto de gestión digital de los recursos humanos (Digital HR) y suspendió las mejoras del módulo de recursos humanos del sistema MSRP, a excepción de aspectos cruciales para las misiones, con la intención de adoptar una nueva plataforma en 2022. En enero de 2021, se creó el equipo de formación y cumplimiento del Servicio de Personal de Recursos Humanos a fin de coordinar de forma centralizada las actividades de formación, el control del cumplimiento y las funciones de auditoría interna y externa y de supervisión de la Sección de la Nómina de Sueldos y Administración del Personal. Gracias a ello, la preparación, la distribución y el seguimiento de los informes mensuales y especiales del módulo de recursos humanos y nóminas del sistema MSRP se realizan ahora de forma centralizada y el nuevo equipo especializado permite centrarse más en el control del cumplimiento. Este equipo tiene la capacidad y la autoridad necesarias para realizar algunas de las actividades que se prevé	La Junta es consciente de que el ACNUR utilizará la nueva plataforma en vez de mejorar el sistema MSRP y de que ha establecido un equipo de capacitación y cumplimiento en el Servicio de Personal de Recursos Humanos. Por consiguiente, la Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación			
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos
65	2018	A/74/S/Add.6, cap. II, párr. 161	La Junta recomienda al ACNUR que examine las opciones de implementar un ciclo de aprobación para el examen de los informes de recursos humanos del sistema MSRP en el módulo de recursos humanos de dicho sistema a fin de facilitar los controles de supervisión y la documentación coherente de estos.	Esta recomendación ha sido superada por los acontecimientos, ya que se ha optado por un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales que se implantará en 2022. Como se señaló en el informe de 2018, existen otros mecanismos de control para compensar que en el MSRP no se documenten las aprobaciones. El ACNUR aceptaría una nueva recomendación sobre la concepción de los informes del nuevo sistema de planificación de los recursos humanos.	Habida cuenta de que ha optado por un nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales, que se implantará en 2022, y de que existen otros mecanismos de control, la Junta considera aceptable (atendiendo a los costos y los beneficios) que el ACNUR no haya estudiado posibilidades de implantar un ciclo de examen y aprobación de informes en el actual módulo de recursos humanos del sistema MSRP. La Junta espera que el nuevo sistema entrañe un ciclo de aprobación adecuado. La recomendación puede archivarse.				X

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
66	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 226	La Junta recomienda al ACNUR que establezca controles adicionales para realizar exámenes globales así como comprobaciones por muestreo y mejore el cumplimiento de las secciones relativas a los asociados en la ejecución del manual del ACNUR mediante una mayor rendición de cuentas. Esto podría incluirse en la nueva estructura de oficinas regionales a través de los futuros Funcionarios de Control Regional.	El personal de control de proyectos de las oficinas regionales estableció procedimientos para controlar con regularidad que las oficinas en los países cumplieran los requisitos de colaboración con asociados, como la organización de reuniones regionales periódicas con los coordinadores para intercambiar buenas prácticas y aportar soluciones prácticas a los problemas. El Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados presta apoyo a las oficinas regionales y nacionales mediante la publicación de informes periódicos de cumplimiento que abarcan la revisión del proceso y las firmas del informe de financiación del proyecto. Las conversaciones con las oficinas regionales sobre estos asuntos han concienciado de la necesidad de cumplir plenamente los requisitos. Además, el Servicio examina periódicamente la calidad de los informes de seguimiento del desempeño y control financiero, y la información se comunica a las oficinas sobre el terreno, con recomendaciones cuando procede. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	Atendiendo a los procedimientos establecidos en las oficinas regionales, la Junta considera aplicada esta recomendación.	X		
67	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 235	La Junta recomienda al ACNUR que implemente más procesos electrónicos, como la presentación de los informes financieros de los asociados a través del Portal de Socios de las Naciones Unidas y la firma electrónica para la aprobación de los informes financieros de	En un primer momento, el ACNUR ha introducido medidas para que los asociados y el personal del ACNUR puedan firmar telemáticamente los informes financieros, de supervisión y de verificación de los proyectos conforme a los planes vigentes de delegación de autoridad. Como, con arreglo al plan establecido, los	En vista de las medidas adoptadas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
68	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 262	los asociados a fin de sustituir las actuales firmas de verificación fuera de línea cuando sea posible, y promover así el refuerzo de los controles internos. Cuando se implanten las firmas electrónicas, el ACNUR debería garantizar que las atribuciones estén en consonancia con el plan de delegación de autoridad.	asociados y el personal ya firman los informes electrónicamente, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta acoge con beneplácito los cambios introducidos en las plantillas de los informes sobre la financiación de los proyectos y las normas de la instrucción administrativa para 2021. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
69	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 267	La Junta recomienda que el ACNUR vincule de forma transparente las transferencias de propiedad con los acuerdos de asociación para proyectos cuando la parte receptora sea un asociado en la ejecución. El acuerdo de transferencia de propiedad y los registros en el sistema MSRP deberían incluir el número de identificación del acuerdo de asociación para	El Servicio de Gestión y Garantía de la Ejecución de la División de Planificación Estratégica y Resultados y el equipo de gestión de activos de la División de Gestión Financiera y Administrativa están actualizando la plantilla de transferencia de propiedad para introducir un cuadro de texto en el que hacer una breve descripción (200 caracteres con espacios) bajo el epígrafe "Motivo de la transferencia (breve descripción)". La División de	En el formulario revisado se hace referencia al acuerdo de asociación. La plantilla actualizada para las transferencias de propiedad consta de un cuadro en el que introducir una breve descripción de los motivos. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
70	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 299	<p>proyectos. El propósito de la transferencia debería estar claramente definido e indicado en los acuerdos de transferencia de propiedad.</p> <p>La Junta recomienda que el ACNUR incorpore los resultados del informe de evaluación en la nueva estrategia del parque automotor y evalúe la secuencia y la importancia de los procesos que se deban aplicar y les dé la prioridad correspondiente.</p>	<p>Sistemas de Información y Telecomunicaciones está terminando de responder a esta solicitud de cambio. En vista de que dispone de esta nueva funcionalidad para describir el propósito de la transferencia, el ACNUR solicita que se archive recomendación.</p> <p>Ha terminado de redactarse el proyecto de estrategia del parque automotor para el período que va de enero de 2021 a diciembre de 2025, que se presentará a la alta dirección en el primer trimestre de 2021. Las siete recomendaciones del informe de evaluación se han incorporado en diverso grado al funcionamiento general de la Sección de Gestión de Activos y del Parque Automotor. A modo de ejemplo, actualmente se está desarrollando una nueva estructura financiera para la Sección, que es de facto el organismo encargado de las bajas de activos y ha suscrito un acuerdo de prestación de servicios de subasta con el Programa Mundial de Alimentos y está pendiente de concluir un acuerdo similar con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Con la nueva estructura de la oficina, se ha reforzado y mejorado la comunicación con las operaciones sobre la gestión del parque automotor. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.</p>	<p>El ACNUR ha seguido desarrollando la estrategia del parque automotor mundial para 2021-2025, en la que se han integrado las principales recomendaciones del informe de evaluación. La estrategia comprende múltiples proyectos de mejora de la capacidad de consumir y facilitar el potencial de servicio de la administración del parque mundial. Algunos de ellos ya se han puesto en marcha o son modelos en fase de experimentación, como los servicios de subasta prestados al Programa Mundial de Alimentos o los servicios de alquiler de vehículos prestados al Fondo de Población de las Naciones Unidas. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.</p>	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los Sin aplicar acontecimientos
71	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 300	La Junta recomienda que se obligue a las operaciones sobre el terreno a registrar todos los datos operacionales y financieros en las herramientas de análisis (FleetWave/sistema de seguimiento de vehículos) y que el personal que proporciona servicios de gestión global del parque automotor tenga acceso a todas las bases de datos y la capacidad de prestar servicios de análisis y evaluar los datos.	Información similar a la actualizada respecto de la recomendación que figura en el párrafo 265 del documento A/75/5/Add.6 . Un proveedor de servicios ya supervisa mensualmente los datos de FleetWave y la lista de usuarios de la aplicación se comunica a las operaciones para su actualización, con lo que el personal que gestiona el parque automotor mundial puede consultar las bases de datos cuando lo necesita. En diciembre de 2020, el 94 % de los vehículos del parque estaba equipado con un sistema de seguimiento. El ACNUR considera que ahora se registran y obtienen suficientes datos en FleetWave. El ACNUR dispone del sistema de un proveedor de servicios, Restrata, para facilitar el análisis y el control de los datos pertinentes. Las soluciones se extenderán a todas las operaciones pertinentes. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	El ACNUR proporcionó a las operaciones sobre el terreno varias herramientas para el registro de datos y las instrucciones correspondientes. Los gestores del parque mundial están habilitados para acceder a los datos del parque y realizan análisis periódicos. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
72	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 301	La Junta recomienda que el ACNUR busque una solución para integrar los datos operacionales y de costos de vehículos de alquiler comercial en el análisis operacional y de costos.	Se ha realizado un estudio preliminar de los vehículos de alquiler utilizados en 10 operaciones del que se extrajeron importantes conclusiones y recomendaciones al personal directivo superior sobre la forma de mejorar la situación en relación con esos alquileres. Ya se ha hecho el análisis, por lo que se solicita que se archive la recomendación.	El ACNUR realizó un estudio documental detallado sobre la utilización de servicios externos de alquiler de vehículos por parte de las operaciones sobre el terreno. Tras ese análisis, el ACNUR tiene previsto ajustar los procesos, publicar orientaciones específicas y establecer un calendario de seguimiento exhaustivo. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
73	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 307	La Junta recomienda que el ACNUR refuerce la justificación y la documentación para contratar a contratistas particulares cuando la capacidad necesaria no exista en la organización.	El 11 de diciembre de 2020 se publicó la instrucción administrativa sobre la gestión del personal asociado, que lleva adjunto el formulario de evaluación de la viabilidad, en el que se exige a todas las oficinas contratantes del ACNUR que documenten los aspectos pertinentes de la contratación de personal asociado (incluidos los contratistas particulares) al planificar su fuerza de trabajo. El anexo II de la instrucción, relativo a la gestión y utilización de contratos particulares, se precisan las definiciones y los ámbitos en los que puede recurrirse a esos contratos. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
74	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 310	La Junta recomienda que el ACNUR se asegure de que en todos los casos se produzca la interrupción obligatoria de la continuidad del servicio durante tres meses completos. Por lo tanto, el ACNUR debería supervisar la duración de los contratos para cumplir los límites aplicables establecidos.	El 11 de diciembre de 2020 se publicó la instrucción administrativa sobre la gestión del personal asociado. En el anexo II de la instrucción, que sustituye a la política del ACNUR sobre contratistas particulares de 31 de enero de 2013 (UNHCR/IOM/011/2013-UNHCR/FOM/011/2013), se establece el período máximo de contratación de los contratistas particulares. La interrupción de la continuidad del servicio es ahora facultativa, como se indica en el párrafo 53, en el que se dispone que estos contratos pueden prorrogarse las veces que se quiera, por períodos indefinidos, haya o no interrupciones de la continuidad. Así pues, el ACNUR considera que esta recomendación ya no es pertinente y propone que se archive por haber sido superada por los acontecimientos.	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
75	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 316	La Junta recomienda que el ACNUR proporcione orientaciones claras a las divisiones y las operaciones sobre el terreno (entidades contratantes) para que se tenga un mayor conocimiento de la autorización de recursos humanos. El ACNUR debería modificar las políticas relacionadas con la autorización de recursos humanos y asegurar que la Dependencia de Colaboración con Asociados participe en el proceso de autorización.	En la instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada, el proceso de autorización es un requisito obligatorio para contratar personal asociado (párrs. 38, 40 f) y 42 h)) (para más información, véase la nota orientativa de la instrucción administrativa y sus anexos, secc. 15, anexo II, párr. 45 h)). A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
76	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 317	La Junta recomienda también que el ACNUR establezca herramientas que permitan tramitar en línea las autorizaciones de recursos humanos.	Esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. Como en breve se implantará un nuevo sistema, el sistema MSRP ha dejado de mejorarse. La arquitectura del nuevo sistema en línea que remplazará al MSRP se presentó en enero de 2021 y este aspecto forma parte de los requisitos de concepción y configuración del nuevo sistema. El ACNUR solicita que se archive la recomendación y agradecerá todo comentario sobre la concepción del nuevo sistema.	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
77	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 324	La Junta recomienda que el ACNUR vele por que todo el proceso de búsqueda y selección de contratistas se verifique de forma independiente o se base en un proceso de flujo de trabajo de aprobación (como parte integrante del módulo del	Esta recomendación ha quedado superada por los acontecimientos. El ACNUR ya había experimentado una solución, pero como en breve iba a implantarse un nuevo sistema se suspendió la introducción de mejoras en el sistema MSRP. La arquitectura del nuevo sistema en línea que remplazará al MSRP se presentó en	La Junta hará un seguimiento del proceso durante el nuevo ciclo de auditoría y examinará la funcionalidad del nuevo sistema en la nube. La Junta archiva la recomendación.			X

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
78	2018	A/74/5/Add.6, cap. II, párr. 327	<p>sistema MSRP) a fin de aumentar la transparencia y la eficiencia de la decisión de selección adoptada por el directivo contratante.</p> <p>La Junta recomienda que el ACNUR se esfuerce especialmente por preparar descripciones de funciones específicas que permitan a los funcionarios responsables evaluar el desempeño de los contratistas. Por lo tanto, el ACNUR debería examinar la clasificación actual del desempeño en el marco del informe de evaluación y considerar si el modelo y el informe de evaluación se pueden integrar en el módulo del sistema MSRP.</p>	<p>enero de 2021 y este aspecto forma parte de los requisitos de concepción y personalización del nuevo sistema. El ACNUR solicita que se archive la recomendación y agradecerá todo comentario sobre la concepción del nuevo sistema.</p> <p>El ACNUR no estandarizará las descripciones de los puestos de trabajo del personal asociado, pero recomienda que se utilicen las descripciones estandarizadas existentes cuando proceda. En el anexo II de la instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada se aclaran los requisitos de los mandatos de los titulares de contratos individuales (es decir, las descripciones de puestos).</p> <p>En la sección 5 de la nota orientativa de dicha instrucción administrativa se establece que el personal asociado puede desempeñar funciones similares a las del personal de plantilla, que las entidades contratantes deberían aplicar a los asociados las denominaciones de puestos del catálogo del ACNUR y crear nuevas denominaciones solo si hace falta, y que las especificidades de las plazas de personal asociado deberían definirse en la descripción operacional de los mandatos en lugar de señalarse en las denominaciones.</p> <p>No es necesario estandarizar por completo las descripciones y las denominaciones de puestos de contratistas similares a las utilizadas para los puestos de plantilla, ya que este personal puede realizar una amplia</p>	<p>La Junta hará un seguimiento del proceso. La recomendación sigue en vías de aplicación.</p>		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
79	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 328	La Junta recomienda asimismo que el ACNUR estudie si las asignaciones de trabajo a contratistas son la solución más eficaz en función del costo.	<p>gama de actividades, sería contrario al concepto de acuerdos de trabajo flexibles y no se ajustaría al espíritu de la observación original.</p> <p>Por lo que respecta a las evaluaciones en el sistema MSRP, esta recomendación ya no es viable y ha sido superada por los acontecimientos. Como en breve se implantará un nuevo sistema, el sistema MSRP ha dejado de mejorarse. La inclusión del personal asociado en la función de evaluación del desempeño del sistema forma parte de los requisitos.</p>	En la nueva instrucción administrativa se prevé la realización de un análisis de viabilidad. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
80	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 343	La Junta recomienda que el ACNUR establezca lo antes posible normas mínimas sobre seguridad de la información aplicables a toda la organización en un marco de gobernanza de la TIC.	El ACNUR está trabajando en la publicación de una política de seguridad de la información a finales del segundo trimestre de 2021.	La Junta hará un seguimiento del proceso. La recomendación sigue en vías de aplicación.		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
81	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 344	La Junta recomienda que el ACNUR establezca un proceso obligatorio de autorización centralizada que evite la duplicación de aplicaciones existentes y un registro para todas las aplicaciones desarrolladas sobre el terreno. Las oficinas sobre el terreno deberían informar a la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones cuando tengan previsto desarrollar nuevas aplicaciones.	El proceso de autorización se aborda en la fase de planificación, momento en el que las aplicaciones que superan los umbrales definidos, ya estén planificadas a nivel central o local, deben enviarse a la Junta de Transformación y Gobernanza, de la que forma parte la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, para evitar la duplicación de sistemas. Los responsables regionales de TIC se comunican con la División en la sede para garantizar que se cumple el requisito de presentación a la Junta de Gobernanza de la tecnología de la información y las comunicaciones y para mantener un inventario actualizado de las aplicaciones y sistemas desarrollados localmente. En cuanto a la recomendación de establecer un registro, la División mantiene una lista de aplicaciones desarrolladas localmente en la herramienta central de gestión de la TIC y supervisa en lo posible su actualización. Cuando las oficinas sobre el terreno hacen planes para desarrollar localmente alguna aplicación, se informa a la División al respecto. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		
82	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 345	La Junta recomienda que el ACNUR proporcione fondos adicionales para aplicar y supervisar sobre el terreno normas mínimas relativas a la seguridad de la información.	Se han introducido numerosas mejoras y se han puesto en marcha iniciativas, de lo que se ha informado detalladamente a los auditores. El ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
83	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 356	La Junta recomienda que el ACNUR documente los activos primarios y de respaldo para la evaluación de los riesgos para la seguridad de la información.	Los procesos, actividades y datos básicos de la TIC, así como el equipo y la infraestructura, se han incorporado como activos principales o de apoyo en una nueva herramienta introducida recientemente. El programa de transformación sobre ciberseguridad comprende un proyecto específico para evaluar el cumplimiento de los requisitos de confidencialidad, integridad y disponibilidad en las principales aplicaciones utilizadas, cuyos resultados se incorporarán en cascada a la nueva herramienta. Como los activos están documentados y se dispone de un marco facilitador, el ACNUR considera aplicada la recomendación.	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		
84	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 recomienda que el ACNUR redefina y describa su función y sus tareas en una directriz amplia sobre seguridad de la información que defina 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	En la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones (Ginebra), se ha nombrado un Oficial Principal de Seguridad de la Información que rinde cuentas al Oficial Jefe de Información. La función y las tareas de este Oficial se detallarán en la nueva política de seguridad de la información que se publicará en el segundo trimestre de 2021. Se encargará de informar con regularidad al personal directivo superior de las cuestiones de seguridad de la información (se está examinando el método preciso que deberá utilizar). La recomendación está en vías de aplicación.	La Junta hará un seguimiento del proceso. La recomendación sigue en vías de aplicación.		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
85	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 374	consultivo encargado de presentar informes que incluya a miembros del personal directivo superior. La Junta recomienda que el ACNUR planifique la formulación de una política general de protección de datos que abarque la protección de los datos personales de todos los funcionarios del ACNUR.	Tras las consultas internas que se organizaron en 2019 y 2020, se ha elaborado un borrador de trabajo avanzado de la política general de protección de datos. En 2020, el ACNUR estableció el Servicio Mundial de Datos, un agente esencial de la política que está trabajando en la revisión y actualización del borrador. Se están realizando procesos detallados de asignación de datos, que servirán para elaborar la política y ofrecer herramientas que permitan adaptar su aplicación al señalar las partes interesadas, los intereses y las deficiencias. En el proceso de redacción de 2020 se tuvieron en cuenta factores externos e internos como la adhesión del Servicio al proceso; la estrategia de datos de las Naciones Unidas, aprobada en abril de 2020; el actual diálogo de las Naciones Unidas con agentes externos; y el proceso de regionalización que se ha aplicado en el ACNUR. El plazo de finalización y consulta se ha prorrogado hasta el cuarto trimestre de 2021.	La Junta hará un seguimiento del proceso. La recomendación sigue en vías de aplicación.		X	
86	2018	A/74/5/Add.6 , cap. II, párr. 382	La Junta recomienda que el ACNUR examine y actualice el papel y las funciones del Oficial de Protección de Datos para que pueda desempeñar las tareas enunciadas en la política sobre protección de datos personales de las personas de	Para dar cumplimiento a esta recomendación, en el marco del proceso de descentralización y regionalización se está trabajando en el traspaso parcial de la función de Oficial de Protección de Datos a las oficinas regionales. Las oficinas regionales asumen esta competencia,	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los Sin aplicar acontecimientos
			interés para el ACNUR. La Junta recomienda también que el ACNUR, a medida que formule su política general de protección de datos, garantice la rendición de cuentas sobre la protección de todos los datos personales.	definida en el marco de análisis, gestión de la identidad y datos para la ejecución que la Junta Superior de Asesoramiento sobre Datos aprobó en febrero de 2021. Gracias a una definición clara de las funciones, las responsabilidades y las facultades atribuidas a las diversas entidades sobre el terreno, en la región y en la sede, el cambio orgánico y sistémico permitirá una circulación responsable y controlada de los datos y la información entre todas las entidades pertinentes. Además, en la próxima política general de protección de datos, que tiene en cuenta el proceso de regionalización y descentralización y diversos tipos de datos personales que el ACNUR recoge y procesa, se prevé regular en mayor medida la rendición de cuentas entre las diversas instancias de la organización. El ACNUR solicita que se archive esta recomendación, ya que el cambio institucional derivado de las medidas que acaban de exponerse garantiza la rendición de cuentas en múltiples niveles.				
87	2018	A/74/S/Add.6 , cap. II, párr. 387	La Junta recomienda que el Oficial de Protección de Datos del ACNUR tenga un acceso adecuado al personal directivo superior.	Con la creación del Servicio Mundial de Datos y de la Junta Superior de Asesoramiento sobre Datos, entidad que centraliza la gestión de datos para los equipos directivos de toda la organización, las cuestiones de protección de datos se elevan al personal directivo superior. El Servicio depende del Jefe de Gabinete del Alto Comisionado, que también actúa como presidente de la Junta. El ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	Basándose en las observaciones formuladas y los documentos aportados por el ACNUR, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
88	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 119	La Junta recomienda que el ACNUR elabore orientaciones más precisas para la puesta en práctica de su posición institucional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Terminaron de elaborarse una guía operativa sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y un conjunto de herramientas conexas, que se distribuyeron a todo el personal. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	En vista de las medidas adoptadas por el ACNUR y de la publicación de orientaciones, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		
89	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 120	La Junta recomienda también que el ACNUR defina metas razonables de concepción, ejecución y gestión de la implicación de las operaciones en los países en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que permitan a la Oficina implicarse de manera eficaz y coherente sobre el terreno.	Terminaron de elaborarse una guía operativa sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y un conjunto de herramientas conexas, que se distribuyeron a todo el personal. En la guía se establecen los criterios de participación de las operaciones en las actividades que las Naciones Unidas realizan en los países de acogida para ayudar a los Gobiernos a cumplir los Objetivos y aplicar el Marco, lo que contribuirá a impulsar un planteamiento eficaz de participación del ACNUR. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	En vista de las medidas adoptadas por el ACNUR y de la publicación de orientaciones, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X		
90	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 172	La Junta recomienda que el ACNUR refuerce el cumplimiento de su política y procedimientos operativos estándar en lo que respecta a la contratación de consultores particulares, asegure una gestión eficaz de los contratos correspondientes y considere la posibilidad de centralizar algunas tareas de las	Desde enero de 2020, todas las oficinas regionales cuentan con asociados superiores de recursos humanos que se encargan de supervisar la gestión de los contratos del personal asociado. Además, entre las atribuciones de los asociados, asociados superiores y administradores superiores de recursos humanos, que se definen en el párrafo 41 de la instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			dependencias de contratación en aras de un mayor grado de especialización.	asociada, están supervisar los gastos generales y la proporción de plazas para las que se contrata personal asociado en las regiones/divisiones y revisar periódicamente las funciones que se asignan a ese personal. Todas estas medidas permitirán supervisar mejor la contratación de consultores particulares y contribuirán a un mayor cumplimiento de las políticas. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.				
91	2017	A/73/S/Add.6, cap. II, párr. 181	La Junta recomienda que el ACNUR revise su política y sus procedimientos operativos estándar en lo que respecta al empleo de consultores particulares y que, durante ese proceso, mejore las orientaciones relativas a los requisitos de licitación, la separación de funciones, los procesos de exención, los procesos de negociación y fijación de los honorarios de los consultores, los justificantes de la conciliación de los pagos y el proceso de gestión de expedientes.	En el anexo II de la instrucción administrativa sobre la gestión de la fuerza de trabajo asociada se define más claramente el régimen aplicable a los consultores y se establecen normas más detalladas sobre los requisitos del proceso de selección, los documentos, los procedimientos de exención, los honorarios de los consultores, los justificantes de la conciliación de los pagos y el proceso de gestión de expedientes. El ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
92	2017	A/73/S/Add.6, cap. II, párr. 213	La Junta recomienda que el ACNUR evalúe cómo podría lograrse una gestión más eficiente de los artículos básicos de socorro disponibles en almacén, incluidos los suministros de las operaciones en los países. Esta evaluación debería abordar la cuestión de si el ACNUR podría	Se han elaborado orientaciones operativas sobre los artículos no alimentarios, que se publicarán en breve. En ellas se sistematiza todo el proceso de gestión de los artículos no alimentarios durante el ciclo de programación, se exponen en detalle las funciones y responsabilidades para cada actividad y se ofrece orientación técnica sobre la distribución de ese tipo	La Junta celebra que se esté avanzando en el proceso de descentralización y que se hayan elaborado nuevas orientaciones operativas sobre los artículos no alimentarios. Como todavía no se han publicado las orientaciones en cuestión, la		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
			considerarse como una única organización en lo que respecta a la “propiedad” de sus inventarios.	de artículos. Con el fortalecimiento de la función supervisora de las oficinas regionales, complementada por las orientaciones operativas, se espera que la gestión de las existencias de artículos no alimentario sea más eficaz. Aunque seguirá afinando las funciones y la asignación de responsabilidades de gestión del ciclo de vida de los artículos de su inventario entre agentes internos en los planos mundial, regional y nacional, el ACNUR considera que ya ha establecido en lo esencial un marco de gestión más eficiente de las existencias y que ha dado cumplimiento a esta recomendación.	recomendación sigue en vías de aplicación.			
93	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 214	La Junta recomienda además que la División de Emergencia, Seguridad y Suministros revise todos los inventarios del ACNUR de forma periódica y que, si las observaciones de esos exámenes lo permiten, asesore a las oficinas regionales y las operaciones en los países sobre las oportunidades de realizar una gestión eficiente de las reservas a nivel de los países.	Con la nueva arquitectura institucional resultante del reciente proceso de regionalización y descentralización se reforzó la función supervisora de las oficinas regionales. Con el apoyo técnico de la sede, el ACNUR seguirá afinando las funciones y la asignación de responsabilidades relativas a la gestión global del ciclo de vida de su inventario por los agentes mundiales, regionales y nacionales (en cuanto a los artículos no alimentarios, véase la respuesta al punto 92 del anexo A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 213). Como los inventarios de la organización están principalmente constituidos por artículos no alimentarios, esta recomendación se aborda conjuntamente con la que figura en el párrafo 213 del informe mencionado. El ACNUR considera que el marco establecido permite ejercer las funciones asignadas de optimización	La Junta celebra que se esté avanzando en el proceso de descentralización y que se estén redactando nuevas orientaciones operativas sobre los artículos no alimentarios. Como todavía no se han publicado las orientaciones en cuestión, la recomendación sigue en vías de aplicación.		X	

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
94	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 222	La Junta recomienda que el ACNUR inicie un proceso interno con los interesados para evaluar cómo aumentar la eficiencia de la realización de pedidos y la planificación de compras.	del control de existencias en todos los niveles de la organización e introducir nuevos ajustes según sea necesario, por lo que considera aplicada la recomendación. Se ha realizado una vasta labor de examen de los procesos de realización de pedidos y planificación de compras y sus conclusiones se recogen en la próxima instrucción administrativa sobre adquisiciones, que se prevé publicar en el segundo trimestre de 2021. Como la recomendación era iniciar un proceso interno con las partes interesadas y este ya se ha concluido, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta es conocedora de que va a publicarse una nueva instrucción administrativa sobre adquisiciones y de que se está trabajando en una definición más precisa de las etapas de planificación, las funciones y las responsabilidades del proceso. La Junta considera que la recomendación se ha aplicado.	X		
95	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 226	La Junta recomienda que el ACNUR busque nuevas oportunidades para consolidar las necesidades, ya sea a nivel regional o incluso mundial.	En la nueva instrucción administrativa sobre adquisiciones que se publicará próximamente y en el capítulo revisado sobre adquisiciones (capítulo 8) del manual del ACNUR se incluirán orientaciones sobre nuevas posibilidades de consolidar las necesidades. En la instrucción se señala la necesidad de un plan de adquisiciones consolidado con tres componentes, dos de ellos relacionados con contratos vigentes que deban prorrogarse o renovarse, y se establece la obligación de aplicar el plan, antes facultativo, por lo que se espera que el plan facilite la recopilación sistemática y el posterior análisis de los datos. No obstante, cabe señalar que, por numerosos motivos, tal vez no sea posible o ni siquiera recomendable consolidar las necesidades. El ACNUR no es partidario de aplicar	La Junta es conocedora de que va a publicarse una nueva instrucción administrativa sobre adquisiciones y de que se está trabajando en el establecimiento de un plan consolidado de adquisiciones y en la posibilidad de unificar los criterios en la etapa de definición de los requisitos. La Junta es consciente de la necesidad de establecer requisitos alternativos en casos concretos. Todavía no se ha publicado la versión revisada del capítulo 8, pero la Junta entiende que los cambios en la instrucción responden a las mejoras introducidas en dicho capítulo. Por consiguiente, considera que la	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación		
						Aplicada	En vías de aplicación	Superada por los acontecimientos Sin aplicar
97	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 234	La Junta recomienda que el ACNUR incluya las aplicaciones restantes en el plan de recuperación en casos de desastre a fin de aumentar la seguridad de los datos de dichas aplicaciones.	Todas las aplicaciones desarrolladas sobre el terreno se han incluido en los planes de recuperación en casos de desastre de las oficinas sobre el terreno. Se ha elaborado un plan de continuidad de las operaciones informáticas que se ha puesto a disposición de los profesionales de la tecnología de la información sobre el terreno. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta observó que el ACNUR había establecido directrices adecuadas de recuperación de la TIC en casos de desastre, por lo que considera aplicada la recomendación.	X		
98	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 235	Como parte de la gestión general de la continuidad de las operaciones, la Junta recomienda asimismo que el ACNUR establezca una directriz sobre recuperación en casos de desastre para la TIC.	En el cuarto trimestre de 2019 terminó de elaborarse un plan de recuperación de la TIC en casos de desastre, que se puso a disposición de los profesionales de la tecnología de la información sobre el terreno. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta observó que el ACNUR había establecido directrices adecuadas de recuperación de la TIC en casos de desastre, por lo que considera aplicada la recomendación.	X		
99	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 240	La Junta recomienda que el ACNUR ponga en práctica directrices integrales para las copias de seguridad y la recuperación en casos de desastre en todas las operaciones en los países. Las directrices deben integrarse en la gestión de la continuidad de las operaciones locales.	Como se indica en la respuesta a la recomendación que figura en el párrafo 235 del capítulo II del documento A/73/5/Add.6 , ha terminado de elaborarse una directriz general de recuperación en casos de desastre que se acompaña de modelos de plantilla para uso de las operaciones, las cuales deberán adaptarlos utilizando sus propios datos a fin establecer planes de recuperación específicos. A tenor de lo expuesto, el ACNUR solicita que se archive esta recomendación.	La Junta observó que el ACNUR había establecido una directriz adecuada de recuperación de las TIC en casos de desastre, por lo que considera aplicada la recomendación.	X		

Núm.	Año de auditoría	Referencia en el informe	Recomendación de la Junta	Respuesta de la dirección/administración	Evaluación de la Junta	Estado tras la verificación				
						Aplicada	En vías de aplicación	Sin aplicar	Superada por los acontecimientos	
100	2017	A/73/5/Add.6 , cap. II, párr. 244	La Junta recomienda que el ACNUR examine las respuestas desde el terreno a los controles informáticos generales de la TIC en las operaciones sobre el terreno del ACNUR y que las operaciones en los países adopten medidas oportunas para hacer frente a cualquier deficiencia importante.	Se ha añadido un cuestionario completo de autoevaluación sobre TIC a los perfiles del sitio de la herramienta central de gestión de la TIC y se dispone de un panel de información para el seguimiento. El sistema permite que tanto la sede como las operaciones en los países puedan detectar deficiencias y adoptar medidas para subsanarlas. Con ello, la organización ha establecido un mecanismo de seguimiento continuo, por lo que considera aplicada la recomendación.	Basándose en las observaciones formuladas y en la presentación del panel de información, la Junta considera que se ha aplicado la recomendación.	X				
Total						56	56	35	1	8
Porcentaje						100	56	35	1	8

Capítulo III

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

Carta de fecha 31 de marzo de 2021 dirigida a la Presidencia de la Junta de Auditores por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el Contralor y Director de la División de Gestión Financiera y Administrativa de la Oficina del Alto Comisionado

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

En cumplimiento de su responsabilidad, la Oficina del Alto Comisionado actúa en el marco de las políticas y normas contables prescritas y aplica procedimientos y sistemas de control interno de la contabilidad para garantizar la fiabilidad de la información financiera y la preservación de los activos. Los sistemas de control interno y los registros financieros son examinados por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Junta de Auditores durante sus respectivas auditorías.

En este contexto, los estados financieros que figuran en el capítulo V, que comprenden los estados financieros I a V y las notas explicativas, se prepararon de conformidad con el reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado ([A/AC.96/503/Rev.10](#)) y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. En opinión de la administración, los estados financieros 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 2020, así como su ejecución financiera y sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

Por la presente, las cuentas quedan aprobadas y certificadas.

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

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

Capítulo IV

Informe financiero correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020

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 2020, de conformidad con el párrafo 6.2 del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas (ST/SGB/2013/4) y el artículo 11 del reglamento financiero para los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado (A/AC.96/503/Rev.10).
2. El informe financiero proporciona información relacionada con los fondos de contribuciones voluntarias administrados por el Alto Comisionado, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Los fondos de contribuciones voluntarias comprenden el Fondo del Programa Anual (compuesto por el Programa Mundial de Refugiados y el Programa Mundial de Apátridas), el Fondo de Proyectos Mundiales de Reintegración, el Fondo de Proyectos Mundiales para Desplazados Internos, el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, el Fondo de Prestaciones del Personal, el Plan de Seguro Médico y el Fondo de Operaciones y de Garantía. En el informe se ofrece una sinopsis del contexto operacional, el análisis financiero y la ejecución del presupuesto por principales grupos de actividades, y se destacan las tendencias y los cambios significativos.
3. El presente informe financiero debe leerse junto con los estados financieros, que consisten en cinco estados financieros y las notas explicativas correspondientes.

B. Contexto operacional y panorama general de las actividades

4. La Asamblea General ha otorgado a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) el mandato de dirigir y coordinar la acción internacional para la protección de los refugiados y la búsqueda de soluciones a su difícil situación. El ACNUR procura 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. La Oficina actúa en un entorno cada vez más complejo e imprevisible. En todas sus actividades, el ACNUR presta especial atención a las necesidades de los más vulnerables y busca promover la igualdad de derechos de las mujeres y las niñas. A fin de garantizar la protección de las personas de interés para la organización y lograr soluciones para ellas, el ACNUR debe adaptarse y mantener su flexibilidad, trabajando en estrecha colaboración con las comunidades afectadas y una gran diversidad de asociados. El ACNUR colabora con los Gobiernos, las organizaciones internacionales y no gubernamentales, otros organismos de las Naciones Unidas y las personas de su interés, 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 ejercicio 2020 estuvo marcado por la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), una emergencia como ninguna otra vista por el ACNUR en sus 70 años de existencia. La respuesta requirió un esfuerzo colectivo para apoyar a las personas de interés para el ACNUR y afrontar los diversos efectos. La respuesta a la COVID-19 se centró en las necesidades más inmediatas de las personas de interés y de quienes las acogían. La pandemia limitó el espacio humanitario, dado que las

restricciones y los cierres de fronteras conexos repercutieron en el acceso al asilo y a otros territorios. El ACNUR se comprometió a “permanecer y cumplir”, introduciendo medidas para garantizar la salud y el bienestar del personal, y actuando con flexibilidad para estar a la altura de los cambios en los contextos operacionales. En colaboración con los Gobiernos, los asociados y las personas de interés, la Oficina procuró ampliar y adaptar su respuesta para mitigar el impacto de la pandemia. Las oficinas regionales detectaron rápidamente las necesidades relacionadas con la COVID-19, lo que permitió asignar recursos y prestar asistencia con prontitud. El ACNUR se centró en ampliar el apoyo vital mediante la prestación de asistencia en materia de salud, agua y saneamiento y refugios; prestando servicios de protección vitales; fortaleciendo el intercambio de información y la comunicación; y proporcionando ayuda en efectivo a las personas de interés afectadas por la crisis económica y la pérdida del empleo. Se pusieron en práctica nuevas modalidades de entrega de efectivo, a cuyos efectos, entre otras cosas, se incrementaron las transferencias con carácter excepcional; se efectuaron pagos por adelantado; se adecuó la asistencia en efectivo a las redes nacionales de protección social; cuando los mercados no funcionaban, se pasó de la prestación de asistencia en efectivo a la prestación de asistencia en especie; y se aumentó el uso de los pagos digitales.

6. A diciembre de 2020, 58,3 millones de personas de interés habían recibido asistencia del ACNUR en relación con la COVID-19. Cerca de 9,9 millones de personas de interés habían podido acceder a servicios de salud, y de ellas, unas 648.000 personas habían recibido apoyo psicosocial y en materia de salud mental y más de 1,2 millones de mujeres y niñas habían podido acceder a atención integral. Más de 16,1 millones de personas tuvieron acceso a servicios de protección y 8,6 millones de personas de interés habían recibido asistencia en efectivo.

7. Al tiempo que respondía a la pandemia, el ACNUR hubo de responder a nuevas y crecientes crisis de desplazados en lugares como el Sahel, el norte de Mozambique y la región de Tigré (Etiopía). En la región del Sahel, casi 3,7 millones de personas se vieron obligadas a huir, tanto internamente como a través de las fronteras. En el norte de Mozambique y en la región de Tigré, otros cientos de miles de personas se vieron obligadas a abandonar sus hogares producto de la violencia. En 2020, también siguieron necesitando apoyo de emergencia los refugiados en otras situaciones prolongadas, como las del Afganistán, Somalia y la República Árabe Siria, así como la población rohinyá en Asia. Alrededor de 36,2 millones de dólares en artículos de socorro no alimentario procedentes de las existencias mundiales se enviaron a 43 países.

8. La Oficina siguió apoyando la implementación del pacto mundial sobre los refugiados. La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto la importancia de lo que subyace en la esencia del pacto: un espíritu de solidaridad que impulsa a colaborar, a compartir las responsabilidades y a velar por que las personas que se han visto obligadas a huir sean incluidas en las respuestas nacionales. Muchos Gobiernos, desde Azerbaiyán hasta Costa Rica, incluyeron a los refugiados en sus sistemas nacionales de salud para garantizar que nadie se quedara atrás. En el Foro Mundial sobre los Refugiados, celebrado a finales de 2019, los Estados, el sector privado y los agentes del desarrollo (incluidos países de ingreso bajo que acogen a refugiados) hicieron alrededor de 1.400 promesas de contribución. En 2020, muchas de las entidades que habían hecho promesas en el Foro revisaron los plazos, cambiaron las esferas de interés o actualizaron los objetivos de sus promesas para adaptarlos a la nueva situación de emergencia.

9. El ACNUR siguió fortaleciendo el Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), un conjunto de instrumentos y aplicaciones interoperables para el registro, la gestión de la identidad y la administración de casos. Gracias a modalidades innovadoras de despliegue a distancia, se implantaron las

herramientas de PRIMES en otras 27 operaciones, con lo que ya suman 100 las operaciones que utilizan PRIMES. Los nuevos enfoques que se aplican comprenden la modificación manual de los dispositivos biométricos para poder capturar los datos biométricos e identificar a las personas sin contacto, y la realización de las entrevistas de registro por medio de videollamadas utilizando teléfonos inteligentes. El número de personas registradas en PRIMES pasó de 10,2 millones en 2019 a 15 millones en 2020.

10. El ACNUR siguió promoviendo la prevención y reducción de la apatridia, así como la protección de las personas apátridas, colaborando con los Estados para facilitar la adquisición, readquisición o confirmación de la nacionalidad por las personas apátridas.

11. De conformidad con las orientaciones estratégicas del ACNUR para 2017-2021, la Oficina se centró en asegurar una interacción más decisiva y previsible con los desplazados internos, en colaboración con los asociados y guiándose por los arreglos operacionales, de política y de coordinación establecidos por el Comité Permanente entre Organismos. La nueva política de la Oficina sobre la actuación en situaciones de desplazamiento interno refleja este compromiso firme y revitalizado, hace hincapié en el liderazgo en materia de protección y armoniza mejor las intervenciones de la organización con las de sus asociados. El ACNUR también siguió contribuyendo a los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

12. El ACNUR amplió su programa de asistencia en efectivo para proporcionar protección, asistencia y servicios a las personas de su interés. Ese tipo de asistencia contribuyó a que las personas desplazadas pudieran satisfacer diversas necesidades, como el acceso a alimentos, agua, atención de la salud y alojamiento, y también se utilizó para apoyar los medios de subsistencia y facilitar la repatriación voluntaria. Las intervenciones en efectivo disminuyeron la probabilidad de que las personas desplazadas recurrieran a estrategias de adaptación perjudiciales, como la prostitución de supervivencia, el trabajo infantil y el matrimonio forzado. Además, esas intervenciones beneficiaron directamente a las economías locales y contribuyeron a la coexistencia pacífica con las comunidades de acogida. En 2020, el ACNUR entregó asistencia en efectivo por valor de alrededor de 695 millones de dólares, principalmente en forma de subvenciones en efectivo polivalentes, a unos 4 millones de personas más vulnerables de interés para la organización.

13. En 2020, el total estimado de recursos presupuestarios necesarios para hacer frente a las necesidades de todas las personas de interés para el ACNUR era de 9.131,3 millones de dólares (8.635,9 millones de dólares en 2019). Los fondos disponibles ascendían a 5.403,6 millones de dólares (4.826,2 millones de dólares en 2019), y el ACNUR llevó a cabo actividades por valor de 4.837,7 millones de dólares (4.415,3 millones de dólares en 2019) (véase el cuadro IV.3).

C. Análisis financiero

14. En el cuadro IV.1 se resumen la situación financiera del ACNUR al cierre del ejercicio y la ejecución financiera anual desde 2016.

Cuadro IV.1
Situación financiera y ejecución financiera, 2016-2020

(Millones de dólares de los Estados Unidos)

	2016	2017	2018	2019	2020
Total del activo	2 570	2 973	3 305	3 376	4 004
Total del pasivo	940	998	986	1 269	1 524
Activo neto	1 630	1 975	2 319	2 107	2 480
Ingresos	3 979	4 230	4 338	4 183	4 892
Gastos ^a	3 852	3 851	4 083	4 258	4 337
Superávit/déficit	127	379	256	(75)	554

^a Incluye ganancias/pérdidas por diferencias cambiarias.

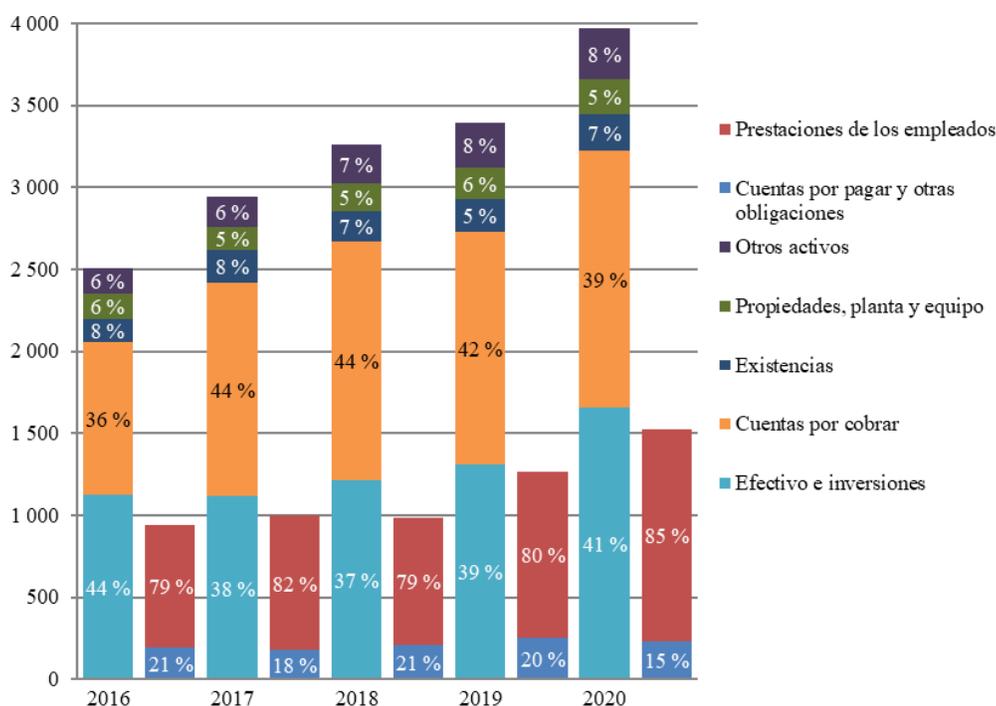
15. Al 31 de diciembre de 2020, el total de reservas y saldos de los fondos era de 2.479,8 millones de dólares (véase el estado financiero I), lo que representa un aumento de 373,0 millones de dólares (17,7 %) con respecto al saldo al 31 de diciembre de 2019. Este aumento obedeció a un superávit de ejecución de 554,4 millones de dólares (véase el estado financiero II), que se compensó por pérdidas de 181,4 millones de dólares resultantes de la valuación actuarial de las obligaciones por prestaciones de los empleados (véase el estado financiero III).

16. Las reservas y los saldos de los fondos comprenden el valor acumulado de los saldos de los fondos y las reservas (3.082,1 millones de dólares), el Fondo de Operaciones y de Garantía (100,0 millones de dólares), el Plan de Seguro Médico (53,9 millones de dólares) y el Fondo de Prestaciones del Personal (déficit neto de 756,2 millones de dólares).

17. Las reservas y los saldos de los fondos acumulados incluyen, además del saldo del Fondo del Programa Anual (2.855,7 millones de dólares), la reserva operacional (10,0 millones de dólares), la reserva para las actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato (20,0 millones de dólares), los Fondos para Proyectos (185,7 millones de dólares) y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico (10,7 millones de dólares), como se detalla en la nota 3.11.

18. En la figura IV.I se muestra la composición del activo y el pasivo del ACNUR al cierre de cada ejercicio en el período 2016-2020, por categoría principal.

Figura IV.1
Activo y pasivo, 2016-2020
 (Millones de dólares de los Estados Unidos)



19. Al 31 de diciembre de 2020, los instrumentos financieros, como el efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar, representaban el 80 % del total de activos. Las obligaciones por prestaciones de los empleados representaban el 85 % del total del pasivo, que consistía fundamentalmente en obligaciones a largo plazo.

20. En el cuadro IV.2 se muestran algunos de los principales coeficientes financieros al 31 de diciembre de 2020 y al 31 de diciembre de 2019.

Cuadro IV.2
Principales coeficientes financieros

	Al 31 de diciembre de 2020	Al 31 de diciembre de 2019
Relación entre activo corriente y pasivo corriente	8,97	7,88
Relación entre total del activo y total del pasivo	2,63	2,66
Relación entre efectivo y equivalentes de efectivo y pasivo corriente	2,94	2,74

21. 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 2020, el coeficiente de liquidez general del ACNUR era relativamente alto (8,97), lo que indica que el ACNUR está en condiciones de liquidar su pasivo corriente. Este coeficiente más alto también obedece a determinados factores específicos de la organización que se describen a

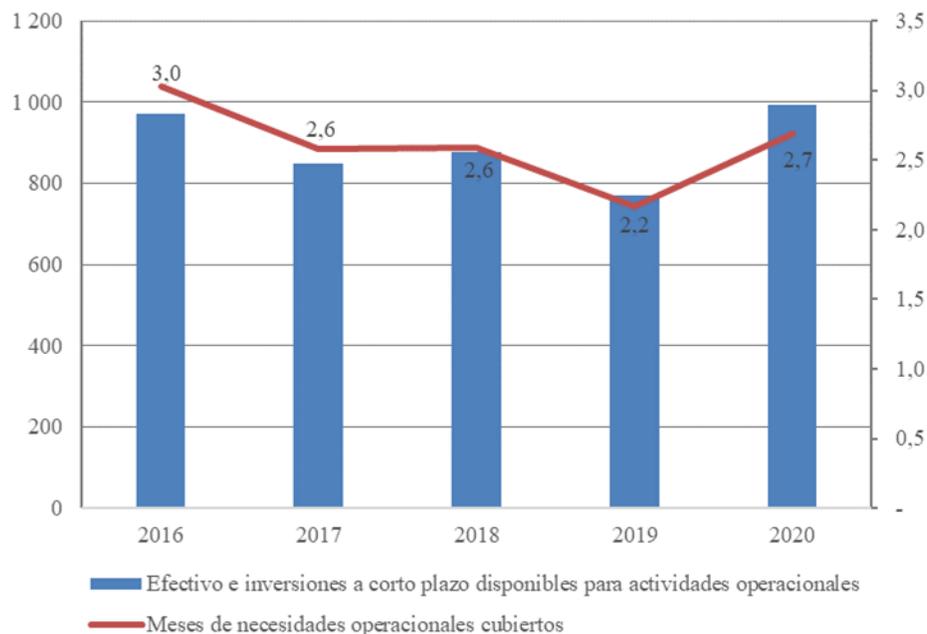
continuación. En primer lugar, el activo corriente comprende la suma de 1.107,1 millones de dólares de cuentas por cobrar en ejercicios futuros, relacionada fundamentalmente con compromisos plurianuales contraídos en la conferencia anual sobre promesas de contribuciones que se celebra justo antes del 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. Esto crea 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 mayor coeficiente de liquidez general al final del ejercicio económico del que se obtendría si los ingresos prometidos se ajustaran más al momento en que se incurre en los gastos de los programas correspondientes. En segundo lugar, el activo corriente también comprende una suma importante invertida en instrumentos a corto plazo, que se destina a financiar el seguro médico posterior a la separación del servicio (378 millones de dólares). En la actualidad, el ACNUR está evaluando la inversión de esos fondos como parte de la implementación de su estrategia de inversión a largo plazo de los fondos destinados al seguro médico posterior a la separación del servicio.

22. Al 31 de diciembre de 2020, el efectivo y las inversiones a corto plazo ascendían en total a 1.659,3 millones de dólares, frente a 1.313,5 millones de dólares en 2019 (un aumento de 345,8 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 992,2 millones de dólares, frente a 770,5 millones de dólares en 2019. Esa suma cubre aproximadamente 2,7 meses de necesidades operacionales sobre la base del gasto mensual medio en 2020. Al momento de la certificación de los estados financieros (31 de marzo de 2021), el saldo de efectivo e inversiones disponibles para actividades operacionales había descendido a 724,8 millones de dólares (2,1 meses de necesidades operacionales). Es vital que las contribuciones se reciban puntualmente para que el ACNUR pueda funcionar.

23. En la figura IV.II se muestra el importe total del efectivo y las inversiones a corto plazo disponibles para actividades operacionales, así como el número de meses de necesidades operacionales cubiertos sobre la base del gasto mensual medio para el período comprendido entre 2016 y 2020.

Figura IV.II
**Total de efectivo e inversiones a corto plazo para actividades operacionales/
 meses de necesidades operacionales cubiertos, 2016-2020**

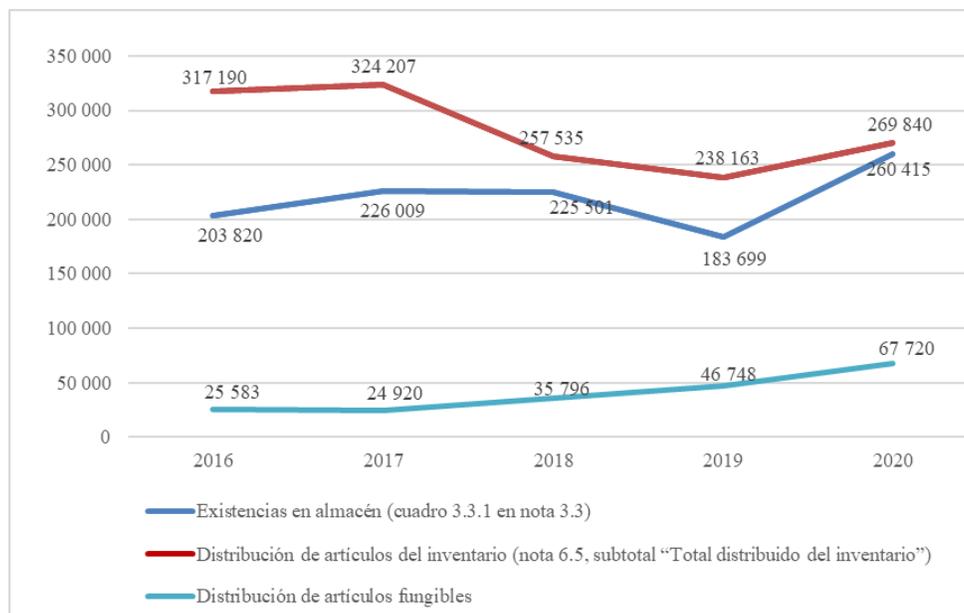
(Millones de dólares de los Estados Unidos y número de meses)



24. 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 que figura en la nota 3.3) al cierre de ejercicio durante los últimos cinco ejercicios. De la suma de 269,8 millones de dólares de artículos del inventario distribuidos en 2020, un total de 84,8 millones (31,4 %) corresponden a suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir. La distribución de esos artículos se duplicó con respecto a 2019 (42,9 millones) debido a las medidas relacionadas con la COVID-19.

Figura IV.III
Distribución de artículos del inventario y existencias en almacén al cierre del ejercicio, 2016-2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)



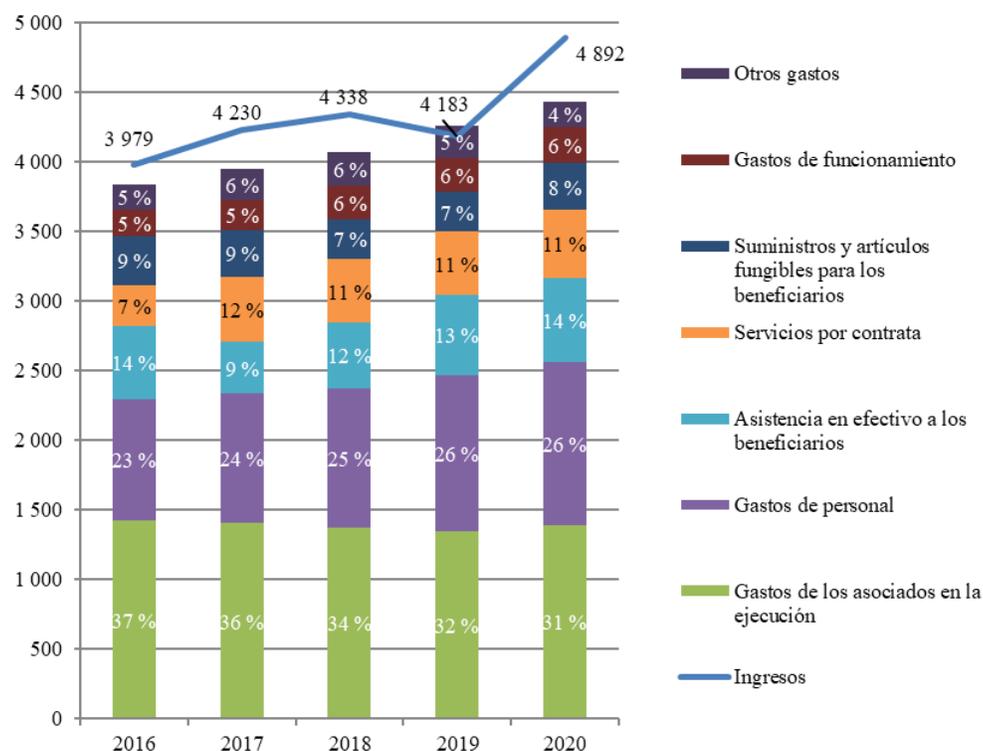
25. En lo que se refiere a la ejecución financiera (véase el estado financiero II), el ACNUR concluyó el ejercicio con un superávit (ingresos menos gastos, incluidas las ganancias por diferencias cambiarias) de 554,4 millones de dólares, frente a un déficit de 75,1 millones de dólares al cierre de 2019.

26. El cambio en el resultado anual de 2020 con respecto al de 2019 obedeció principalmente a un aumento de 734,0 millones de dólares en los ingresos por contribuciones voluntarias, que se compensó por un aumento de los gastos totales de solo 174,2 millones de dólares. Ese aumento de los gastos obedeció a aumentos en los conceptos siguientes: suministros y artículos fungibles para los beneficiarios (52,3 millones de dólares), gastos de los asociados en la ejecución (47,2 millones de dólares), sueldos y prestaciones de los empleados (43,7 millones de dólares) y asistencia en efectivo a los beneficiarios (38,0 millones de dólares), lo que se compensó por una disminución de 43,9 millones de dólares en los gastos de viaje. El superávit se incrementó porque en 2020 se registró una ganancia de 95,2 millones de dólares por diferencias cambiarias, frente a una pérdida muy pequeña por ese concepto en 2019.

27. En la figura IV.IV se presentan los ingresos y los gastos correspondientes al período 2016-2020.

Figura IV.IV
Ingresos y gastos, 2016-2020

(Millones de dólares de los Estados Unidos)



28. El total de ingresos en 2020 fue de 4.891,6 millones de dólares, lo que representa un aumento de 708,5 millones de dólares (17 %) con respecto a 2019. Las contribuciones voluntarias de los donantes, incluidas las contribuciones en especie, ascendieron a 4.827,8 millones de dólares (98,7 % del total de ingresos), suma de la cual 1.045,2 millones de dólares estaban destinados a actividades de años futuros (2021-2025).

29. El total de gastos del ejercicio económico fue de 4.432,5 millones de dólares, lo que supone un aumento del 4,1 % con respecto a 2019 (4.258,3 millones de dólares). En el estado financiero V figuran 4.837,7 millones de dólares en concepto de gastos para 2020 conforme a un criterio de caja modificado usado a efectos presupuestarios. La conciliación entre los dos criterios se presenta en la nota 7. En los párrafos siguientes se explican los principales cambios en los gastos anuales con respecto a 2019 que figuran en el estado financiero II correspondiente a 2020.

30. Los gastos relativos a los acuerdos firmados con los asociados en la ejecución, por valor de 1.392,2 millones de dólares, aumentaron en un 3,5 % con respecto a 2019 (1.345,0 millones de dólares). Hubo aumentos sustanciales principalmente en Burkina Faso, el Yemen y el Líbano, en tanto las mayores disminuciones se produjeron en Uganda, Etiopía, Turquía y la República Árabe Siria. 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.

31. Los sueldos y las prestaciones del personal, que ascendieron a 1.167,9 millones de dólares, aumentaron un 3,9 % con respecto a 2019 (1.124,2 millones de dólares), debido a que fue necesario aumentar el número de funcionarios producto de las

situaciones de emergencia encaradas durante el período y a los aumentos previstos de los sueldos, así como al aumento de los saldos de vacaciones anuales no utilizadas, lo que se compensó con menores gastos en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio.

32. La asistencia en efectivo a los beneficiarios representa el apoyo que presta directamente el ACNUR y no incluye las sumas distribuidas a través de los asociados, las cuales se presentan como parte de los gastos de los asociados en la ejecución. La asistencia en efectivo gestionada directamente por el ACNUR, que ascendió a 607,7 millones de dólares, aumentó un 6,7 % con respecto a 2019 (569,7 millones de dólares). Los mayores aumentos se relacionaron con los programas de Grecia (18,5 millones de dólares), Jordania (13,8 millones de dólares) y el Yemen (8,4 millones de dólares), mientras que los mayores descensos se relacionaron con los del Líbano, Turquía y México. El importe de la asistencia en efectivo prestada en 2020 a través de los asociados fue de 87,4 millones de dólares, con lo que el total de los programas de asistencia en efectivo ejecutados por el ACNUR fue de cerca de 700 millones de dólares.

33. Los gastos en concepto de servicios por contrata, que ascendieron a 484,7 millones de dólares, aumentaron un 5,7 % con respecto a 2019 (458,5 millones de dólares). Se observaron aumentos en las categorías de personal asociado y contratistas particulares, contratos de construcción y procesamiento de datos, que se compensaron con pequeños descensos en otras categorías.

34. En 2020, las tasas de interés con respecto al dólar de los Estados Unidos y al euro siguieron siendo bajas. Los administradores de las inversiones de la organización tienen como objetivo priorizar la liquidez y la conservación del capital sobre la tasa de rentabilidad. En el ejercicio se generaron ingresos en concepto de intereses por valor de 5,2 millones de dólares (19,3 millones de dólares en 2019). La disminución con respecto a 2019 obedece a una combinación de menores saldos de caja medios y menores tasas de interés medias, sobre todo en relación con el dólar de los Estados Unidos.

35. 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. En el saldo final del activo neto se incluyen 1.428,6 millones de dólares de contribuciones por recibir para actividades de períodos futuros (2021-2025), como se indica en el cuadro 3.2.2. Además, al 31 de diciembre de 2020, el ACNUR tenía compromisos jurídicos (órdenes de compra pendientes) por 615,3 millones de dólares en relación con bienes y servicios que se recibirían a principios de 2021. Por consiguiente, parte de los ingresos contabilizados en 2020 y en ejercicios anteriores solo se corresponderán con gastos que se efectuarán en 2021 y en ejercicios posteriores.

36. Cabe destacar que en su 71^{er} período de sesiones, celebrado en octubre de 2020, el Comité Ejecutivo aprobó una revisión del reglamento financiero del ACNUR con efecto a partir de enero de 2022 (véase [A/75/12/Add.1](#), cap. III, secc. B). La revisión aprobada incluye la sustitución de la estructura de pilares, la introducción del concepto de período presupuestario, la reducción de las reservas operacionales necesarias (del 10 % al 5 % del proyecto de presupuesto por programas) y la discontinuación de la “reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato”. El Comité Ejecutivo también aprobó un período presupuestario anual de 12 meses, correspondiente al año civil.

D. Ejecución del presupuesto por programas: datos principales

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

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

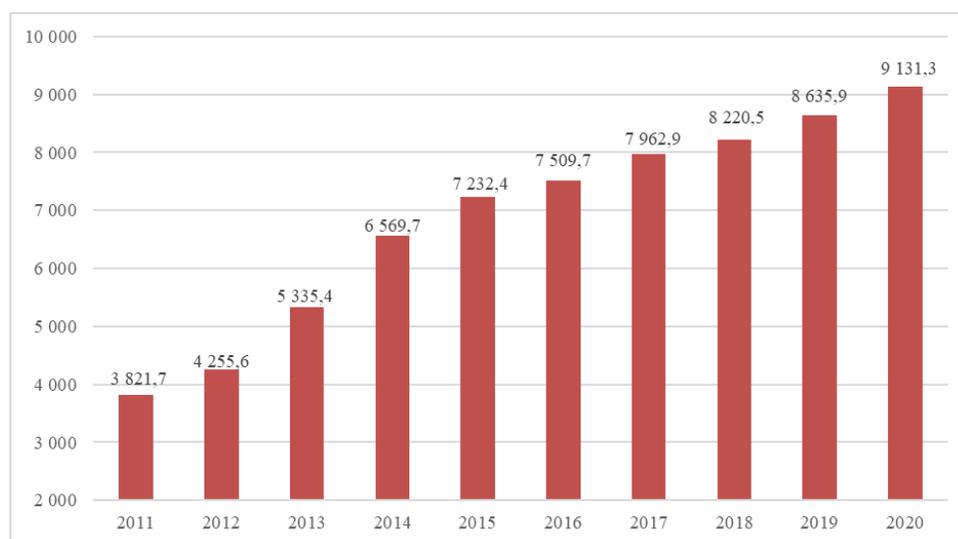
39. El presupuesto por programas del ACNUR se formula sobre la base de una metodología de evaluación de las necesidades globales, lo que significa que la evaluación de las necesidades de las personas de interés para el ACNUR sirve de base para formular las estimaciones del presupuesto por programas.

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

41. El presupuesto inicial para 2020 aprobado por el Comité Ejecutivo en su 70º período de sesiones (en octubre de 2019) ascendía a 8.667,7 millones de dólares. Posteriormente, en su 71º período de sesiones (celebrado en octubre de 2020), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado para 2020, que ascendió a 9.131,3 millones de dólares sobre la base de las necesidades actualizadas, lo que supuso un aumento del 5,7 % con respecto a los 8.635,9 millones de dólares registrados para 2019 (véase la figura IV.V). Los presupuestos suplementarios establecidos en 2020 correspondieron al apoyo de las actividades para proteger a los refugiados y otras personas de interés de los efectos de la pandemia de COVID-19 (404 millones de dólares) y para apoyar a los refugiados y desplazados por la crisis en la región del Sahel central (59,7 millones de dólares).

Figura IV.V
Recursos necesarios para el período 2011-2020

(Millones de dólares de los Estados Unidos)



42. Las necesidades de recursos del ACNUR se agrupan en los cuatro grandes pilares programáticos: Programa Mundial de Refugiados (pilar 1), Programa Mundial de Apátridas (pilar 2), Proyectos Mundiales de Reintegración (pilar 3) y Proyectos Mundiales para Desplazados Internos (pilar 4).

43. En el cuadro IV.3 se desglosan el total de los recursos necesarios, fondos disponibles y gastos por pilar. El Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico se incluyen en el pilar 1, de conformidad con la práctica establecida. La diferencia entre el total de recursos necesarios (presupuesto de evaluación de las necesidades globales) y los fondos disponibles representa las necesidades no financiadas de las personas de interés para el ACNUR. En 2020, las necesidades no financiadas ascendieron a 3.727,8 millones de dólares (40,8 % del total de necesidades).

Cuadro IV.3

Total de necesidades, fondos disponibles y gastos, 2020^a

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

	Pilar 1 ^b	Pilar 2	Pilar 3	Pilar 4	Total
Total de necesidades (presupuesto de evaluación de las necesidades globales)	7 120,6	78,3	608,2	1 324,2	9 131,3
Fondos disponibles	4 401,0	41,3	213,7	747,5	5 403,6
Gasto	3 883,9	41,3	211,7	700,7	4 837,7
Saldo arrastrado	517,1	—	1,9	46,8	565,9
Porcentaje de gastos respecto del total de recursos necesarios	55	53	35	53	53
Porcentaje de gastos respecto de los fondos disponibles	88	100	99	94	90

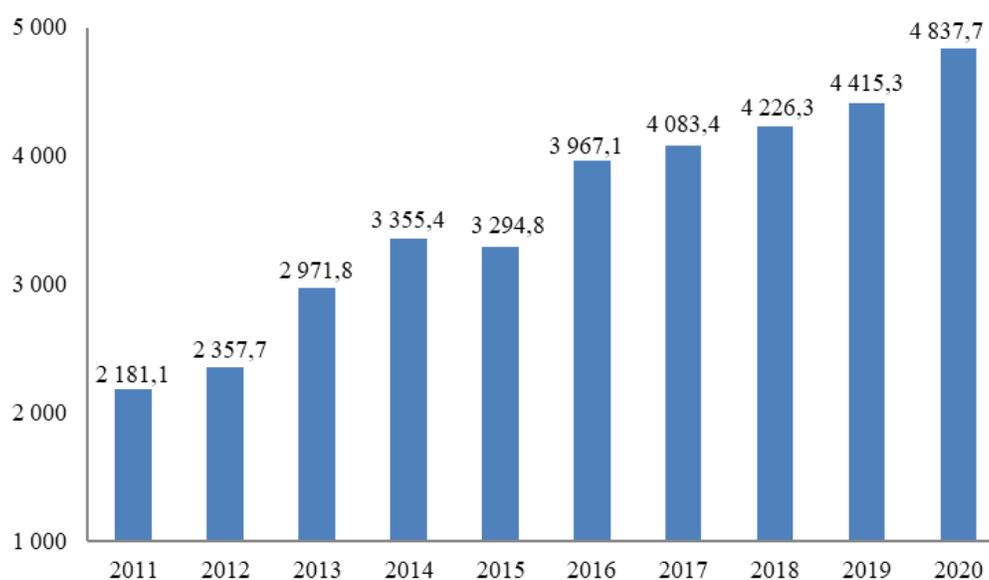
^a Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

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

44. El monto de los gastos en 2020 (4.837,7 millones de dólares) supone un aumento de 422,4 millones de dólares (9,6%) con respecto a 2019 (4.415,3 millones de dólares). En la figura IV.VI se muestran los gastos anuales en el período comprendido entre 2011 y 2020.

Figura IV.VI
Gastos, 2011-2020

(Millones de dólares de los Estados Unidos)



45. En el cuadro IV.4 se muestran los gastos correspondientes a 2020, desglosados por programa, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, junto con las cifras comparativas de 2019.

Cuadro IV.4
Gastos en 2020 por programa, apoyo a los programas, gestión y administración y Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico

(Millones de dólares de los Estados Unidos)

	2020		2019	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Programa	3 947,9	81,6	3 541,2	80,2
Apoyo a los programas	710,7	14,7	701,3	15,9
Gestión y administración	170,1	3,5	164,0	3,7
Programa de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	9,0	0,2	8,8	0,2
Total de gastos	4 837,7	100,0	4 415,3	100,0

46. 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 2011 y 2020 en valores y porcentajes, respectivamente.

Figura IV.VII

Evolución de los gastos en el período 2011-2020, por categoría de gasto

(Millones de dólares de los Estados Unidos)

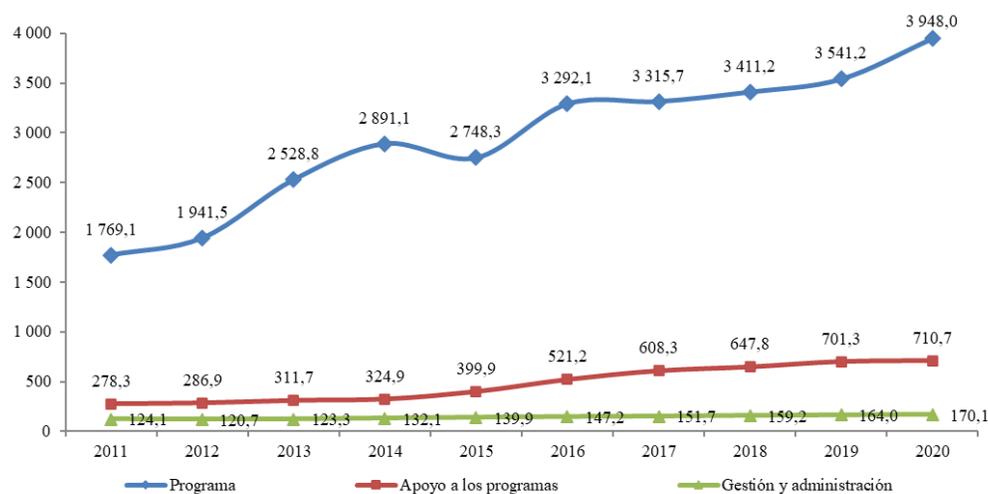
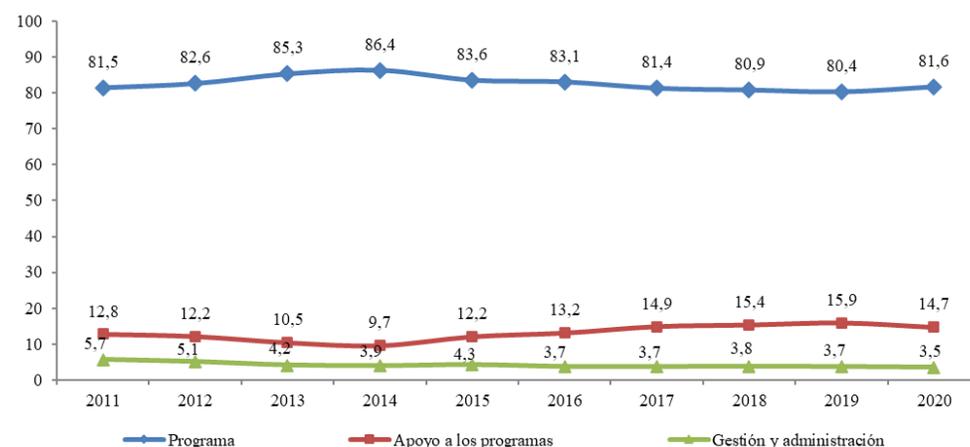


Figura IV.VIII

Evolución de los gastos en el período 2011-2020, por categoría de gasto

(Porcentaje)



E. Impacto de la COVID-19 en las actividades y la situación financiera del ACNUR en 2020

47. En sus estados financieros correspondientes a 2019, el ACNUR indicó que el impacto de la pandemia de COVID-19 en su ejecución financiera no podía cuantificarse ni evaluarse de forma fiable, ya que en ese momento la pandemia solo estaba comenzando; sería necesario conocer la evolución futura, incluidas la duración y propagación del brote, las restricciones y advertencias, y los efectos en los mercados financieros y en la economía mundial, todo lo cual era muy incierto y no podía predecirse de manera fiable en ese momento. La pandemia se manifestó de diversas

maneras en las actividades del ACNUR en 2020 y tuvo un profundo efecto en la forma en que el ACNUR las ejecutaba. En los casos en que la pandemia repercutió de manera evidente en los resultados financieros de la organización, esto se describe en las notas a los estados financieros. Algunos de los ejemplos más elocuentes se describen a continuación.

48. Los ingresos asignados por los donantes a las actividades relacionadas con la COVID-19 ascendieron a 471 millones de dólares, cifra que, en algunos casos, comprendió la reprogramación de fondos existentes hacia las actividades de ayuda en relación con la pandemia, como se indica en el párrafo 149 de este informe. Los otros ingresos devengados en 2020 ascendieron a 18,6 millones de dólares, cifra que supone una disminución considerable con respecto a los 26,7 millones de dólares devengados en 2019, lo que obedeció principalmente a la disminución de la venta de activos producto de las restricciones para organizar subastas, así como al uso menos frecuente del alojamiento en casas de huéspedes debido a la reducción de los viajes. El trastorno económico resultante de la pandemia podría afectar de manera negativa a las contribuciones futuras al ACNUR.

49. Los gastos en concepto de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios ascendieron a 336,3 millones de dólares, cifra que supone un aumento del 18,4 % con respecto a 2019 (284,0 millones de dólares), debido en particular a la distribución de suministros médicos, higiénicos y de protección personal durante la pandemia de COVID-19.

50. Los gastos de viaje se redujeron en un 60 %, de 72,5 millones de dólares en 2019 a 28,6 millones de dólares en 2020, debido principalmente a las prohibiciones y restricciones de viajes, que provocaron la cancelación o el aplazamiento de los viajes en comisión de servicio, así como al impacto de la pandemia en las pautas de los viajes relacionados con la asignación y repatriación de personal. La capacidad para organizar seminarios y talleres en 2020 también se vio afectada por la pandemia de COVID-19, por lo que los gastos por este concepto disminuyeron en un 67 % (de 20 millones de dólares en 2019 a 6,6 millones en 2020).

51. Los cargos en concepto de vacaciones anuales aumentaron de 3,9 millones de dólares en 2019 a 33,9 millones en 2020, mientras que el pasivo correspondiente aumentó en un 40 % (de 76,6 millones de dólares a 110,6 millones de dólares), debido en gran medida a la no utilización por el personal de sus días de vacaciones previstos en 2020 producto de la pandemia y de las limitaciones impuestas a los viajes. El saldo del pasivo en 2020 incluye una suma de 10,4 millones de dólares en concepto de días de vacaciones anuales acumulados por encima del límite máximo de días que normalmente pueden arrastrarse de un período a otro, lo que obedeció al levantamiento temporal de ese límite, a raíz de las restricciones de viaje relacionadas con la COVID-19. Véanse las notas 6.2 y 3.8 donde se presenta la información completa sobre el gasto y el pasivo relacionados con los sueldos y prestaciones de los empleados y el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados, respectivamente.

52. Los proyectos de construcción y en ejecución se vieron afectados financieramente y en lo tocante a su fecha prevista de finalización por las restricciones de acceso físico, sobre todo en los casos en que el país interesado interrumpió todas las actividades. El impacto financiero de la pandemia en esas actividades no aún puede cuantificarse, ya que estos proyectos suelen ser plurianuales y es demasiado pronto para evaluar el impacto total.

53. Las limitaciones impuestas a la circulación de las personas en muchos de los lugares en los que trabaja el ACNUR llevaron a que la mayor parte del personal, sobre todo el personal administrativo cuyas tareas no requerían un contacto físico directo con los beneficiarios, los colegas u otros homólogos, pasara a trabajar a distancia. Ese

paso inmediato al trabajo a distancia fue posible gracias a una transición acelerada hacia un mayor uso de las herramientas de Oficina Móvil. A largo plazo, ese cambio puede llevar a que más integrantes del personal pasen a trabajar a distancia.

54. Los locales de oficinas se utilizaron mucho menos en 2020 que en 2019, por lo que, en muchos casos, el consumo de electricidad y otros gastos específicos de cada lugar fueron inferiores a los de 2019. En la mayoría de los casos, se mantuvieron los contratos de alquiler de los edificios a pesar de que estos solo estaban ocupados parcialmente, ya que no se conocían a ciencia cierta las medidas de confinamiento que se aplicarían a nivel local en los países en que opera el ACNUR y se esperaba que, en determinado momento, el personal regresara a las oficinas.

55. Los funcionarios y jubilados presentaron menos reclamaciones de devolución de gastos médicos en 2020 de lo que había sido habitual en los últimos años, ya que, producto de la pandemia, se hicieron menos visitas a los centros médicos o se aplazaron los procedimientos no urgentes. Dado que el costo corriente de la asistencia médica incide en el cálculo del pasivo en concepto de seguro médico después de la separación del servicio, el impacto de la COVID-19 como factor a corto plazo se tuvo debidamente en cuenta, y las opiniones de los actuarios independientes en su calidad de expertos se reflejaron en las hipótesis aplicadas, que sustentan los cálculos del pasivo correspondiente a 2020.

56. En algunos casos, las restricciones impuestas por las autoridades locales o implementadas con el ánimo de proteger al personal y a otras contrapartes limitaron el acceso del personal a determinados lugares para efectuar el inventario físico y la verificación de los activos. En esos casos, se emplearon otros métodos de verificación (como los informes de conciliación de los activos físicos con las tarjetas de estiba o el uso de los dispositivos de rastreo instalados en los vehículos) y las restricciones no afectaron a las cifras presentadas en los estados financieros.

F. Empresa en marcha

57. 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 2021, la dirección considera que la organización cuenta con los recursos adecuados para continuar sus operaciones según lo previsto a mediano plazo. Esta afirmación se basa en la aprobación por el Comité Ejecutivo de las necesidades presupuestarias revisadas para 2021 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.

G. Sistema de control interno

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

59. Los procesos de control interno y rendición de cuentas se aplican continuamente en todos los niveles operacionales dentro de la organización, y constituyen un elemento clave de un sistema proactivo y un pilar de la rendición de cuentas. Los

controles internos se aplican para asegurar que el ACNUR se adhiera a sus normas, políticas y procedimientos establecidos de manera de cumplir su mandato de conformidad con el principio de la administración de los recursos. Hay una multitud de controles incorporados de diversas formas en las operaciones cotidianas de todas las dependencias orgánicas del ACNUR. Esos controles están incorporados en el sistema de planificación de los recursos institucionales utilizado por el ACNUR o se aplican 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 administrativas y procedimientos.

60. Por otra parte, además de los controles ejercidos en todos los niveles de la organización, se lleva a cabo un sólido sistema de supervisión por parte de los órganos y a través de los mecanismos que se describen a continuación.

Oficina de Servicios de Supervisión Interna

61. La 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. Un memorando de entendimiento entre el ACNUR y la OSSI establece las modalidades para la prestación de servicios de auditoría interna que esta realiza. El 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 para examinar las operaciones del ACNUR en los países y a nivel regional, y sus funciones, sistemas y dependencias orgánicas en la sede. La OSSI también lleva a cabo auditorías temáticas y proporciona 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. La OSSI también presenta un informe anual resumido sobre sus actividades y evaluaciones al Comité Ejecutivo del ACNUR y a la Asamblea General. En 2020, debido a la pandemia de COVID-19, la OSSI rediseñó su plan de trabajo para centrarse en las esferas que añadirían más valor en este período, y publicó 17 informes, a saber, 11 relativos a operaciones sobre el terreno, 4 relacionados con esferas temáticas, 1 sobre tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y 1 de asesoramiento. Las esferas temáticas abordadas fueron: gestión estratégica de la seguridad y gobernanza; prácticas de reasentamiento; gestión de las intervenciones en efectivo en África; y prevención y detección del fraude cometido por personas de interés para el ACNUR en el contexto de las actividades de reasentamiento, y respuesta a ese problema. La auditoría de las TIC abarcó la continuidad de las tecnologías de la información, y el asesoramiento comprendió los gastos de personal contraídos por los asociados del ACNUR en la ejecución.

Auditoría independiente de proyectos ejecutados por asociados

62. El ACNUR realiza un gran porcentaje de sus actividades a través de asociados en la ejecución de proyectos. En 2020, el ACNUR continuó colaborando con más de 1.147 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.

63. 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 del proyecto y la organización 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. Este aumento permitió que el ACNUR mitigara mejor algunos problemas generados por las medidas de confinamiento impuestas en los diversos países producto de la COVID-19, ya que al aumentar el número de empresas de auditoría que prestan servicios en más países, la Oficina aumentó el acceso a auditores con una presencia establecida en los países donde se realizan las auditorías. Este cambio generó más oportunidades de aumentar la competitividad a efectos de la selección de los servicios de auditoría, así como de reforzar la eficacia del proceso de certificación de las auditorías de proyectos y de aumentar la calidad y puntualidad de los informes. La calidad del trabajo de auditoría realizado como parte de este acuerdo se supervisa y se evalúa a lo largo del año contrastándola con los indicadores clave del desempeño y las condiciones establecidas de mutuo acuerdo.

Comité de Auditoría y Supervisión Independiente

64. El Comité de Auditoría y Supervisión Independiente brinda asistencia al Alto Comisionado y al Comité Ejecutivo en el ejercicio de sus funciones de supervisión, de conformidad con las mejores prácticas y las normas pertinentes del sector, y con las reglamentaciones financieras y de personal aplicables al ACNUR. En 2020, el Comité celebró tres períodos de sesiones, en los cuales examinó y formuló observaciones sobre las iniciativas de transformación de la organización y los cambios relacionados con su marco de rendición de cuentas, reconoció que se había concluido la reorganización de la Oficina del Inspector General y formuló observaciones sobre la estructura de supervisión de la organización, que se describe en la nueva política sobre supervisión independiente. El Comité también examinó los planes de trabajo y los informes de las auditorías internas y externas, las investigaciones, la supervisión estratégica y las funciones de evaluación. El Comité formuló observaciones sobre la gestión de riesgos, la gestión financiera y la ética y la prevención del fraude, así como sobre los problemas de los datos relacionados con los sistemas de información. El Comité comunicó sus observaciones finales después de cada período de sesiones y presentó su informe anual ante el Comité Permanente en septiembre de 2020.

Oficina del Inspector General

65. La Oficina del Inspector General es un órgano independiente de supervisión interna dirigido por el Inspector General. Con su labor, presta apoyo a la gestión efectiva, eficaz y responsable de las operaciones sobre el terreno y las actividades de la sede del ACNUR, al tiempo que informa al Alto Comisionado sobre los desafíos, los problemas y las deficiencias que afectan a la ejecución del mandato del ACNUR. El Inspector General facilita la coherencia entre las funciones de supervisión para evitar la superposición de sus actividades. La Oficina del Inspector General está compuesta por dos servicios (Investigación y Supervisión Estratégica). El Servicio de Investigación lleva a cabo investigaciones de todas las faltas de conducta y realiza indagaciones en respuesta a casos en los que se producen ataques violentos contra el personal, las operaciones o los locales del ACNUR cuando las muertes, lesiones graves o daños en gran escala afectan o pueden afectar a la reputación del ACNUR o

le ocasionan importantes pérdidas financieras o materiales. El Servicio de Supervisión Estratégica analiza las conclusiones de la supervisión, descubre causas fundamentales y cuestiones sistémicas recurrentes, señala a la atención de la administración las cuestiones importantes de supervisión y realiza indagaciones sobre asuntos u otros acontecimientos que podrían afectar directamente o plantear un riesgo grave para las responsabilidades, la reputación, los intereses o las operaciones de la organización. También administra el memorando de entendimiento con la OSSI para la prestación de servicios de auditoría interna en nombre del ACNUR, presta el apoyo necesario para facilitar la labor del Servicio de Auditoría del ACNUR proporcionado por la OSSI, coordina las cuestiones relacionadas con la labor de la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas y presta apoyo de secretaría al Comité de Auditoría y Supervisión Independiente, con miras a aumentar la coherencia de las funciones de supervisión.

Otros instrumentos y mecanismos

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

a) Dirigir la atención de los administradores hacia el seguimiento efectivo de las recomendaciones formuladas por los órganos de supervisión internos y externos, e informar periódicamente al Comité de Auditoría y Supervisión Independiente y al Comité Ejecutivo sobre el volumen y la naturaleza de las recomendaciones pendientes;

b) Documentar todas las medidas que se han de adoptar para aplicar las recomendaciones de la Junta de Auditores;

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

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

67. Tras publicar su declaración de control interno por primera vez en 2019, el ACNUR presenta a continuación su declaración correspondiente a 2020.

Declaración de control interno, 2020

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 control interno para asegurar el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización y la preservación de sus activos. Además, he delegado facultades y responsabilidades en la Alta Comisionada Adjunta, el Alto Comisionado Auxiliar para las Operaciones, la Alta Comisionada Auxiliar para la Protección, el Contralor, los directores de las oficinas regionales, los representantes en los países, los directores de división y otros funcionarios competentes. Los procesos de control interno y rendición de cuentas se aplican continuamente en todos los niveles operacionales, y todos en el ACNUR, con diversos grados de responsabilidad, participan en ellos.

Objetivo del control interno

El control interno en el ACNUR se entiende como un proceso concebido para ofrecer garantías razonables en cuanto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, el cumplimiento y la presentación de informes, que es puesto en marcha por mí, junto con mi equipo directivo superior y el personal en general. 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 y las políticas aplicables; y promover la eficiencia y la eficacia operacional. Como tal, cuento con el apoyo de los administradores del ACNUR a todos los niveles para:

- a) Establecer un entorno y una cultura que promuevan la aplicación de controles internos eficaces;
- b) Determinar y evaluar los riesgos que puedan afectar al logro de los objetivos, incluido el riesgo de fraude y corrupción;
- c) Elaborar y aplicar planes, políticas, procedimientos y normas operacionales, así como sistemas y otras actividades de control, para gestionar los riesgos detectados;
- d) Garantizar el debido flujo de información y comunicación para que todo el personal del ACNUR disponga de la información que necesita para cumplir sus responsabilidades;
- e) Vigilar la eficacia de los controles internos.

Esta declaración abarca el período de presentación de información financiera comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020, hasta la fecha de aprobación por mí de los estados financieros de la organización.

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

Como parte de los procesos de regionalización y descentralización implantados en gran medida en 2020, la nueva estructura organizativa facilita una definición más clara de las funciones, las responsabilidades y las facultades de cada entidad, y dota a la organización de oficinas en los países más empoderadas, apoyadas por oficinas y divisiones regionales con las capacidades requeridas. En el contexto de la nueva

estructura y en consonancia con una política actualizada de gestión de los riesgos institucionales implantada en 2020, a todos los niveles de la organización se llevan a cabo actividades de gestión de los riesgos y de control de acuerdo con las funciones, facultades y responsabilidades que en esencia se definen y describen a continuación.

Las oficinas en los países son los agentes operacionales que tienen la responsabilidad de los riesgos y los gestionan en el día a día, a cuyos efectos contactan a las oficinas y divisiones regionales para solicitar apoyo, cuando procede. Asimismo, detectan y gestionan los riesgos de acuerdo con el marco de gestión de los riesgos institucionales, implementan 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 velar por que las operaciones en los países de toda la región incluyan el seguimiento periódico, la detección y gestión de los riesgos, el análisis político, el análisis de la situación y el análisis de los datos, como elementos inseparables de los procesos de planificación y ejecución. Además, las oficinas regionales facilitan las funciones de aseguramiento de la calidad, gestión de los riesgos y cumplimiento para ayudar a generar las operaciones a nivel de los países o vigilar su marcha.

Las divisiones desempeñan una función esencial en el seguimiento de la implementación mundial de la gestión del riesgo y los controles internos; garantizan la ejecución oportuna y eficaz de la política y los procesos en sus esferas temáticas, señalando los riesgos significativos o emergentes a la atención del Equipo Ejecutivo Superior; 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 contribuyen al desarrollo de la capacidad en esas esferas.

El ACNUR también se beneficia de las sólidas funciones de supervisión interna independiente y aseguramiento de la calidad que desempeñan el Servicio de Auditoría del ACNUR de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la Oficina del Inspector General y el Servicio de Evaluación.

Entorno operacional del ACNUR

En el cumplimiento de su objetivo principal de salvaguardar los derechos y el bienestar de los refugiados y otras personas de interés, el ACNUR opera en un entorno cada vez más complejo e imprevisible, que este año estuvo marcado en particular por la pandemia de COVID-19, fenómeno que afectó a las operaciones de la organización desde marzo de 2020. Debemos adaptarnos y seguir siendo flexibles, colaborando estrechamente con las comunidades afectadas y con una amplia gama de asociados en el enfrentamiento de una serie de riesgos para lograr nuestros objetivos. El ACNUR trabaja en alrededor de 130 países, a veces en entornos sumamente muy difíciles, y, por lo tanto, está expuesto a situaciones donde el nivel de riesgo inherente es muy alto. A las restricciones impuestas por la pandemia en todo el mundo se suman otros riesgos, como un entorno de seguridad precario para nuestro personal y un acceso limitado a la tecnología, todo lo cual puede afectar a la capacidad para mantener un alto nivel de control interno.

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 asegura una detección, evaluación y mitigación de los riesgos amplias y coherentes en todos los niveles. La política incorpora tanto un enfoque de arriba abajo (Registro

de Riesgos Estratégicos) como un enfoque de abajo arriba (Registro de Riesgos Operacionales) para detectar y gestionar nuestros riesgos clave.

El ACNUR ha hecho progresos constantes en el fomento de una cultura de gestión de los riesgos más sólida en toda la organización. Esto se puso de manifiesto en el contexto de la pandemia de COVID-19: la elaboración de un registro de riesgos de la COVID-19 al comienzo de la crisis y la integración de la gestión de los riesgos en nuestra respuesta nos ayudaron a hacer frente a las amenazas sanitarias inmediatas y a los riesgos relacionados con la protección —que la crisis hizo mayores—, al tiempo que nos permitieron abordar los riesgos a más largo plazo.

El ACNUR sigue invirtiendo en el fortalecimiento de su cultura de gestión de los riesgos. La organización ha venido elaborando una estrategia quinquenal de gestión de riesgos con el propósito de alcanzar un nivel avanzado en este ámbito.

Principales conclusiones del examen de los riesgos en 2020

En el Registro de Riesgos Estratégicos se recoge un total de 17 riesgos estratégicos. En él se añadieron dos riesgos nuevos, a saber, los riesgos relacionados con: a) el cambio climático; y b) la preparación para enfrentar perturbaciones mundiales (como, por ejemplo, una pandemia mundial) y la respuesta a ellas.

Los riesgos relacionados con las actividades básicas de protección del ACNUR siguieron siendo una importante esfera de los riesgos en 2020. Aunque estos riesgos no son nuevos para el ACNUR, a todas luces han sido exacerbados por la COVID-19. La pandemia también ha tenido un efecto marcado en nuestro deber de cuidar del personal del ACNUR. La permanencia y la ejecución del mandato en lugares de destino a menudo muy apartados, con instalaciones de salud limitadas en el plano local, ha requerido que el ACNUR adopte medidas de mitigación de los riesgos sostenidas y bien planificadas, a menudo de manera conjunta con el resto de las entidades de las Naciones Unidas. Abordar estos riesgos ha sido una prioridad para el ACNUR a lo largo de 2020 en los tres niveles de la organización.

Durante todo 2020, se ha prestado especial atención a la prevención del fraude, el desvío de la ayuda y otros riesgos para la integridad derivados de la alteración de los procesos institucionales y la reducción de la presencia y del acceso. Para evitar que estos riesgos se materializaran, se mejoraron las prácticas de supervisión a distancia y se publicaron orientaciones adicionales sobre los controles internos y las esferas de alto riesgo, al tiempo que se reforzó el seguimiento de los procesos de alto riesgo, aprovechando la presencia y el papel de las oficinas regionales recientemente establecidas, cuya proximidad al terreno fue fundamental para comprender los retos que encaraban las operaciones en el contexto de la pandemia.

Me alienta la respuesta positiva de los propietarios de los riesgos, que han indicado que se han establecido los procesos y los planes de acción necesarios y que estos demuestran suficientemente que el ACNUR adopta medidas razonables para gestionar sus riesgos principales e implementar medidas de mitigación.

Examen de la eficacia del control interno

En mi calidad de Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, soy responsable de examinar la eficacia del sistema de control interno de la organización. Mi examen se basa en la labor de los directores y representantes de la organización, que se encargan de la elaboración y el mantenimiento del marco de control interno.

Mi examen de la eficacia del sistema de control interno del ACNUR tiene en cuenta lo siguiente:

- a) Las declaraciones de certificación anuales, junto con los cuestionarios de autoevaluación de los controles internos, presentados por todos los representantes del ACNUR y los directores de las siete oficinas regionales y de las divisiones de apoyo administrativo, en los que confirmaron ser responsables de haber establecido y mantenido controles internos adecuados en sus respectivas esferas. Los cuestionarios se utilizaron para examinar y calificar el cumplimiento de los principales controles en las esferas de la gestión, la dirección, y las finanzas y la administración;
- b) Los informes publicados por la OSSI tras las auditorías realizadas en el marco del plan de trabajo de auditoría de 2020. 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. Todos los informes de auditoría se publican en el sitio web de la OSSI¹;
- 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. En cada informe se destaca un examen del cumplimiento del acuerdo de asociación por parte del asociado, así como una evaluación de sus prácticas de control interno y gestión financiera;
- d) Los resultados de las actividades dirigidas por la Oficina del Inspector General;
- e) La labor del Comité de Auditoría y Supervisión Independiente del ACNUR, que examina los informes de auditoría, los informes sobre los riesgos y los informes financieros, y me comunica sus observaciones finales después de cada sesión y presenta su informe anual al Comité Permanente en su sesión anual de otoño.

Entre los asuntos de control interno más recurrentes que se detectaron en las esferas de la gestión, las finanzas y la administración mediante los mecanismos descritos anteriormente, figuraron cuestiones relacionadas con:

- a) La puntualidad y eficacia de la planificación de las adquisiciones y la gestión de los datos de los proveedores;
- b) La eficiencia de los procesos de administración de viajes y control del consumo de combustible;
- c) La sistematicidad del seguimiento de los programas, incluso aplicando un enfoque de equipo multifuncional o haciendo un seguimiento a distancia;
- d) El seguimiento de la capacidad y el desempeño de los asociados encargados de las adquisiciones o de la gestión de las existencias del ACNUR;
- e) El mantenimiento y la actualización periódica por las oficinas en los países de los procedimientos operativos estándar relacionados con la ejecución de los programas de intervención basados en efectivo;
- f) Los procedimientos sistemáticos relacionados con las copias de seguridad y la recuperación de los sistemas y aplicaciones de TIC mantenidos localmente.

Estoy decidido a asegurar una mejora constante de los controles internos en las esferas señaladas. Las cuestiones recurrentes de control interno se han presentado al personal directivo superior y a los propietarios de los riesgos pertinentes a fin de que en los diversos niveles de la organización se apliquen las medidas correspondientes

¹ Véase <https://oios.un.org/audit-reports>.

para hacerles frente. A continuación se presentan algunas de las medidas que el ACNUR está aplicando a estos efectos:

a) Recordar a todas las funciones implicadas en la planificación de las adquisiciones en las operaciones en los países y en las oficinas regionales la importancia de una planificación exhaustiva de las adquisiciones y de su actualización periódica, mediante la introducción de plantillas estándar y una asignación más clara de las responsabilidades en materia de planificación de las adquisiciones en todas las funciones y zonas geográficas;

b) Seguir trabajando en la limpieza de la base de datos de proveedores y simplificando los procedimientos de registro de proveedores, y tratar, al mismo tiempo, de poner en práctica programas de capacitación dirigidos al personal encargado del registro de los datos, la certificación y la aprobación de los proveedores;

c) Tratar de aumentar la automatización de los procesos relacionados con los viajes y reforzar los procedimientos de vigilancia del consumo de combustible utilizando aplicaciones específicas;

d) Mejorar el seguimiento de los programas por medio del enfoque renovado del ACNUR para la implementación de la gestión basada en los resultados, que refuerza el enfoque de los equipos multifuncionales y la puesta en marcha de COMPASS, la nueva herramienta del ACNUR para planificar, gestionar y mostrar resultados concretos y cambios positivos en la vida de las personas de interés;

e) Mejorar las técnicas y prácticas de seguimiento y verificación de la gestión de las existencias administradas por los asociados mediante una revisión de la función de control de proyectos y mejores formas de seguimiento a distancia;

f) Redoblar la exigencia de que, al ejecutar programas de intervención basados en efectivo, las operaciones en los países dispongan de procedimientos operativos estándar sólidos que tengan en cuenta las necesidades operacionales más recientes y contextuales. Las operaciones deberán adherirse estrictamente a esos procedimientos para efectuar las conciliaciones y hacer el seguimiento de los reembolsos recibidos de los diversos proveedores de servicios financieros, y deberán llevar un registro financiero preciso, oportuno y completo;

g) Seguir mejorando la documentación de los procedimientos mínimos de recuperación de la tecnología de la información aplicables a nivel local, para su inclusión en los planes de continuidad de las operaciones de las oficinas en los países; y seguir estudiando las soluciones más eficientes y eficaces para almacenar de forma segura los datos de las copias de seguridad para las oficinas sobre el terreno.

Además, dado que el ACNUR está implementando un programa de transformación institucional y está adoptando nuevos sistemas de planificación de los recursos institucionales basados en la nube, hay grandes oportunidades de solucionar algunas de las cuestiones antes señaladas rediseñando los procesos e incorporando controles sistemáticos en los nuevos sistemas. Por ejemplo, en estos momentos se está evaluando todo el proceso que va desde la planificación hasta la ejecución de las adquisiciones, sobre la base de las mejores prácticas que ofrece el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Las cuestiones antes mencionadas de limpieza y gestión de los datos maestros de los proveedores recibirán la máxima prioridad como parte de las actividades de migración de datos en el contexto del plan de preparación de los datos del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales. Se están estudiando soluciones que nos permitirán capturar mejor la documentación relativa a las asociaciones, lo que facilitará el control y aseguramiento de la calidad y mejorará la visibilidad de las actividades de los asociados.

Asimismo, el personal directivo superior, junto con otros propietarios de riesgos pertinentes, supervisan constantemente el estado de aplicación de las recomendaciones formuladas por las auditorías internas y externas, a fin de adoptar medidas oportunas para seguir fortaleciendo el sistema de control interno. 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 de la organización.

Declaración

Los controles internos, aunque funcionan eficazmente, tienen limitaciones inherentes, por ejemplo, la posibilidad de ser eludidos, por muy bien diseñados que estén, y por lo tanto solo pueden ofrecer una garantía razonable. Además, debido a los cambios en las condiciones, la eficacia de los controles internos puede variar con el correr del tiempo. Me comprometo a ocuparme de todas las cuestiones de control interno que me comuniquen durante el ejercicio los directivos o el personal del ACNUR o que señalen a mi atención los mecanismos de supervisión.

Teniendo en cuenta lo anterior, he concluido, a mi leal saber y entender y con arreglo a la información disponible, que el ACNUR cuenta con un sistema de control interno eficaz y que no hay deficiencias sustanciales que comunicar para el ejercicio 2020 y hasta la fecha de la aprobación de los estados financieros de la organización.

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

31 de marzo de 2021

Capítulo V

Estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

I. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	Nota 3.1	1 125 255	983 466
Inversiones	Nota 3.1	534 000	330 000
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	1 241 484	1 092 699
Existencias	Nota 3.3	260 415	183 699
Otros activos corrientes	Nota 3.4	269 892	238 013
Total del activo corriente		3 431 046	2 827 876
Activo no corriente			
Contribuciones por recibir	Nota 3.2	321 471	319 566
Propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	213 621	193 429
Activos intangibles	Nota 3.6	38 120	35 015
Total del activo no corriente		573 211	548 010
Total del activo		4 004 257	3 375 886
Pasivos			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	Nota 3.7	220 488	235 572
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	148 467	108 758
Provisiones	Nota 3.10	5 486	5 328
Otros pasivos corrientes	Nota 3.9	8 153	9 122
Total del pasivo corriente		382 594	358 780
Pasivo no corriente			
Prestaciones de los empleados	Nota 3.8	1 141 720	910 276
Provisiones	Nota 3.10	94	—
Total del pasivo no corriente		1 141 813	910 276
Total del pasivo		1 524 408	1 269 056
Activo neto		2 479 849	2 106 830
Reservas y saldos de los fondos			
Reservas y saldos de los fondos acumulados	Nota 3.11	3 082 073	2 564 444
Fondo de Operaciones y de Garantía	Nota 3.12	100 000	100 000
Plan de seguro médico	Nota 3.13	53 929	46 538
Fondo de Prestaciones del Personal	Nota 3.14	(756 153)	(604 152)
Total de reservas y saldos de los fondos		2 479 849	2 106 830

Las notas que acompañan a los estados financieros forman parte esencial 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 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>
Ingresos			
Contribuciones voluntarias	Nota 5.1	4 827 773	4 093 811
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas		40 093	43 298
Ingresos por intereses		5 165	19 314
Otros ingresos	Nota 5.2	18 618	26 714
Total de ingresos		4 891 649	4 183 137
Gastos			
Gastos de los asociados en la ejecución	Nota 6.1	1 392 215	1 344 969
Sueldos y prestaciones de los empleados	Nota 6.2	1 167 879	1 124 219
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	Nota 6.3	607 652	569 659
Servicios por contrata	Nota 6.4	484 685	458 457
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	Nota 6.5	336 324	284 034
Gastos de funcionamiento	Nota 6.6	258 693	243 404
Equipo y suministros	Nota 6.7	92 178	90 805
Gastos de viaje		28 650	72 529
Amortizaciones	Nota 6.8	44 105	40 133
Otros gastos	Nota 6.9	20 074	30 054
Total de gastos		4 432 455	4 258 262
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	Nota 6.10	(95 237)	9
Superávit/(déficit) del ejercicio		554 430	(75 134)

Las notas que acompañan a los estados financieros forman parte esencial 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 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	Referencia	Reservas y saldos de los fondos acumulados	Fondo de Operaciones y de Garantía	Fondo de Prestaciones del Personal	Plan de Seguro Médico	Total
Activo neto al 1 de enero de 2019		2 744 365	100 000	(566 999)	41 759	2 319 125
Movimientos de las reservas y los saldos de los fondos en 2019						
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	6 913	7 437	(94 263)	4 779	(75 134)
Pérdida en la valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio	Nota 3.8	–	–	(137 161)	–	(137 161)
Transferencias	Notas 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(186 834)	(7 437)	194 272	–	–
Total de movimientos durante 2019		(179 922)	–	(37 152)	4 779	(212 295)
Total del activo neto al 31 de diciembre de 2019		2 564 444	100 000	(604 152)	46 538	2 106 830
Movimientos de las reservas y los saldos de los fondos en 2020						
Superávit/(déficit) del ejercicio	Notas 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	533 891	92 220	(79 073)	7 392	554 430
Pérdida en la valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio	Nota 3.8	–	–	(181 411)	–	(181 411)
Transferencias	Notas 3.8, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14	(16 262)	(92 220)	108 483	–	–
Total de movimientos durante 2020		517 629	–	(152 001)	7 392	373 019
Total del activo neto al 31 de diciembre de 2020		3 082 073	100 000	(756 153)	53 929	2 479 849

Las notas que acompañan a los estados financieros forman parte esencial 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 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Referencia</i>	2020	2019
Flujos de efectivo de las actividades de operación:			
Superávit/(déficit) del ejercicio		554 430	(75 134)
Amortizaciones	Notas 3.5, 3.6	44 105	40 133
(Aumento)/disminución de las contribuciones por recibir	Nota 3.2	(150 690)	45 058
(Aumento)/disminución de existencias	Nota 3.3	(76 716)	41 802
(Aumento)/disminución de otros activos	Nota 3.4	(31 879)	(33 568)
Aumento/(disminución) de las cuentas por pagar y las obligaciones devengadas	Nota 3.7	(15 084)	35 169
Aumento/(disminución) del pasivo correspondiente a prestaciones de los empleados, deducidas las ganancias/pérdidas actuariales		89 742	105 198
Aumento/(disminución) de provisiones	Nota 3.10	252	686
(Aumento)/disminución de otros pasivos	Nota 3.9	(969)	5 299
(Ganancia)/pérdida por enajenación de propiedades, planta y equipo y activos intangibles		41	(8 302)
Ingresos por contribuciones en especie de activos intangibles		–	(1 116)
Ingresos por contribuciones en especie de propiedades, planta y equipo		(123)	–
Flujos netos de efectivo de las actividades de operación		413 109	155 224
Flujos de efectivo de las actividades de inversión:			
Compra de propiedades, planta y equipo	Nota 3.5	(64 839)	(63 557)
Compra de activos intangibles	Nota 3.6	(10 536)	(10 215)
Producto de la venta de activos		8 059	16 957
Compra de inversiones a corto plazo		(1 119 000)	(935 000)
Vencimientos y venta de inversiones a corto plazo		915 000	855 000
Flujos netos de efectivo de las actividades de inversión		(271 316)	(136 814)
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		141 792	18 410
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del ejercicio		983 466	965 055
Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del ejercicio		1 125 255	983 466

Las notas que acompañan a los estados financieros forman parte esencial 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 2020^a

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Referencia	Presupuesto de evaluación de las necesidades globales		Importes reales (criterio comparable)	Diferencias: importes reales y presupuestados finales
	Inicial ^b	Final ^c		
Operaciones sobre el terreno				
África Occidental y Central	555 704	665 007	442 450	222 557
África Oriental, Cuerno de África y región de los Grandes Lagos	1 797 117	1 901 838	863 304	1 038 534
África Meridional	301 236	324 712	199 493	125 219
Oriente Medio y Norte de África	2 604 888	2 813 365	1 352 887	1 460 478
Asia y el Pacífico	777 087	808 249	442 940	365 308
Europa	806 705	831 669	509 121	322 548
América	468 032	611 838	320 830	291 008
Total de operaciones sobre el terreno	7 310 767	7 956 679	4 131 026	3 825 653
Programas mundiales	490 356	552 990	486 250	66 740
Sede	210 532	211 724	211 407	317
Reserva operacional y reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato	644 026	397 956	–	397 956
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	12 000	12 000	8 983	3 017
Total	Nota 7	8 667 681	9 131 348	4 837 666
				4 293 683

^a El criterio contable y el criterio utilizado para la elaboración del presupuesto son diferentes. Aunque el criterio contable empleado es el de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, para preparar este estado de comparación se usa un criterio de caja modificado (se facilita más información en la nota 7).

^b El presupuesto inicial para 2020 de 8.667,7 millones de dólares fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado en su 70º período de sesiones (7 a 11 de octubre de 2019), y figura en el documento [A/74/12/Add.1](#), párrafo 13.

^c En su 71º período de sesiones (5 a 9 de octubre de 2020), el Comité Ejecutivo aprobó el presupuesto revisado para 2020, de 9.131,3 millones de dólares, basado en las necesidades actualizadas (véase [A/75/12/Add.1](#), párr. 12). Dado que no se introdujeron otras modificaciones, la cifra del presupuesto final representa la suma del presupuesto original aprobado (8.667,7 millones de dólares) y los presupuestos suplementarios finales (463,7 millones de dólares) establecidos por el Alto Comisionado en 2020 de conformidad con el artículo 7.5 del reglamento financiero del ACNUR.

Las notas que acompañan a los estados financieros forman parte esencial de estos.

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

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Notas a los estados financieros

Nota 1

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

1. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) fue establecida por la Asamblea General en su resolución 319A (IV). Su mandato se enuncia en el estatuto de la Oficina (resolución 428 (V) de la Asamblea, anexo). De conformidad con el estatuto, el Alto Comisionado, actuando bajo la autoridad de la Asamblea, asumirá la función de proporcionar protección internacional, bajo los auspicios de las Naciones Unidas, a los refugiados que reúnan las condiciones previstas en el estatuto, y de buscar soluciones permanentes al problema de los refugiados.

2. La Asamblea General también ha instado al Alto Comisionado a prestar asistencia a los repatriados y a velar por su seguridad y bienestar a su regreso (resolución 40/118 de la Asamblea). Además, basándose en solicitudes concretas del Secretario General o de los órganos principales competentes de las Naciones Unidas, y con la conformidad del Estado interesado, el Alto Comisionado presta asistencia humanitaria y protección a los desplazados internos (resolución 48/116 de la Asamblea). En lo que respecta a las actividades de asistencia del Alto Comisionado, las disposiciones básicas del estatuto fueron ampliadas por la Asamblea en su resolución 832 (IX).

3. El ACNUR ha recibido de la Asamblea General el mandato de proporcionar protección internacional a los refugiados y encontrar soluciones a su difícil situación. Si bien los Estados tienen la responsabilidad primordial de proteger a los refugiados en su territorio, el ACNUR se creó para garantizar su protección en nombre de las Naciones Unidas, así como para promover las adhesiones a la Convención de 1951 sobre el Estatuto de los Refugiados y su Protocolo de 1967 y supervisar su aplicación. Mediante sucesivas resoluciones la Asamblea ha reconocido categorías adicionales de personas de interés para la Oficina, incluidos los refugiados que han regresado a su país de origen (repatriados), los apátridas y, en determinadas circunstancias, los desplazados internos. También ha autorizado a la Oficina a emprender una 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 de 1961 para Reducir los Casos de Apatridia.

4. El Alto Comisionado presenta informes anuales a la Asamblea General por conducto del Consejo Económico y Social. El Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado se estableció en cumplimiento de la resolución 1166 (XII) de la Asamblea, para prestar asesoramiento al Alto Comisionado en el ejercicio de sus funciones y aprobar la utilización de las contribuciones voluntarias puestas a su disposición. El ciclo anual de reuniones del Comité Ejecutivo consta de un período de sesiones plenarios y de varias reuniones del Comité Permanente, su órgano subsidiario, celebradas entre períodos de sesiones. Al 31 de diciembre de 2020, 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, su Centro de Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones en Ammán, y oficinas de enlace en Nueva York y Bruselas. Al

31 de diciembre de 2020 el ACNUR tenía una presencia en 132 países o territorios, donde su labor fundamental se gestionaba desde una serie de oficinas regionales, oficinas auxiliares, suboficinas y oficinas sobre el terreno, en las siguientes cinco regiones: África, América, Asia y el Pacífico, Europa, y Oriente Medio y Norte de África. Los programas mundiales son administrados por distintas divisiones de la sede.

Nota 2

Políticas contables

Criterio utilizado para la preparación

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

7. En la preparación de los estados financieros se ha aplicado el criterio de empresa en marcha. Esta afirmación se basa en la aprobación por el Comité Ejecutivo del ACNUR de las necesidades presupuestarias revisadas para 2019 y los presupuestos bienales para 2020-2021 en su 70º período de sesiones, celebrado en octubre de 2019, y en la tendencia histórica del cobro de las promesas de contribuciones durante los últimos años. Las políticas contables se han aplicado de forma sistemática a lo largo del ejercicio económico. Los importes que figuran en los cuadros de los estados financieros y las notas a dichos estados se han redondeado al millar de dólares más cercano. Debido al redondeo, es posible que los totales no cuadren.

Transacciones y saldos

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

9. Las transacciones en moneda extranjera se convierten a dólares aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, que se aproxima al tipo de cambio vigente en la fecha de las transacciones. Los activos y pasivos monetarios denominados en monedas extranjeras se convierten a dólares utilizando el tipo de cambio operacional vigente al cierre del ejercicio.

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

Estado de flujos de efectivo

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

Reexpresiones y reclasificaciones

12. Como se explica en los párrafos 62 a 66, en 2020, el ACNUR introdujo segmentos geográficos revisados para presentar la información, ya que la dirección determinó que ese tipo de segmentación reflejaba mejor los marcos de medición del desempeño y asignación de recursos que se aplicaban en la actualidad. En la nota 8, también se presenta la información correspondiente a 2019 por segmentos geográficos.

13. La presentación de los gastos de los asociados en la ejecución en la nota 6.1 se modificó en 2020, partiendo de la consideración de que el análisis por regiones geográficas ofrece una perspectiva más útil que el formato de presentación utilizado anteriormente y es coherente con la nueva forma de presentar la información por segmento geográfico. El desglose por tipo de asociado no se modificó.

14. La asistencia en efectivo se presenta en el estado financiero II, pero en la nota 6.3 no se proporciona información complementaria en relación con las subcategorías, puesto que los datos que se presentaban antes ya no proporcionan información útil.

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 grado de deterioro del valor de las cuentas por cobrar, las existencias, las propiedades, planta y equipo, y los activos y pasivos contingentes.

16. El concepto de la 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 reconocen 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 (Ingreso de transacciones sin contraprestación). El ACNUR considera que, dada la aplicación del criterio de la esencia sobre la forma, y habida cuenta de que hay disposiciones que representan restricciones en la utilización de las contribuciones que recibe, ninguna disposición se ajusta a la definición de las condiciones descritas en la norma 23 de las IPSAS.

19. Los reembolsos de las contribuciones voluntarias respecto de las que se reconocieron ingresos en ejercicios anteriores se asientan como ajustes de los ingresos en el ejercicio en el que se determina que es necesario proceder al reembolso.

Contribuciones en especie

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. Estas 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 reconocen como ingresos de transacciones con contraprestación de acuerdo con la norma 9 de las IPSAS (Ingresos de transacciones con contraprestación).

Ingresos por 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 reconocen en el momento en que se reciben y aceptan los bienes o servicios suministrados o prestados por el proveedor. Los gastos se registran y se reconocen en los estados financieros de los ejercicios a los que corresponden.

Instrumentos financieros

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 obligaciones devengadas. Todos los activos financieros del ACNUR están clasificados como préstamos y cuentas por cobrar. La clasificación está sujeta a revisión anual.

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 por 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, en esencia 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 del 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 del ACNUR en el país de destino final.

31. El costo de las existencias compradas y enviadas directamente a las oficinas sobre el terreno se establece determinando específicamente su costo efectivo individual. El costo de las existencias compradas y enviadas inicialmente a almacenes centralizados se determina utilizando el método del promedio ponderado.

32. Las existencias se contabilizan como gastos cuando el ACNUR renuncia al control que tiene sobre ellas al distribuir las directamente a los beneficiarios o al transferirlas, bien a los asociados en la ejecución para su distribución final, bien a otras entidades con fines de socorro.

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. Los otros activos son otros créditos, incluidos pagos anticipados, 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 histórico, menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor.

36. Los componentes individuales de bienes muebles, 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. Las 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:

<i>Clase</i>	<i>Vida útil estimada (en años)</i>
Edificios permanentes – sede	40
Edificios permanentes – otros lugares	20
Locales arrendados – mejoras y reparaciones importantes	Lo que sea menor entre el plazo restante del arrendamiento, más cualquier opción de renovación que se prevea ejercer, y la vida útil del activo
Cesión de derecho de uso – mejoras y reparaciones importantes	Lo que sea menor entre el período en que el ACNUR prevé usar el activo y la vida útil del activo
Equipo para vehículos automotores – vehículos pesados	10
Equipo para vehículos automotores – vehículos blindados	10
Equipo para vehículos automotores – vehículos ligeros	6
Equipo, incluidos generadores, equipo de telecomunicaciones, seguridad y almacenamiento, computadoras y mobiliario de oficina y accesorios	5
Equipo para talleres	3

40. 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. En 2020 no fue necesario revisar la 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 histórico, menos la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor. Para los activos intangibles donados se utiliza el valor razonable en la fecha de adquisición como sustituto del costo. Los activos intangibles capitalizados en desarrollo se contabilizan al costo cuando dicho costo puede medirse de manera fiable. Los gastos restantes de investigación y desarrollo no poseen un valor significativo.

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. El costo de desarrollo de programas informáticos como servicio en la nube se contabiliza como gasto en el momento en que se incurre en el gasto, cuando las soluciones implementadas no cumplen los criterios para considerarse activos controlados.

45. 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:

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

Pasivos

Pasivo financiero

46. El pasivo financiero comprende las cuentas por pagar y las obligaciones devengadas, el pasivo en concepto de prestaciones de los empleados, las provisiones y otros pasivos financieros.

Cuentas por pagar y obligaciones devengadas

47. Las cuentas por pagar son pasivos financieros con respecto a bienes o servicios adquiridos y recibidos por el ACNUR y por los que se han recibido facturas de los proveedores, o a pagos adeudados a los asociados en la ejecución en virtud de acuerdos con esos asociados. Se reconocen inicialmente a valor razonable y, en su caso, posteriormente se 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.

48. Las obligaciones devengadas 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

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

Prestaciones de los empleados

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

- a) Prestaciones a corto plazo cuyo pago ha de ser liquidado dentro de los 12 meses siguientes al cierre del ejercicio contable en el que los empleados hayan prestado los servicios correspondientes;
- 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

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

Prestaciones posteriores a la separación del servicio

52. 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.

53. El pasivo reconocido por estas prestaciones, excepto las de la Caja de Pensiones, es el valor actual de las obligaciones correspondientes a las prestaciones definidas a la fecha de balance. Los pasivos por prestaciones definidas son calculados por actuarios independientes mediante el método basado en las unidades de crédito proyectadas. Las ganancias y pérdidas actuariales que surgen de los cambios en las hipótesis actuariales se reconocen directamente en el patrimonio neto.

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

54. 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.

55. El plan expone a las organizaciones afiliadas a riesgos actuariales asociados con los empleados y exempleados de otras organizaciones afiliadas a la Caja de Pensiones y, como consecuencia de ello, no existe ningún procedimiento coherente y fiable para asignar las obligaciones, los activos del plan y los costos a cada una de las organizaciones afiliadas. El ACNUR y la Caja de Pensiones, al igual que ocurre con las demás organizaciones afiliadas a la Caja, no están en condiciones de determinar la participación proporcional 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

56. En otras prestaciones a largo plazo de los empleados se incluyen las primas por terminación del servicio.

Provisiones y contingencias

57. 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.

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

Comparación de presupuestos

59. 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 de los gastos, mientras que en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) se clasifican por operación.

60. El presupuesto del ACNUR se basa en una evaluación de las necesidades globales y ofrece un estado general de los recursos necesarios para hacer frente a las necesidades de las personas de su interés. El Alto Comisionado puede aprobar presupuestos suplementarios en el marco del presupuesto por programas bienal si existen nuevas necesidades que no puedan financiarse totalmente con cargo a la reserva operacional. Estos ajustes se declaran en cada reunión subsiguiente del Comité Permanente. El Alto Comisionado está autorizado a ejecutar los presupuestos en la medida en que se liberen los fondos de contribuciones voluntarias administrados por él.

61. 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

62. De conformidad con la norma 18 de las IPSAS (Información financiera por segmentos), los estados financieros también se presentan por segmentos. Un segmento es una actividad o grupo de actividades discernibles cuya información financiera se presenta por separado a los efectos de evaluar el desempeño pasado de la entidad con respecto al logro de sus objetivos y en la toma de decisiones acerca de la futura asignación de recursos.

63. El ACNUR informa sobre las transacciones de cada segmento durante el ejercicio y de los saldos que se mantienen al cierre del ejercicio.

64. Históricamente, al presentar la información financiera, el ACNUR clasificaba todas sus actividades en tres segmentos: a) programas; b) proyectos; y c) fondos y cuentas especiales. Los programas comprendían el Programa Mundial de Refugiados (pilar 1), el Programa Mundial de Apátridas (pilar 2) y las actividades financiadas por el Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas y el Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico. Los proyectos abarcaban los Proyectos Mundiales de Reintegración (pilar 3) y el Proyecto Mundial para Desplazados Internos (pilar 4). Los fondos y cuentas especiales comprendían el Fondo de Operaciones y de Garantía, el Fondo de Prestaciones del Personal y el Plan de Seguro Médico.

65. En 2019 se inició una reorganización oficial de las operaciones del ACNUR, que continuó durante todo el ejercicio 2020. Esa reorganización dio lugar al establecimiento de una presencia física de equipos de gestión en siete centros regionales en las respectivas regiones. Paralelamente, la estructura de la presentación de la información financiera interna del ACNUR se reorganizó con arreglo a las siete regiones más la sede y los programas mundiales, a fin de evaluar el desempeño en la consecución de los objetivos de la organización y en la toma de decisiones acerca de la futura asignación de los recursos.

66. En consecuencia, en estos estados financieros la información se presenta ahora por segmentos con arreglo al enfoque de gestión regional. No obstante, en la nota 8, se sigue presentando información sobre los ingresos y gastos de cada segmento histórico sobre la base de los referidos pilares.

Nuevas normas de contabilidad

67. La norma 40 de las IPSAS (Combinaciones del sector público) se publicó en 2017, con fecha de entrada en vigor de 1 de enero de 2019, y no se prevé que se aplique al ACNUR en el futuro próximo.

68. La norma 41 de las IPSAS (Instrumentos financieros) se publicó en 2018, con una fecha inicial de entrada en vigor del 1 de enero de 2022, que posteriormente fue aplazada por un año, hasta el 1 de enero de 2023, por el pronunciamiento final sobre el aplazamiento de las fechas de entrada en vigor, titulado “COVID-19: Deferral of Effective Dates”, emitido en 2020. Actualmente se está evaluando el efecto que esta norma tendrá en los estados financieros del ACNUR cuando se adopte.

69. La norma 42 de las IPSAS (prestaciones sociales) se publicó en 2019, con una fecha inicial de entrada en vigor del 1 de enero de 2022, que posteriormente fue aplazada por un año, hasta el 1 de enero de 2023, por el pronunciamiento final, 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.

70. El proyecto de norma 68 de las IPSAS (Mejoras de las IPSAS, 2019), que inicialmente debía entrar en vigor en 2021, fue aplazado posteriormente hasta el 1 de enero de 2023 por el pronunciamiento final, titulado “COVID-19: Deferral of Effective Dates”, emitido en 2020, y no se prevé que tenga un efecto significativo en los estados financieros del ACNUR cuando se adopte. No obstante, en la actualidad se está examinando el efecto que tendrán las mejoras que entrarán en vigor con la adopción de la norma 41. En febrero de 2020, el Consejo de las IPSAS publicó un conjunto de tres proyectos de normas para que se formularan observaciones: 70 (Ingresos con obligaciones de desempeño); 71 (Ingresos sin obligaciones de desempeño); y 72 (Gastos de transferencia). Se espera que el proyecto de norma 70 sustituya a la norma 9 de las IPSAS (Ingresos de transacciones con contraprestación). El proyecto de norma 71 sustituiría la norma 23 de las IPSAS (Ingresos de transacciones sin contraprestación (impuestos y transferencias)). El proyecto de

norma 72 es un proyecto de nueva norma. Actualmente se está evaluando el efecto de los proyectos de normas 70 y 72. Sin embargo, suponiendo que esos proyectos de normas den lugar a la publicación de nuevas normas de las IPSAS que sean sustancialmente equivalentes en alcance y contenido a los proyectos de normas correspondientes, es probable que el proyecto de norma 71 tenga repercusiones considerables en la forma en que el ACNUR contabiliza las contribuciones voluntarias para fines específicos. Con arreglo a la actual norma 23 de las IPSAS, el ACNUR reconoce prácticamente todos los ingresos por contribuciones voluntarias en el momento de la firma del acuerdo de contribución correspondiente. En virtud de una nueva norma basada en el proyecto de norma 71, el ACNUR deberá registrar los ingresos cuando (o a medida que) se satisfagan las obligaciones actuales establecidas en relación con las contribuciones para fines específicos. El cambio en el criterio de reconocimiento de ingresos probablemente haría que el momento del reconocimiento de una parte sustancial de los ingresos anuales se retrasara, puesto que ya no se reconocerían en el ejercicio en que se firma el acuerdo de contribución sino en ejercicio o los ejercicios siguientes para los que los fondos se hubieran destinado realmente. Está previsto que los tres proyectos de normas se conviertan en normas publicadas de las IPSAS antes del cierre de 2021. No se prevé que las nuevas normas resultantes de estos proyectos sean obligatorias antes de 2023.

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)

	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Sede	443 984	114 237
Oficinas sobre el terreno	211 271	169 228
Depósitos a corto plazo	470 000	700 000
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	1 125 255	983 466

71. Los fondos que se necesita desembolsar de inmediato se mantienen en efectivo y en cuentas bancarias. Los saldos en las cuentas de depósito a corto plazo están disponibles mediante aviso con poca antelación.

72. El cuadro 3.1.2 muestra los fines para los que se mantenían el efectivo y los equivalentes de efectivo y las inversiones.

Cuadro 3.1.2
Asignación de efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones a corto plazo
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Actividades operacionales	981 602	753 463
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	10 590	16 993
Efectivo y equivalentes de efectivo – actividades operacionales	992 193	770 455
Fondo de Prestaciones del Personal	33 247	115 452
Fondo de Operaciones y de Garantía	99 814	97 558
Efectivo y equivalentes de efectivo – actividades no operacionales	133 062	213 010
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	1 125 255	983 466
Inversiones a corto plazo		
Fondo de Prestaciones del Personal	480 068	283 462
Plan de seguro médico	53 932	46 538
Total de inversiones a corto plazo	534 000	330 000
Que comprende:		
Actividades operacionales	992 193	770 455
Actividades no operacionales	667 062	543 010
Total de efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones a corto plazo	1 659 255	1 313 466

73. Las inversiones se relacionan con el Fondo de Prestaciones del Personal y el Plan de Seguro Médico, y se colocan en mercados monetarios con vencimiento de entre 3 y 12 meses.

3.2 Contribuciones por recibir

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

Cuadro 3.2.1
Análisis de las contribuciones netas por recibir por tipo de donante
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Contribuciones por recibir corrientes		
Gobiernos	805 997	778 634
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	15 763	51 978
Otras organizaciones intergubernamentales	348 470	202 782
Donantes del sector privado	82 329	66 722
Contribuciones por recibir corrientes antes de la provisión	1 252 559	1 100 116
Provisión para cuentas de dudoso cobro	(11 075)	(7 417)
Total de contribuciones por recibir corrientes	1 241 484	1 092 699
Contribuciones por recibir no corrientes		
Gobiernos	212 054	294 025
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	3 408	8 545
Otras organizaciones intergubernamentales	100 313	13 371
Donantes del sector privado	5 696	3 625
Total de contribuciones por recibir no corrientes	321 471	319 566
Contribuciones por recibir netas	1 562 955	1 412 265

Cuadro 3.2.2
Resumen de las contribuciones por recibir por año establecido para realizar la contribución

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Año establecido para realizar la contribución</i>	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Año establecido para realizar la contribución</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>Porcentaje</i>
2019 y años anteriores	4 662	0,3	2018 y años anteriores	–	–
2020	129 715	8,3	2019	160 964	11,4
2021	1 107 107	70,8	2020	931 735	66,0
Total de contribuciones por recibir corrientes	1 241 484	79,4		1 092 699	77,4
2022	262 521	16,8	2021	245 802	17,4
2023	41 941	2,7	2022	70 087	5,0
2024	16 569	1,1	2023	3 677	0,2
2025	440	–	2024	–	–
Total de contribuciones por recibir no corrientes	321 471	20,6		319 566	22,6
Total de contribuciones por recibir	1 562 955	100,0		1 412 265	100,0

75. El movimiento de la provisión para cuentas de dudoso cobro durante 2020 se muestra a continuación:

Cuadro 3.2.3

Cambio en la provisión para cuentas de dudoso cobro

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>Baja en libros</i>	<i>Aumento</i>	<i>(Disminución)</i>	<i>31 de diciembre de 2020</i>
Provisión para cuentas de dudoso cobro	7 417	(3 772)	9 839	(2 409)	11 075

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

Cuadro 3.2.4

Antigüedad de las contribuciones por recibir

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Contribuciones por recibir</i>	<i>Monto nominal bruto</i>	<i>Provisiones (deterioro del valor)</i>	<i>Monto nominal neto</i>
No vencidas al 31 de diciembre de 2020	1 433 002	(4 420)	1 428 582
Vencidas por menos de 12 meses	133 805	(4 094)	129 711
Vencidas por más de 12 meses	7 223	(2 561)	4 662
Total	1 574 030	(11 075)	1 562 955

3.3 Existencias

77. El ACNUR mantiene artículos en existencias para distribuir a sus beneficiarios en 178 almacenes (166 en 2019) en todo el mundo y 9 almacenes globales centrales. Estos últimos se encuentran en Accra, Ammán, Copenhague, Duala (Camerún), Dubái (Emiratos Árabes Unidos) (dos lugares), Kampala, Nairobi y Panamá. En 2020 se distribuyeron artículos por un valor total de 269,8 millones de dólares (238,2 millones de dólares en 2019), que se contabilizaron como gasto en el estado de resultados (véase la nota 6.5).

78. 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 existencias en inventario por tipo de bienes

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Tipo de bienes en inventario</i>	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Ropa de cama	59 785	58 047
Tiendas de campaña	50 201	36 888
Artículos para el hogar	51 029	49 986
Materiales de construcción y equipo conexo	28 414	24 698
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	75 775	17 961
Alimentos y otros suministros	2 220	1 999
Materiales fungibles	397	269
Subtotal	267 819	189 848
Menos: provisión por depreciación de existencias	(7 404)	(6 149)
Total de existencias en inventario	260 415	183 699

Cuadro 3.3.2
Movimiento en el inventario

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Conciliación del inventario</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>
Inventario inicial al 1 de enero	183 699	225 501
Costo de los bienes adquiridos ^a	338 364	199 597
Costo de los bienes distribuidos	(269 840)	(238 163)
Otros ajustes	9 447	(2 220)
Cambio en la provisión por depreciación de existencias	(1 255)	(1 016)
Inventario final al 31 de diciembre	260 415	183 699

^a Incluye contribuciones en especie.

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

Cuadro 3.3.3
Cambio en la provisión por depreciación de existencias

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2019</i>	<i>Aumento/ (disminución)</i>	<i>31 de diciembre de 2020</i>
Provisión por depreciación de existencias	6 149	1 255	7 404

80. La provisión por depreciación de existencias al 31 de diciembre de 2020 refleja ajustes del valor de existencias que han superado su duración máxima (2,9 millones de dólares), que aún no han sido suministrados por los proveedores (3,2 millones de

dólares) y en tránsito entre almacenes por períodos prolongados (1,3 millones de dólares).

81. Al cierre del ejercicio, el valor de las existencias en inventario del ACNUR era de 260,4 millones de dólares, una vez deducida la provisión por depreciación. Esa cifra equivale a alrededor de nueve meses de distribución en 2020 (alrededor de ocho meses en 2019).

3.4 Otros activos corrientes

Cuadro 3.4

Resumen de otros activos corrientes

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020	31 de diciembre de 2019 (reclasificación)
Pagos anticipados	172 845	149 387
Cuentas por cobrar de asociados en la ejecución	58 341	54 470
Cuentas por cobrar en concepto de impuesto sobre el valor añadido	35 338	28 014
Anticipos al personal	15 266	13 742
Depósitos a proveedores	7 896	3 649
Otros activos	7 407	8 439
Subtotal	297 093	257 701
<i>Menos</i> : provisión para otros activos corrientes	(27 201)	(19 688)
Total de otros activos corrientes	269 892	238 013

82. Los pagos anticipados se efectúan antes del ejercicio al que corresponde el gasto e incluyen acuerdos con los asociados en la ejecución de proyectos, anticipos de asistencia en efectivo a proveedores de servicios financieros, y alquileres. Los pagos anticipados para acuerdos con los asociados en la ejecución de proyectos por valor de 110,3 millones de dólares (2019: 85,4 millones de dólares) se componen de 44,7 millones de dólares para 113 proyectos en los que la prestación de servicios se prorrogó hasta 2021 (2019: 22,8 millones de dólares para 61 proyectos prorrogados) y 65,6 millones de dólares para las primeras cuotas de 131 proyectos cuya ejecución está prevista para 2021 (2019: 62,6 millones de dólares para 167 proyectos nuevos). El aumento del número y el valor de los proyectos prorrogados obedece fundamentalmente a la pandemia de COVID-19. Los pagos anticipados a proveedores de servicios financieros por asistencia en efectivo que aún no se habían entregado a los beneficiarios finales, menos las entregas estimadas de las cuales los proveedores de servicios financieros aún no habían presentado la información correspondiente, ascendieron a 25,5 millones de dólares. Los otros pagos anticipados se relacionan en gran medida con proveedores comerciales.

83. Las cuentas por cobrar de los asociados en la ejecución representan pagos a los asociados en la ejecución por actividades del período sobre el que se informa o de un período anterior. El ACNUR aún no ha recibido la información que los asociados en la ejecución le deben presentar respecto de los pagos relacionados con esas actividades por valor de 182,1 millones de dólares (2019: 167,4 millones de dólares) (véase la nota 6.1). Teniendo en cuenta la experiencia anterior, se prevé que la información pendiente confirme que en 2020 los gastos de los asociados en la ejecución ascendieron aproximadamente a 161,8 millones de dólares (2019: 148,7 millones de dólares). Los 20,3 millones de dólares restantes de los que está pendiente

la información (2019: 18,6 millones de dólares) son reembolsos previstos por fondos no adecuados o no desembolsados por completo, por lo que representan cuentas por cobrar estimadas de los asociados en la ejecución. El resto de las cuentas por cobrar, por valor de 38,0 millones de dólares (2019: 35,9 millones de dólares), son reembolsos confirmados que deben efectuar los asociados en la ejecución por fondos no adecuados o no desembolsados por completo por valor de 14,3 millones de dólares (2019: 10,5 millones de dólares) y reembolsos estimados por valor de 23,7 millones de dólares (2019: 25,4 millones de dólares). Por consiguiente, de las cuentas a cobrar de los asociados en la ejecución, un total de 44,0 millones de dólares (2019: 44,0 millones de dólares) son estimaciones, no saldos confirmados.

84. Los anticipos al personal consisten principalmente en subsidios de educación y de alquiler, gastos de viaje, gastos médicos, sueldos y otras prestaciones del personal. Los saldos comparativos notificados en 2019 comprenden 9,6 millones de dólares en concepto de anticipos al personal para subsidios de educación que anteriormente se clasificaban como pagos anticipados.

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

3.5 Propiedades, planta y equipo

86. Las principales clases de activos en la partida de propiedades, planta y equipo son los terrenos y edificios, las mejoras y reparaciones importantes de propiedades, los vehículos automotores, los generadores y el equipo de informática y telecomunicaciones.

Cuadro 3.5.1

Propiedades, planta y equipo, 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos automotores</i>	<i>Generadores</i>	<i>Equipo de informática y telecomunicaciones</i>	<i>Equipo de otro tipo</i>	<i>Total</i>
Costo/valoración							
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	8 647	7 604	309 515	38 242	20 660	15 627	400 295
Adiciones – compras	–	6 373	44 421	3 902	1 169	8 974	64 839
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	–	–	123	–	123
Enajenaciones	–	(1 144)	(33 748)	(1 427)	(2 778)	(469)	(39 566)
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	8 647	12 833	320 189	40 717	19 174	24 132	425 692
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	(3 909)	(5 550)	(143 859)	(26 660)	(16 772)	(10 117)	(206 866)
Enajenaciones	–	1 144	26 571	894	2 721	136	31 466
Gastos de amortización para el ejercicio	(405)	(523)	(25 835)	(4 339)	(1 300)	(4 269)	(36 671)
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	(4 313)	(4 929)	(143 123)	(30 105)	(15 351)	(14 249)	(212 071)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos automotores</i>	<i>Generadores</i>	<i>Equipo de informática y telecomunicaciones</i>	<i>Equipo de otro tipo</i>	<i>Total</i>
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2020	4 738	2 054	165 656	11 582	3 888	5 510	193 429
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	4 333	7 904	177 066	10 612	3 823	9 883	213 621

Cuadro 3.5.2

Propiedades, planta y equipo, 2019

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Terrenos y edificios</i>	<i>Mejoras y reparaciones importantes</i>	<i>Vehículos automotores</i>	<i>Generadores</i>	<i>Equipo de informática y telecomunicaciones</i>	<i>Equipo de otro tipo</i>	<i>Total</i>
Costo/valoración							
Saldo inicial al 1 de enero de 2019	8 647	5 951	299 328	37 343	20 078	14 199	385 546
Adiciones – compras	–	1 653	51 892	4 703	2 374	2 935	63 557
Adiciones – contribuciones en especie	–	–	–	–	–	–	–
Enajenaciones	–	–	(41 705)	(3 804)	(1 793)	(1 507)	(48 808)
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	8 647	7 604	309 515	38 242	20 660	15 627	400 295
Amortización acumulada							
Saldo inicial al 1 de enero de 2019	(3 504)	(5 165)	(155 132)	(24 466)	(16 273)	(9 377)	(213 918)
Enajenaciones	–	–	36 010	2 127	1 105	910	40 152
Gastos de amortización para el ejercicio	(405)	(384)	(24 737)	(4 321)	(1 604)	(1 649)	(33 101)
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	(3 909)	(5 550)	(143 859)	(26 660)	(16 772)	(10 117)	(206 866)
Valor contable neto							
Saldo inicial al 1 de enero de 2019	5 143	785	144 196	12 878	3 805	4 821	171 628
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	4 738	2 054	165 656	11 582	3 888	5 510	193 429

3.6 Activos intangibles

Cuadro 3.6.1

Movimientos de activos intangibles 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Activos intangibles en desarrollo</i>	<i>Licencias, programas informáticos y otros</i>	<i>Total 2020</i>
Costo			
Saldo inicial 1 de enero de 2020	8 947	42 109	51 056
Adiciones – compras	11 803	–	11 803
Enajenaciones	(1 267)	(938)	(2 205)
Transferencias al servicio	(18 859)	18 859	–
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	624	60 030	60 654
Amortización acumulada			
Saldo inicial 1 de enero de 2020	–	(16 041)	(16 041)
Enajenaciones	–	938	938
Gastos de amortización para el ejercicio	–	(7 431)	(7 431)
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	–	(22 534)	(22 534)
Valor contable neto			
Saldo inicial 1 de enero de 2020	8 947	26 068	35 015
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	624	37 496	38 120

Cuadro 3.6.2

Movimientos de activos intangibles, 2019

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Activos intangibles en desarrollo</i>	<i>Licencias, programas informáticos y otros</i>	<i>Total 2019</i>
Costo			
Saldo inicial 1 de enero de 2019	5 145	34 581	39 725
Adiciones – compras	10 215	–	10 215
Adiciones – contribuciones en especie	–	1 116	1 116
Transferencias al servicio	(6 412)	6 412	–
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	8 947	42 109	51 056
Amortización acumulada			
Saldo inicial 1 de enero de 2019	–	(9 008)	(9 008)
Gastos de amortización para el ejercicio	–	(7 032)	(7 032)
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	–	(16 041)	(16 041)
Valor contable neto			
Saldo inicial 1 de enero de 2019	5 145	25 572	30 717
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	8 947	26 068	35 015

87. Los activos intangibles en desarrollo al 31 de diciembre de 2020 representan proyectos de desarrollo individuales de programas informáticos capitalizables en curso relacionados con la herramienta de presentación electrónica para las adquisiciones y con un componente de CashAssist para el UNICEF.

88. La partida de licencias, programas informáticos y otros representa principalmente las licencias de programas informáticos adquiridas y los gastos de desarrollo de los programas informáticos que ya se están utilizando. El costo de las licencias y los programas informáticos adquiridos se amortiza durante el período que duren la licencia o los derechos, o por un período de tres años, si este fuera más corto. El costo de los programas informáticos desarrollados internamente se amortiza durante los cinco años siguientes a la fecha de implantación. En 2020, un total de 18,9 millones de dólares se transfirió al servicio y se capitalizó para proyectos de programas informáticos desarrollados internamente que se concluyeron a lo largo del ejercicio, a saber, funciones del Ecosistema de Registro y Gestión de la Identidad de la Población (PRIMES), la plataforma de inteligencia institucional y el módulo de integridad y garantía del *Portal* de Socios de las Naciones Unidas.

3.7 Cuentas por pagar y obligaciones devengadas

Cuadro 3.7

Análisis de las cuentas por pagar y obligaciones devengadas

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019 (reclasificación)</i>
Cuentas por pagar		
Proveedores comerciales y de otro tipo	69 487	67 588
Asociados en la ejecución	44 803	63 619
Entidades de las Naciones Unidas	4 296	5 807
Total de cuentas por pagar	118 586	137 014
Obligaciones devengadas	101 902	98 558
Total de cuentas por pagar y obligaciones devengadas	220 488	235 572

89. Las cuentas por pagar a proveedores comerciales y de otro tipo corresponden principalmente a importes adeudados por bienes y servicios respecto de los cuales se han recibido facturas.

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

91. Las cuentas por pagar a las entidades de las Naciones Unidas, que antes se incluían en la partida de proveedores comerciales y de otro tipo, se presentan por separado. Las sumas correspondientes a 2019 se han reclasificado en consecuencia.

92. Prácticamente todas las obligaciones devengadas representan pasivos correspondientes al costo de bienes y servicios que ha recibido el ACNUR durante el ejercicio y que no han sido facturados por los proveedores a la fecha de balance.

3.8 Pasivo 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)

	2020	2019
Pasivo en concepto de prestaciones de los empleados		
Seguro médico posterior a la separación del servicio	1 021 858	798 877
Prestaciones de repatriación	134 810	125 739
Vacaciones anuales	110 551	76 640
Sueldos y otras prestaciones del personal	20 718	15 968
Otras prestaciones por separación del servicio	2 250	1 810
Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados	1 290 187	1 019 034
Composición		
Corrientes	148 467	108 758
No corrientes	1 141 720	910 276
Total del pasivo en concepto de prestaciones de los empleados	1 290 187	1 019 034

93. El seguro médico posterior a la separación del servicio, al que tienen derecho 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, supone el mantenimiento de la afiliación a la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas, un plan de seguros gestionado por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, o al Plan de Seguro Médico.

94. El pasivo correspondiente a vacaciones anuales se calcula para el saldo de los días de vacaciones no utilizados. 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 en activo también puede arrastrar al siguiente año civil el saldo de sus vacaciones no utilizadas, hasta ese mismo límite. Al cierre de 2020, el límite máximo del saldo de vacaciones anuales que se podía arrastrar se levantó temporalmente debido a las restricciones relacionadas con la COVID-19. Durante el ejercicio, el pasivo por vacaciones anuales no utilizadas aumentó en 33,9 millones de dólares, en gran medida producto de las restricciones impuestas a los viajes a raíz de la COVID-19. De esa suma, 10,4 millones de dólares se relacionan con el levantamiento del límite máximo. Ese límite se deberá volver a imponer cuando se relajen las restricciones a los viajes, momento en el que se extinguirá cualquier obligación restante por saldos que superen el límite máximo reimpuesto.

95. Los sueldos y otras prestaciones del personal comprenden las prestaciones a corto plazo de los empleados, como los incrementos periódicos de sueldos y salarios relacionados con la revisión de la escala de sueldos, las vacaciones en el país de origen, el subsidio de educación y otras prestaciones. El pasivo por vacaciones en el país de origen (8,9 millones de dólares) al cierre de 2020 comprende 0,5 millones de dólares debido al levantamiento temporal del límite sobre el saldo no utilizado que se puede arrastrar. El límite máximo se deberá volver a imponer cuando se relajen las restricciones a los viajes, momento en el que se extinguirá cualquier obligación restante por los saldos que superen el límite máximo reimpuesto.

Valuación actuarial de las prestaciones posteriores a la separación del servicio

96. El pasivo derivado del seguro médico posterior a la separación del servicio y de las prestaciones de repatriación es calculado por un actuario independiente. Las hipótesis actuariales se resumen a continuación:

Hipótesis utilizadas en la valoración de las obligaciones por seguro médico posterior a la separación del servicio

Tasa de descuento	1,31 % (2019: 1,79 %) – Las salidas de caja previstas en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio se descuentan al tipo de cambio al contado para los bonos empresariales de alta calidad pagaderos en cada una de las monedas principales en función del plazo de vencimiento. La tasa indicada representa un promedio ponderado de las tasas de descuento de las tres monedas principales utilizadas, 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.
Inflación de los costos médicos	1,45% (2019: 1,70 %) – 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.
Factor de la edad aplicado a los costos médicos a los 65 años	4.641 dólares (2019: 3.852 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 gastos en concepto de solicitudes de reembolso de los gastos médicos en relación con el seguro médico posterior a la separación del servicio se efectuará en Europa, principalmente en francos suizos y euros. El aumento del factor de la edad a los 65 años registrado en 2020 obedece en gran medida a un aumento de la parte de los gastos médicos posteriores a la separación del servicio en que se prevé se incurrirá en francos suizos y a las correspondientes variaciones de los tipos de cambio. La combinación de las hipótesis de inflación de los costos médicos con los factores de la edad específicos del ACNUR da por resultado un pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio que se ajusta a las características de la población correspondiente del ACNUR y a las pautas de las solicitudes de reembolso de los gastos médicos de los jubilados.
Impacto de la COVID-19 en los factores de la edad aplicados a los gastos médicos	Los niveles históricos medios de las solicitudes de reembolso de los gastos médicos se utilizan para estimar las obligaciones futuras en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio. No obstante, como las restricciones de acceso a la asistencia médica y otros factores relacionados con la pandemia influyeron en los niveles de las solicitudes en 2020 y como no se prevé que esos niveles sean indicadores fiables de las tendencias a largo plazo, las reclamaciones

Hipótesis utilizadas en la valoración de las obligaciones por seguro médico posterior a la separación del servicio

correspondientes al ejercicio en curso se excluyeron excepcionalmente del cálculo de los niveles medios.

Hipótesis utilizadas en la valoración de las obligaciones por prestaciones de repatriación

Tasa de descuento	1,85 % (2019: 2,75 %) – El derecho a una prestación por repatriación se determina en dólares de los Estados Unidos. Los flujos de efectivo previstos para cada ejercicio se descuentan al tipo de cambio al contado para los bonos empresariales de alta calidad pagaderos en dólares de los Estados Unidos en función del plazo de vencimiento. La tasa de descuento es la tasa equivalente para funcionarios sin familiares a cargo que produce el mismo valor actual descontado.
Tasa prevista de aumento de los sueldos	2,20 % (2019: 2,20 %)

Pasivo correspondiente al seguro médico posterior a la separación del servicio

Cuadro 3.8.2

Comparación de las obligaciones brutas y netas por concepto de seguro médico después de la separación del servicio

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020		2019	
	<i>Valor actual de las prestaciones futuras</i>	<i>Pasivo devengado</i>	<i>Valor actual de las prestaciones futuras</i>	<i>Pasivo devengado</i>
Obligación bruta	1 749 604	1 500 471	1 313 473	1 170 573
Compensación por aportaciones de los jubilados	(553 655)	(478 613)	(417 072)	(371 696)
Pasivo en cifras netas al 31 de diciembre	1 195 949	1 021 858	896 401	798 877

97. El valor actual de las prestaciones futuras es el valor descontado de todas las prestaciones, una vez deducidas las aportaciones de los jubilados, que habrán de pagarse en el futuro a todos los jubilados actuales y a los funcionarios en activo a partir de la fecha de jubilación prevista. 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. En consecuencia, para los jubilados y los funcionarios en activo con derecho a prestaciones de jubilación, el valor actual de las prestaciones futuras y el valor del pasivo acumulado es el mismo. El pasivo se calcula utilizando el método basado en las unidades de crédito proyectadas, según el cual las prestaciones de cada afiliado al plan se contabilizan como gasto a medida que se devengan, teniendo en cuenta la fórmula de asignación de prestaciones del plan.

98. 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 las obligaciones por prestaciones definidas

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Seguro médico posterior a la separación del servicio</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>
Obligación por prestaciones definidas al 1 de enero	798 877	588 581
Costo de los servicios prestados en períodos anteriores	–	47 429
Costo de los servicios para el ejercicio	38 357	31 929
Costo por intereses para el ejercicio	14 262	16 298
Prestaciones pagadas (deducidas las aportaciones de los afiliados)	(6 241)	(5 108)
Ganancias/pérdidas actuariales	176 603	119 748
Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre	1 021 858	798 877

99. Los costos de los servicios y por intereses se reconocen como gastos en el estado de resultados (estado financiero II). En 2020, se contabilizaron gastos por valor de 52,6 millones de dólares (95,7 millones de dólares en 2019), que se detallan en la nota 6.2.

100. El costo de los servicios prestados en períodos anteriores, de 47,4 millones de dólares en 2019, refleja el efecto de los cambios en las hipótesis de gestión y la corrección de ciertos errores no significativos en el cálculo del pasivo en concepto de seguro médico posterior a la separación del servicio acumulado en ejercicios anteriores.

101. Las ganancias y pérdidas actuariales se contabilizan como un cargo o crédito directo a las reservas. La pérdida actuarial neta de 176,6 millones de dólares en 2020 obedece fundamentalmente a la reducción de las tasas de descuento (101,9 millones de dólares), a las variaciones de los tipos de cambio (85,7 millones de dólares) y a la experiencia en relación con el costo de las reclamaciones (38,0 millones de dólares), lo que se compensó por las ganancias actuariales atribuibles a los cambios en las hipótesis de inflación desde 2019 (53,0 millones de dólares). Otros 3,0 millones de dólares de la pérdida actuarial neta obedecen al reconocimiento a partir de 2020 de los períodos de servicio computables de algunos funcionarios en activo acumulados en otras entidades antes de su entrada en servicio en el ACNUR. El análisis de sensibilidad que figura a continuación ilustra cómo afectan al gasto y al pasivo los pequeños cambios porcentuales en las principales hipótesis.

102. 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 en períodos anteriores (3 % del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales cubierto por el plan de asistencia sanitaria de la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas) y a los costos del ejercicio en curso (servicio e intereses). En 2019, esto incluyó el costo de los servicios prestados en períodos anteriores a que se hace referencia en el párrafo 100. El monto total financiado al 31 de diciembre de 2020 fue de 377,5 millones de dólares (302,4 millones de dólares en 2019). Los montos financiados no se mantienen en un fondo fiduciario jurídicamente independiente del ACNUR, por lo que no se consideran activos del plan a efectos de la norma 39 de las IPSAS.

Cuadro 3.8.4
Obligación por prestaciones definidas no financiada

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Seguro médico posterior a la separación del servicio</i>	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Obligación por prestaciones definidas	1 021 858	798 877
Financiada	(377 510)	(302 385)
Obligación por prestaciones definidas no financiada	644 348	496 492

103. Se estima que en 2021 la contribución del ACNUR al seguro médico posterior a la separación del servicio será de 91,7 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

104. Sobre la base de las hipótesis actuariales utilizadas, en el cuadro 3.8.5 se presenta el efecto de un aumento o una disminución de un punto porcentual en la tendencia de la tasa prevista en los gastos médicos y la tasa de descuento sobre: a) la suma del costo de los servicios del ejercicio corriente y el costo por intereses para 2020, y b) las obligaciones acumuladas por prestaciones posteriores a la separación del servicio al 31 de diciembre de 2020.

Cuadro 3.8.5
Análisis de sensibilidad – seguro médico posterior a la separación del servicio

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Costo del servicio y costo por intereses</i>	<i>Obligaciones acumuladas por prestaciones posteriores a la separación del servicio</i>
Efecto del cambio en las hipótesis fundamentales		
Tasas de descuento:		
Aumento de un punto porcentual	(12 095)	(220 233)
Disminución de un punto porcentual	15 041	326 006
Costo periódico neto de la atención médica posterior a la separación del servicio:		
Aumento de un punto porcentual	27 050	308 142
Disminución de un punto porcentual	(19 713)	(222 901)
Factor de la edad:		
Aumento del 1 % anual después de los 65 años	9 552	159 852
Disminución del 1 % anual después de los 65 años	(11 323)	(163 014)

Prestaciones de repatriación

105. 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. Como se muestra en el cuadro 3.8.6, el pasivo devengado por primas de repatriación y reembolso de gastos de viaje conexos determinado por el actuario ascendió a 134,8 millones de dólares al 31 de diciembre de 2020 (125,7 millones de dólares en 2019).

Cuadro 3.8.6
Pasivo por repatriación por tipo

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020		31 de diciembre de 2019	
	Valor actual de las prestaciones futuras	Pasivo devengado	Valor actual de las prestaciones futuras	Pasivo devengado
Prima de repatriación	120 663	77 050	104 767	69 381
Gastos de viaje y mudanza	57 760	57 760	56 358	56 358
Obligación neta	178 423	134 810	161 125	125 739

106. El pasivo devengado representa la parte ya devengada del valor actual de las prestaciones de repatriación. El valor actual de las prestaciones futuras es el valor descontado de todas las prestaciones que se prevé que se paguen en el futuro, incluida la parte que se prevé que se devengue hasta que se conceda la prestación máxima.

107. 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)

<i>Prima de repatriación y reembolso de los gastos de viaje</i>	2020	2019
Obligación neta al 1 de enero	125 739	103 311
Costo de los servicios para el ejercicio	5 989	4 621
Costo por intereses para el ejercicio	3 310	4 011
Prestaciones pagadas	(5 036)	(3 617)
Ganancias/(pérdidas) actuariales	4 808	17 413
Obligación total al 31 de diciembre	134 810	125 739

108. La suma del costo de los servicios y por intereses se reconoce como un gasto en el estado de resultados (estado financiero II). En 2020, se reconocieron gastos por valor de 9,3 millones de dólares (8,6 millones de dólares en 2019), que se detallan en la nota 6.2. El análisis de sensibilidad que figura a continuación ilustra cómo afectan al gasto y al pasivo los pequeños cambios porcentuales en las principales hipótesis.

Cuadro 3.8.8
Estado de la financiación del pasivo por repatriación

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Prima de repatriación y reembolso de los gastos de viaje</i>	31 de diciembre de 2020	31 de diciembre de 2019
Obligaciones totales	134 810	125 739
Financiadas	(23 005)	(19 890)
Obligaciones no financiadas	111 805	105 849

109. Se estima que en 2021 la contribución del ACNUR a las prestaciones por repatriación será de 3,1 millones de dólares.

Análisis de sensibilidad

110. 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 los servicios del ejercicio corriente y el costo por intereses para 2020, y b) las obligaciones acumuladas por prestaciones posteriores a la separación del servicio al 31 de diciembre de 2020.

Cuadro 3.8.9

Análisis de sensibilidad – prima de repatriación y reembolso de los gastos de viaje

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Costo agregado de servicios y costo por intereses</i>	<i>Obligaciones acumuladas por prestaciones posteriores a la separación del servicio</i>
Inflación salarial:		
Aumento de un punto porcentual	1 188	7 432
Disminución de un punto porcentual	(987)	(6 495)
Tasas de descuento:		
Aumento de un punto porcentual	146	(11 989)
Disminución de un punto porcentual	(152)	14 194

Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas

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

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

113. La valuación actuarial más reciente de la Caja se concluyó el 31 de diciembre de 2019. Para sus estados financieros de 2020, la Caja extrapoló al 31 de diciembre de 2020 los datos de participación correspondientes al 31 de diciembre de 2019.

114. La valuación actuarial al 31 de diciembre de 2019 dio lugar a un coeficiente de financiación de los activos actuariales respecto de los pasivos actuariales, suponiendo que no hubiera ajustes de las pensiones en el futuro, del 144,4 % (139,2 % en la

valuación de 2017). Tomando en cuenta el sistema actual de ajuste de las pensiones, el coeficiente de financiación era del 107,1 % (102,7 % en la valuación de 2017).

115. Tras evaluar la suficiencia actuarial de la Caja de Pensiones, el Actuario Consultor llegó a la conclusión de que, al 31 de diciembre de 2019, no había necesidad de que se efectuasen aportaciones para enjugar un déficit con arreglo al artículo 26 de los Estatutos de la Caja de Pensiones, ya que el valor actuarial de los activos excedía el valor actuarial de todo el pasivo devengado 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. Al momento del presente informe, la Asamblea General no había invocado la disposición del artículo 26.

116. Si se invocara el artículo 26 a raíz de un déficit actuarial, ya fuera durante el funcionamiento continuo 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 valoración. El total de las aportaciones pagadas a la Caja durante los tres ejercicios anteriores (2017, 2018 y 2019) fue de 7.546,92 millones de dólares, cifra de la cual el ACNUR aportó el 4,9 %.

117. En 2020, las aportaciones del ACNUR a la Caja de Pensiones ascendieron a 147,6 millones de dólares (137,1 millones de dólares en 2019). Se prevé que las aportaciones pagaderas en 2021 asciendan a 158,9 millones de dólares aproximadamente.

118. La afiliación a la Caja de Pensiones puede ser rescindida por decisión de la Asamblea General, previa recomendación afirmativa del Comité Mixto. En ese caso, se pagará una parte proporcional del total de los activos de la Caja de Pensiones a la fecha de la terminación a la organización que deja de estar afiliada, en beneficio exclusivo de sus funcionarios afiliados a la Caja en esa fecha, en virtud de un acuerdo mutuamente convenido entre esa organización y la Caja. La cuantía será determinada por el Comité Mixto de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas sobre la base de una valoración actuarial del activo y el pasivo de la Caja en la fecha de rescisión; no se incluirá en la suma ninguna parte del excedente del activo respecto del pasivo.

119. La Junta de Auditores realiza una auditoría anual de la Caja de Pensiones y presenta un informe de auditoría al Comité Mixto y a la Asamblea General cada año. La Caja de Pensiones publica informes trimestrales sobre sus inversiones, que pueden consultarse en su sitio web (www.unjspf.org).

3.9 Otros pasivos corrientes

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

Cuadro 3.9
Otros pasivos corrientes
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Otras cuentas por pagar	6 838	7 366
Contribuciones pendientes de acuerdo	1 315	1 757
Total de otros pasivos corrientes	8 153	9 122

3.10 Provisiones

Cuadro 3.10
Reservas y saldos de los fondos acumulados
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>31 de diciembre de 2020</i>	<i>31 de diciembre de 2019</i>
Tipo de provisión		
Provisiones para reembolso de contribuciones	62	340
Litigios	5 424	4 988
Otros	94	–
Total de provisiones	5 579	5 328
Que comprende:		
Corrientes	5 486	5 328
No corrientes	94	–
Total de provisiones	5 579	5 328

121. Las provisiones por litigios representan casos en los que es probable que haya que efectuar un pago y el monto de ese pago se puede estimar con fiabilidad. El ACNUR tiene actualmente litigios comerciales con un número reducido de proveedores en relación con las cantidades suministradas y los precios cobrados. Estos litigios son objeto de negociación y es posible que algunos terminen resolviéndose mediante arbitraje, con resultados inciertos. El costo adicional estimado de la solución de controversias mediante arbitraje se incluye como provisión para litigios. En 2020, un aumento de 0,4 millones de dólares de las provisiones para litigios se incluyó en la partida de gastos varios (véase la nota 6.9).

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)

	<i>Saldo final 31 de diciembre de 2019</i>	<i>Superávit/ (déficit)</i>	<i>Ingresos/ (egresos)</i>	<i>Saldo final 31 de diciembre de 2020</i>
Fondo del Programa Anual				
Fondo del Programa Anual deducidas las reservas	2 292 271	577 425	(13 962)	2 855 733
Reserva operacional	10 000	–	–	10 000
Reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato	20 000	–	–	20 000
Total del Fondo del Programa Anual	2 322 271	577 425	(13 962)	2 885 733
Fondo del Presupuesto Ordinario de las Naciones Unidas	(339)	(84)	423	–
Fondo para Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico	17 073	293	(6 696)	10 671
Fondo para Proyectos	225 439	(43 744)	3 972	185 668
Total de reservas y saldos de los fondos acumulados	2 564 444	533 891	(16 262)	3 082 073

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

123. Las transacciones correspondientes al pilar 1 (Programa Mundial de Refugiados) y al pilar 2 (Programa Mundial de Apátridas) se registran en:

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

Las transacciones correspondientes al pilar 3 (Proyectos Mundiales de Reintegración) y al pilar 4 (Proyectos Mundiales para Desplazados Internos) se registran en el Fondo para Proyectos.

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

125. La reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato se utiliza para dar al ACNUR capacidad presupuestaria para realizar actividades no presupuestadas acordes con las actividades y estrategias que figuran en el presupuesto por programas anual aprobado y con el mandato de la Oficina. Esta reserva se constituye con 50,0 millones de dólares para cada ejercicio económico del presupuesto por programas bienal, o con un importe diferente si así lo decide el Comité Ejecutivo. Para el ejercicio económico 2020, en el marco de la aprobación del presupuesto revisado total para 2020, el Comité Ejecutivo aprobó 20,0 millones de dólares como reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el

mandato. En 2020, el Comité Ejecutivo determinó que, con efecto a partir de enero de 2022, la reserva para actividades nuevas o adicionales relacionadas con el mandato no se requeriría. Por lo tanto, al cierre de 2021 cualquier saldo restante se liberará y se transferirá de nuevo al fondo del programa anual.

3.12 Fondo de Operaciones y de Garantía

126. El Fondo de Operaciones y de Garantía se mantiene con los ingresos en concepto de intereses de los fondos invertidos, los ahorros obtenidos en programas de ejercicios anteriores, las contribuciones voluntarias y otros ingresos varios. El Fondo se utiliza para reponer la reserva operacional, efectuar pagos indispensables y garantizar las obligaciones hasta que se reciban las contribuciones prometidas.

Cuadro 3.12

Fondo de Operaciones y de Garantía

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2019	Superávit/ (déficit)	Ingresos/ (egresos)	31 de diciembre de 2020
Fondo de Operaciones y de Garantía	100 000	92 220	(92 220)	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 2019	Superávit/ (déficit)	Ingresos/ (egresos)	31 de diciembre de 2020
Plan de Seguro Médico	46 538	7 392	–	53 929

127. 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 año y los gastos de administración conexos. El Plan solo cubre al personal del Cuadro de Servicios Generales y 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 2019	Superávit/ (déficit)	Ganancias/ (pérdidas) actuariales	Ingresos/ (egresos)	31 de diciembre de 2020
Fondo de Prestaciones del Personal	(604 152)	(79 073)	(181 411)	108 483	(756 153)

Cuadro 3.14.2
Análisis del Fondo de Prestaciones del Personal

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	31 de diciembre de 2020			31 de diciembre de 2019		
	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo	Pasivos	Financiación	Saldo neto del Fondo
Seguro médico posterior a la separación del servicio	(1 021 858)	377 510	(644 348)	(798 877)	302 385	(496 492)
Repatriación	(134 810)	23 005	(111 805)	(125 739)	19 890	(105 849)
Vacaciones anuales	(110 551)	110 551	–	(76 640)	76 640	–
Otras prestaciones por separación del servicio	(2 250)	2 250	–	(1 810)	–	(1 810)
Total	(1 269 469)	513 316	(756 153)	(1 003 065)	398 914	(604 152)

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

129. De conformidad con la decisión adoptada por el Comité Permanente en junio de 2011, el ACNUR comenzó a financiar el pasivo por seguro médico posterior a la separación del servicio correspondiente a los servicios prestados en períodos anteriores mediante el cobro del 3 % del sueldo básico neto de todo el personal del Cuadro Orgánico y del personal pertinente de Servicios Generales cubierto por el plan de la Mutualidad de Seguros del Personal de las Naciones Unidas, con efecto a partir del 1 de enero de 2012. Desde abril de 2017, a raíz de una decisión adoptada por el Comité Permanente en marzo de 2017, el cobro del 3 % también se aplica al personal de Servicios Generales cubierto por el Plan de Seguro Médico. El ACNUR imputa el costo del seguro médico posterior a la separación del servicio (servicio e intereses) del ejercicio en curso al presupuesto anual para gastos de personal. El monto financiado al 31 de diciembre de 2020 es de 377,5 millones de dólares (302,4 millones de dólares en 2019) (véase también el párr. 102).

130. Además, con arreglo a la decisión tomada por el Comité Permanente, desde 2012 el ACNUR ha reservado fondos para financiar las prestaciones de repatriación.

131. Todos los fondos y reservas a que se hace referencia más arriba fueron establecidos por el Comité Ejecutivo o por el Alto Comisionado con la aprobación del Comité Ejecutivo.

Nota 4**Análisis del riesgo****Riesgo de crédito**

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

Efectivo e inversiones

133. Las políticas del ACNUR en materia de gestión de riesgos limitan la cantidad de efectivo e inversiones que se pueden mantener en cualquier banco. En la

determinación y el mantenimiento de la lista de bancos custodios aprobados, los riesgos de pérdida de capital principal en caso de incumplimiento de la contraparte se mitigan gracias a la aplicación de evaluaciones de gestión de riesgos y de calificaciones de riesgo bancario. Cualquier superávit de fondos se coloca en las instituciones financieras 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. Todos los fondos excedentes se colocan en instituciones financieras que han recibido las mejores calificaciones de las principales agencias de calificación crediticia.

Contribuciones por recibir

134. Las contribuciones por recibir comprenden principalmente las contribuciones voluntarias adeudadas por los Estados Miembros. No se han registrado casos en que hayan quedado sin cobrar cantidades importantes. Se ha evaluado el riesgo de impago y se ha constituido una provisión para cubrir ese riesgo, como se indica en el cuadro 3.2.3.

Riesgo de liquidez

135. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR ascendía a 1.125,3 millones de dólares al 31 de diciembre de 2020, frente a 983,5 millones de dólares al 31 de diciembre de 2019.

136. El total de efectivo y equivalentes de efectivo del ACNUR comprende las tenencias de efectivo operacional no comprometido, que ascienden a 992,2 millones de dólares, y las tenencias de efectivo no operacional comprometido, que ascienden a 133,1 millones de dólares (véase la nota 3.1).

137. El saldo medio de las tenencias de efectivo operacional no comprometido en 2020 proporciona 2,7 meses de cobertura de gastos (2019: 2,2 meses).

138. La ejecución del programa y de las actividades de emergencia del ACNUR se planifica en función de las previsiones de los flujos de efectivo relacionadas con las contribuciones prometidas reales y estimadas y los llamamientos especiales. Existen procedimientos de gestión y supervisión de la liquidez 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 importantes. Debido a las restricciones impuestas por los donantes (“asignación de fondos”), no todos los activos líquidos están disponibles para financiar operaciones generales en caso de demoras en la recepción de los fondos prometidos, disminución de las contribuciones u otros sucesos imprevistos que afecten negativamente a la liquidez. Al 31 de diciembre de 2020, el saldo de efectivo incluía 562,1 millones de dólares y las cuentas por cobrar comprendían una suma adicional de 592,1 millones de dólares de contribuciones asignadas para fines específicos en 2021 y años posteriores. Del mismo modo, los cargos futuros a corto plazo en los activos netos incluían 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). En general, aproximadamente entre el 65 % y el 70 % del total de esos compromisos existentes al cierre del ejercicio se liquidan dentro de los seis primeros meses del ejercicio siguiente.

Riesgo de tasa de interés

139. La organización percibe ingresos en concepto de intereses derivados de los superávits que mantiene en tenencias de efectivo operacionales y no operacionales a

lo largo del ejercicio. La ejecución del programa y del presupuesto del ACNUR no depende directamente de los ingresos en concepto de intereses.

Riesgo de tipo de cambio

140. La organización se ve afectada por el riesgo de tipo de cambio derivado del flujo de efectivo directo a lo largo del ejercicio de contribuciones que se reciben fundamentalmente en 11 monedas principales y de los pagos que se efectúan en 103 monedas en todo el mundo. El ACNUR gestiona el riesgo de tipo de cambio a nivel de cartera en múltiples divisas definiendo posiciones de flujo de efectivo reales y previstas en cifras netas por pares de divisas que presentan una elevada correlación entre las monedas en que se reciben las contribuciones y las que se utilizan para realizar los pagos. Por lo tanto, las intervenciones de cobertura a corto plazo son limitadas. No quedan contratos abiertos al cierre del ejercicio.

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

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

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

Análisis de sensibilidad

144. La apreciación o depreciación del dólar de los Estados Unidos equivalente a un punto porcentual respecto a todas las demás monedas pertinentes entre el 31 de diciembre de 2020 y la fecha de la liquidación de los activos y los pasivos monetarios se traduce en un aumento o una disminución de unos 13,3 millones de dólares en los activos netos.

Nota 5 Ingresos

5.1 Contribuciones voluntarias

Cuadro 5.1.1

Análisis de las contribuciones voluntarias

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
Contribuciones monetarias		
Gobiernos	3 410 369	3 393 247
Otras organizaciones intergubernamentales	710 991	164 772
Donantes del sector privado	478 580	412 729
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	145 265	91 791
Subtotal de contribuciones monetarias	4 745 205	4 062 539

	2020	2019
Reembolsos a los donantes y otras reducciones de ingresos del ejercicio anterior	(12 417)	(470)
Total de contribuciones monetarias	4 732 788	4 062 069
Contribuciones en especie		
Gobiernos	25 585	18 806
Otras organizaciones intergubernamentales	390	–
Donantes del sector privado	68 505	12 673
Organizaciones y fondos del sistema de las Naciones Unidas	505	263
Total de contribuciones en especie	94 985	31 742
Total de contribuciones voluntarias	4 827 773	4 093 811

145. Los ingresos en concepto de contribuciones monetarias se ajustan teniendo en cuenta los reembolsos efectuados a los donantes y las reducciones de ingresos del ejercicio anterior derivadas de un gasto inferior al previsto de los fondos para fines específicos o de cambios en las estimaciones.

146. Las contribuciones en especie representan las donaciones de bienes y, de ser significativos, determinados servicios recibidos que prestan un apoyo directo a las operaciones. Estas contribuciones generalmente incluyen artículos de inventario que se distribuyen a los beneficiarios y el uso de instalaciones y personal. En 2020, las contribuciones en especie ascendieron a 69,9 millones de dólares en bienes (7,5 millones de dólares en 2019) y 25,1 millones de dólares en servicios (24,2 millones de dólares en 2019). Los bienes en especie fueron principalmente ropa y calzado (38,1 millones de dólares) y equipo de protección personal (26,9 millones de dólares). El aumento de las contribuciones en especie en 2020 estuvo relacionado principalmente con la pandemia de COVID-19.

147. Las contribuciones monetarias (antes del ajuste) registradas en 2020, que ascendieron en total a 4.745,2 millones de dólares, se analizan a continuación por ejercicio en que son exigibles y por tipo de asignación:

Cuadro 5.1.2

Contribuciones monetarias registradas por ejercicio en que son exigibles

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Ejercicio en que son exigibles</i>	<i>2020</i>	<i>Ejercicio en que son exigibles</i>	<i>2019</i>
2020 y ejercicios anteriores	3 699 965	2019 y ejercicios anteriores	2 960 137
Ejercicios futuros		Ejercicios futuros	
2021	863 457	2020	791 460
2022	138 769	2021	235 494
2023	42 250	2022	63 455
2024	406	2023	11 993
2025	358	2024	–
Subtotal de ejercicios futuros	1 045 240		1 102 402
Total de contribuciones monetarias (antes del ajuste)	4 745 205		4 062 539

Cuadro 5.1.3
Contribuciones monetarias por tipo de asignación

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
Para fines generales	532 139	713 132
Asignación flexible	718 965	502 223
Para fines específicos	2 237 292	2 111 095
Asignación estricta a fines específicos	1 256 809	736 089
Total de contribuciones monetarias (antes del ajuste)	4 745 205	4 062 539

148. Las contribuciones para fines generales son totalmente flexibles 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 estrictamente asignadas a fines específicos solo pueden utilizarse para un proyecto determinado o están restringidas desde los puntos de vista geográfico y temático. Puesto que la mayoría de las contribuciones que están a la espera de una decisión de asignación por su donante terminan restringiéndose a un país determinado, esas contribuciones se consideran asignadas a fines específicos.

149. Las contribuciones monetarias asignadas por los donantes a actividades relacionadas con la COVID-19 ascendieron a 471 millones de dólares, cifra que, en algunos casos, comprendió la reprogramación de fondos existentes hacia las actividades de socorro relacionadas con la pandemia.

5.2 Otros ingresos

Cuadro 5.2

Otros ingresos

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
Venta de activos	8 032	15 063
Primas de seguro médico de los afiliados al Plan de Seguro Médico	3 556	3 156
Uso de residencias para huéspedes	3 110	4 552
Uso de locales de oficina y del estacionamiento	647	732
Ingresos varios	3 272	3 212
Total de otros ingresos	18 618	26 714

150. La venta de activos representa principalmente las ganancias de la venta de vehículos, que en 2020 se vieron afectadas por la COVID-19.

Nota 6

Gastos

6.1 Gastos de los asociados en la ejecución de proyectos

151. El total de gastos de los asociados en la ejecución de proyectos en el ejercicio económico ascendió a 1.392,2 millones de dólares (1.345,0 millones en 2019). El

análisis se presenta por tipo de asociado y por región. El análisis por región se corresponde con la nota 8 y sustituye al análisis por pilar que se presentaba anteriormente.

Cuadro 6.1

Gastos de los asociados en la ejecución

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

Región	Gobiernos	Organizaciones no gubernamentales internacionales	Organizaciones no gubernamentales locales	Organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	Total de gastos	
					2020	2019 (Reclasificación)
África Occidental y Central	11 669	79 142	43 506	–	134 318	113 064
África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos	58 094	169 176	45 100	496	272 867	303 360
África Meridional	8 495	31 635	21 897	425	62 451	55 958
Oriente Medio y Norte de África	13 649	141 771	116 459	2 962	274 841	284 115
Asia y el Pacífico	20 639	37 380	73 795	423	132 238	138 032
Europa	24 525	19 797	110 740	380	155 442	170 163
América	2 931	36 786	59 324	803	99 844	59 103
Sede/programas mundiales	1 412	23 810	63 836	342	89 400	77 987
Gastos declarados por los asociados en la ejecución de proyectos en relación con los acuerdos del ejercicio en curso	141 415	539 496	534 658	5 831	1 221 401	1 201 782
Información aún no recibida ni tramitada	26 701	76 933	72 555	5 950	182 139	167 359
Ajustes por acuerdos del ejercicio anterior ^a	(1 948)	(6 758)	(5 400)	2 782	(11 324)	(24 173)
Total de gastos	166 168	609 671	601 813	14 563	1 392 215	1 344 969

^a El monto de los ajustes por acuerdos del ejercicio anterior asciende a 11,3 millones de dólares (2019: 24,2 millones de dólares) e incluye un saldo no utilizado reembolsable de 38,0 millones de dólares (2019: 40,1 millones de dólares) y recuperaciones de gastos a raíz de auditorías de asociados por un valor de 1,4 millones de dólares (2019: 1,2 millones de dólares), lo que se compensa con gastos de los asociados en el ejercicio en curso con cargo a pagos anticipados contabilizados anteriormente por 28,1 millones de dólares (2019: 17,1 millones de dólares).

152. El importe de 1.392,2 millones de dólares registrado como gastos de los asociados en la ejecución de proyectos (2019: 1.345,0 millones de dólares) incluye 182,1 millones de dólares (2019: 167,4 millones de dólares) ya pagados a los asociados en la ejecución, cuyos informes aún no han sido recibidos ni tramitados definitivamente por el ACNUR. Las dificultades relacionadas con la COVID-19 han impedido que los asociados presenten la información en los plazos habituales. Los reembolsos estimados por gastos inferiores a lo previsto se registran en cuentas por cobrar y anticipos a los asociados en la ejecución (véase la nota 3.4).

153. El importe total de fondos reembolsados por los asociados en la ejecución en 2020 en concepto de gastos injustificados fue de 1,4 millones de dólares (1,2 millones de dólares en 2019). Esos gastos se determinaron sobre la base del examen realizado por el ACNUR de los informes de auditoría de los proyectos ejecutados por los asociados.

154. En el ejercicio del que se informa, se recibieron de los asociados en la ejecución de proyectos intereses e ingresos varios por valor de 2,1 millones de dólares (2,3 millones de dólares en 2019).

6.2 Sueldos y prestaciones de los empleados

Cuadro 6.2

Sueldos y prestaciones de los empleados

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019 (Reclasificación)
Sueldo	637 546	583 939
Prestaciones y derechos del personal	187 746	177 171
Pensión	147 604	137 083
Personal temporario	53 012	58 871
Seguro médico posterior a la separación del servicio	52 619	95 656
Vacaciones anuales	33 911	3 866
Seguro médico del personal en activo	33 814	33 701
Rescisión del nombramiento	5 366	16 127
Reembolso del impuesto sobre la renta	5 011	5 257
Evacuación	3 641	3 519
Otros gastos de personal	7 610	9 026
Total de sueldos y prestaciones de los empleados	1 167 879	1 124 219

155. Las prestaciones y derechos del personal comprenden diversos derechos que antes se presentaban por separado en el cuadro 6.2. Por consiguiente, las cifras comparativas del ejercicio anterior se han reclasificado.

156. Los gastos de seguro médico posterior a la separación del servicio en 2019, ascendentes a 95,7 millones de dólares, comprenden 47,4 millones de dólares de costo de servicios prestados en períodos anteriores, incluidos 36,5 millones de dólares resultantes de un cambio en la interpretación de las responsabilidades de liquidación de determinadas obligaciones (véase también el párr. 100).

157. El pasivo devengado en 2020 por valor de 33,9 millones de dólares por vacaciones anuales acumuladas comprende una suma de 10,4 millones de dólares por días de vacaciones anuales acumulados por encima del límite máximo de días que pueden arrastrarse de un período a otro, lo que obedeció al levantamiento temporal del límite máximo de días debido a las restricciones de viaje relacionadas con la COVID-19 (véase también el párr. 94).

158. Los otros gastos de personal se compensan con la capitalización de los gastos de personal interno por valor de 3,6 millones de dólares (2019: 5,6 millones de dólares) en que se incurrió en el desarrollo de activos intangibles.

6.3 Asistencia en efectivo a los beneficiarios

159. La asistencia en efectivo es un medio de ofrecer protección, asistencia y servicios a los beneficiarios de manera que estos tengan la posibilidad de elegir al satisfacer sus necesidades.

160. El monto de la asistencia en efectivo proporcionada a través de los asociados es de 87,4 millones de dólares (2019: 76,2 millones de dólares) y se incluye 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)

	2020	2019
Personal asociado y contratistas particulares	166 334	140 824
Contratos de construcción	55 499	41 969
Publicidad, comercialización e información pública	45 749	51 599
Servicios directos para los beneficiarios	42 410	40 973
Transporte, manipulación de la carga y administración de almacenes	37 820	44 189
Procesamiento de datos	33 727	25 824
Servicios profesionales	23 895	22 858
Consultores particulares	8 270	10 970
Traducción, impresión y publicación	6 855	9 194
Otros servicios	64 128	70 056
Total de servicios por contrata	484 685	458 457

161. El personal asociado está integrado por particulares que tienen una relación de trabajo con el ACNUR, incluidos voluntarios de las Naciones Unidas, consultores particulares, contratistas particulares que prestan servicios con arreglo a acuerdos con organizaciones asociadas afiliadas, becarios y personal desplegado.

162. Los servicios directos para los beneficiarios incluyen la prestación de atención médica, alojamiento y otros servicios que el ACNUR contrata con los proveedores de servicios en nombre de las personas de su interés, en lugar de prestar asistencia en efectivo a los beneficiarios. En "Otros servicios" se incluyen diversos servicios especializados de carácter técnico, analítico y operacional prestados en virtud de arreglos contractuales.

163. Los servicios de procesamiento de datos incluyen los gastos efectuados en la implementación de soluciones de *software* como servicio en la nube para recursos humanos (0,2 millones de dólares), finanzas y gestión de la cadena de suministro (0,1 millones de dólares) y gestión basada en los resultados (1,9 millones de dólares), dado que esos gastos de implementación de soluciones de *software* como servicio no cumplen los criterios para ser tratados como activos intangibles.

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)

	2020	2019
Distribuidos del inventario		
Suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir	84 804	42 916
Ropa de cama	65 398	66 913
Artículos para el hogar	53 062	56 535
Tiendas de campaña	35 241	28 497

	2020	2019
Materiales de construcción y equipo conexo	25 714	38 069
Alimentos básicos	2 432	2 385
Suministros y equipo de otro tipo	3 190	2 848
Total distribuido del inventario	269 840	238 163
Otros gastos de suministros y distribuciones		
Otros suministros y artículos fungibles distribuidos	67 720	46 748
Otros cambios en el inventario (aún no distribuidos)	(1 236)	(877)
Total de suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	336 324	284 034

164. En “Otros suministros y artículos fungibles distribuidos” se incluyen los gastos relativos a los artículos fungibles que no se consideran parte del inventario. Estos incluyen artículos médicos por valor de 30,0 millones de dólares (2019: 19,7 millones de dólares) y artículos para el hogar por valor de 18,6 millones de dólares (2019: 14,2 millones de dólares).

165. Los aumentos registrados de 2019 a 2020 en suministros médicos e higiénicos y prendas de vestir (42,9 millones de dólares) y otros suministros y artículos fungibles distribuidos (21,0 millones de dólares) obedecen principalmente al impacto de la pandemia de COVID-19.

166. Los otros cambios en el inventario se relacionan fundamentalmente con provisiones para existencias que han superado su vida útil y para artículos en tránsito cuya entrega se ha retrasado.

6.6 Gastos de funcionamiento

Cuadro 6.6

Gastos de funcionamiento

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
Alquiler y mantenimiento de locales	75 756	68 254
Seguridad	47 337	45 988
Comunicaciones	41 133	34 547
Combustible y lubricantes	27 555	27 641
Cargos bancarios	16 443	15 062
Servicios públicos	10 717	8 846
Alquiler y mantenimiento de vehículos y equipo	9 537	10 009
Residencias para huéspedes	7 815	9 322
Seguros	3 838	2 592
Otros gastos de funcionamiento	18 561	21 142
Total de gastos de funcionamiento	258 693	243 404

167. En “Otros gastos de funcionamiento” se incluyen el transporte local, suministros varios y materiales para diversas necesidades operacionales.

6.7 Equipo y suministros

Cuadro 6.7

Equipo y suministros

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
Equipo y suministros conexos	49 006	59 829
Suministros generales de oficina	14 701	13 399
Propiedades, planta y equipo transferidos	8 755	2 003
Mobiliario y accesorios	7 890	8 928
Edificios (no capitalizables)	4 287	1 311
Vehículos y suministros de talleres	3 898	4 101
Programas informáticos y licencias	2 723	684
Mejoras y reparaciones	917	549
Total de equipo y suministros	92 178	90 805

168. Los gastos contabilizados en las partidas de equipo y suministros conexos incluyen la compra de artículos, como computadoras y equipo de comunicación, por debajo de sus umbrales respectivos de capitalización.

6.8 Amortizaciones

Cuadro 6.8

Amortizaciones

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
Amortización de propiedades, planta y equipo	36 674	33 101
Amortización de activos intangibles	7 431	7 032
Total de amortizaciones	44 105	40 133

6.9 Otros gastos

Cuadro 6.9

Otros gastos

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
Seminarios y talleres	6 646	20 007
Gastos por deudas incobrables	5 326	2 215
Capacitación	4 755	6 965
Gastos varios	3 347	866
Total de otros gastos	20 074	30 054

169. La capacidad de organizar seminarios y talleres en 2020 se vio afectada por la pandemia de COVID-19. Los gastos varios incluyen ajustes de los gastos de ejercicios

anteriores, pérdidas/(ganancias) por la enajenación de activos fijos, pagos a título graciable y litigios.

6.10 Ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias

Cuadro 6.10

Ganancias y pérdidas por diferencias cambiarias

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
(Ganancias)/pérdidas realizadas	(21 412)	9 422
(Ganancias)/pérdidas no realizadas	(73 825)	(9 414)
Total de (ganancias) y pérdidas por diferencias cambiarias	(95 237)	9

170. En 2020, las ganancias no realizadas por diferencias cambiarias, que ascendieron a 73,8 millones de dólares, obedecieron principalmente a la depreciación del dólar de los Estados Unidos frente a las monedas en las que estaban denominadas las cuentas por cobrar y los saldos en bancos del ACNUR (fundamentalmente euros, coronas suecas, francos suizos y coronas danesas) al 31 de diciembre de 2020. Los artículos denominados en euros representaron más de la mitad de las ganancias realizadas.

Nota 7

Estado de comparación de los importes presupuestados y reales

171. 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, y se indican por separado las diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables, las diferencias temporales y las diferencias 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 ni al Plan de Seguro Médico;

d) **Diferencias en la presentación:** se deben a diferencias en el formato y los sistemas de clasificación adoptados para la presentación del estado de resultados (estado financiero II) y el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V). El presupuesto del ACNUR en el estado financiero V se

presenta sobre una base operacional y geográfica, mientras que los gastos se presentan por tipo de gasto en el estado de resultados (estado financiero II).

172. A continuación se presenta una conciliación entre los importes reales con un criterio comparable en el estado de comparación de los importes presupuestados y reales (estado financiero V) y los importes reales en el estado de resultados (estado financiero II) correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020.

Cuadro 7

Estado de comparación de los importes presupuestados y reales

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020
Importe real presentado con un criterio comparable (estado financiero V)	4 837 666
Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	
Compromisos (excluidos los contabilizados en las diferencias debidas a las entidades examinadas o las diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables)	(200 795)
Propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	(72 208)
Financiación de prestaciones de los empleados	(74 631)
Eliminación de gastos entre segmentos	(56 862)
Gastos de los asociados en la ejecución en el ejercicio en curso	(39 323)
Ajustes y reembolsos a los asociados en la ejecución relacionados con proyectos de ejercicios anteriores	(23 294)
Obsolescencia de las existencias	(1 236)
Existencias	(76 929)
Amortización de propiedades, planta y equipo, y activos intangibles	44 105
Gastos por deudas incobrables	3 450
Otros	(2 011)
Diferencias atribuibles a la aplicación de distintos criterios contables	(499 735)
Diferencias debidas a las entidades examinadas	
Fondo de Prestaciones del Personal	81 022
Plan de Seguro Médico	8 752
Fondo de Operaciones y de Garantía	4 750
Total de diferencias debidas a las entidades examinadas	94 524
Total de gastos	4 432 455

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

Nota 8
Presentación de información financiera por segmentos

8.1 Estado de situación financiera por segmentos al 31 de diciembre de 2020

Cuadro 8.1.1

Estado de situación financiera por segmentos geográficos al 31 de diciembre de 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos</i>	<i>África Meridional</i>	<i>Oriente Medio y Norte de África</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa</i>	<i>América</i>	<i>Sede/ programas mundiales/ otros</i>	<i>Total</i>
Activo									
Activo corriente									
Efectivo y equivalentes de efectivo	34 408	46 297	5 824	65 647	28 944	11 239	11 367	921 528	1 125 255
Inversiones	–	–	–	–	–	–	–	534 000	534 000
Contribuciones por recibir	–	–	–	–	–	–	–	1 241 484	1 241 484
Existencias	14 613	47 687	15 058	87 279	23 103	16 094	10 449	46 131	260 415
Otros activos corrientes	17 906	51 595	6 121	82 192	17 438	27 785	17 703	49 151	269 892
Total del activo corriente	66 927	145 579	27 003	235 119	69 485	55 118	39 519	2 792 295	3 431 046
Activo no corriente									
Contribuciones por recibir	–	–	–	–	–	–	–	321 471	321 471
Propiedades, planta y equipo	7 170	34 049	6 365	18 998	5 836	1 886	1 093	138 225	213 621
Activos intangibles	–	–	–	–	–	–	–	38 120	38 120
Total del activo no corriente	7 170	34 049	6 365	18 998	5 836	1 886	1 093	497 816	573 211
Total del activo	74 097	179 628	33 368	254 117	75 321	57 004	40 612	3 290 111	4 004 257
Pasivos									
Pasivo corriente									
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	11 892	25 632	5 021	85 066	13 729	24 510	3 826	50 813	220 488
Prestaciones de los empleados	–	–	–	–	–	–	–	148 467	148 467
Otros pasivos corrientes	–	–	–	–	–	–	–	8 153	8 153
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	5 486	5 486
Total del pasivo corriente	11 892	25 632	5 021	85 066	13 729	24 510	3 826	212 919	382 594

	<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos</i>	<i>África Meridional</i>	<i>Oriente Medio y Norte de África</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa</i>	<i>América</i>	<i>Sede/ programas mundiales/ otros</i>	<i>Total</i>
Pasivo no corriente									
Prestaciones de los empleados	–	–	–	–	–	–	–	1 141 720	1 141 720
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	94	94
Total del pasivo no corriente	–	–	–	–	–	–	–	1 141 813	1 141 813
Total del pasivo	11 892	25 632	5 021	85 066	13 729	24 510	3 826	1 354 733	1 524 408
Activo neto	62 205	153 995	28 347	169 051	61 592	32 494	36 785	1 935 378	2 479 849

Cuadro 8.1.2
Estado de situación financiera por segmentos geográficos al 31 de diciembre de 2019
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos</i>	<i>África Meridional</i>	<i>Oriente Medio y Norte de África</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa</i>	<i>América</i>	<i>Sede/ programas mundiales/ otros</i>	<i>Total</i>
Activo									
Activo corriente									
Efectivo y equivalentes de efectivo	21 913	34 572	8 421	46 154	33 231	12 374	7 880	818 920	983 466
Inversiones	–	–	–	–	–	–	–	330 000	330 000
Contribuciones por recibir	–	–	–	–	–	–	–	1 092 699	1 092 699
Existencias	8 708	24 968	12 768	72 896	12 159	9 222	6 315	36 663	183 699
Otros activos corrientes	10 857	29 501	6 557	76 616	24 228	29 505	15 862	44 888	238 013
Total del activo corriente	41 478	89 041	27 746	195 666	69 618	51 101	30 057	2 323 170	2 827 876
Activo no corriente									
Contribuciones por recibir	–	–	–	–	–	–	–	319 566	319 566
Propiedades, planta y equipo	7 811	30 121	6 528	16 814	4 656	2 902	2 227	122 370	193 429
Activos intangibles	–	–	–	–	–	–	–	35 015	35 015
Total del activo no corriente	7 811	30 121	6 528	16 814	4 656	2 902	2 227	476 949	548 010
Total del activo	49 289	119 162	34 274	212 480	74 273	54 003	32 283	2 800 120	3 375 886
Pasivos									
Pasivo corriente									
Cuentas por pagar y obligaciones devengadas	7 552	26 405	6 475	81 297	17 827	29 634	6 076	60 306	235 572
Prestaciones de los empleados	–	–	–	–	–	–	–	108 758	108 758
Otros pasivos corrientes	–	–	–	–	–	–	–	9 122	9 122
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	5 328	5 328
Total del pasivo corriente	7 552	26 405	6 475	81 297	17 827	29 634	6 076	183 514	358 780

	<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos</i>	<i>África Meridional</i>	<i>Oriente Medio y Norte de África</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa</i>	<i>América</i>	<i>Sede/ programas mundiales/ otros</i>	<i>Total</i>
Pasivo no corriente									
Prestaciones de los empleados	–	–	–	–	–	–	–	910 276	910 276
Provisiones	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total del pasivo no corriente	–	–	–	–	–	–	–	910 276	910 276
Total del pasivo	7 552	26 405	6 475	81 297	17 827	29 634	6 076	1 093 790	1 269 056
Activo neto	41 737	92 757	27 799	131 184	56 447	24 369	26 207	1 706 330	2 106 830

8.2 Estado de resultados por segmentos geográficos correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2020

Cuadro 8.2.1

Estado de resultados por segmentos geográficos al 31 de diciembre de 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>África Occidental y Central</i>	<i>África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos</i>	<i>África Meridional</i>	<i>Oriente Medio y Norte de África</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa</i>	<i>América</i>	<i>Sede/ programas mundiales/ otros</i>	<i>Total</i>
Ingresos									
Contribuciones voluntarias	314 703	701 650	110 778	1 210 443	348 260	524 824	292 279	1 324 835	4 827 773
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	–	–	–	–	–	–	–	40 093	40 093
Ingresos por intereses	90	357	42	144	667	171	78	3 616	5 165
Otros ingresos	4 434	11 149	3 090	4 257	3 864	1 368	1 047	(10 592)	18 618
Total de ingresos	319 227	713 157	113 910	1 214 844	352 791	526 363	293 404	1 357 952	4 891 649
Gastos									
Gastos de los asociados en la ejecución	150 742	298 378	69 074	362 248	152 723	154 663	112 723	91 664	1 392 215
Sueldos y prestaciones de los empleados	114 439	217 204	67 047	192 536	103 800	98 404	84 479	289 970	1 167 879
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	10 843	23 843	3 336	395 603	14 541	140 208	15 258	4 020	607 652
Servicios por contrata	25 194	59 828	13 190	102 622	31 128	45 553	38 812	168 357	484 685
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	28 235	70 352	13 564	127 272	60 059	13 395	19 232	4 216	336 324
Gastos de funcionamiento	25 855	56 647	12 754	57 914	21 852	25 395	13 445	44 830	258 693
Equipo y suministros	8 853	17 340	6 124	14 153	14 407	5 945	13 365	11 991	92 178
Gastos de viaje	5 130	5 232	3 803	4 185	1 606	1 869	3 257	3 566	28 650
Amortizaciones	1 979	6 160	1 188	3 354	971	505	338	29 609	44 105
Otros gastos	815	3 301	993	2 218	2 802	2 405	1 426	6 113	20 074
Total de gastos	372 084	758 286	191 073	1 262 106	403 890	488 343	302 334	654 338	4 432 455
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	(2 514)	(236)	363	671	952	243	1 535	(96 250)	(95 237)
Superávit/(déficit) del ejercicio	(50 343)	(44 893)	(77 526)	(47 933)	(52 051)	37 777	(10 466)	799 864	554 430

Cuadro 8.2.2
Estado de resultados por segmentos geográficos al 31 de diciembre de 2019

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	África Occidental y Central	África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos	África Meridional	Oriente Medio y Norte de África	Asia y el Pacífico	Europa	América	Sede/ programas mundiales/ otros	Total
Ingresos									
Contribuciones voluntarias	170 516	543 702	68 551	1 176 192	341 500	184 361	216 340	1 392 647	4 093 811
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	—	—	—	—	—	—	—	43 298	43 298
Ingresos por intereses	90	328	48	147	525	178	46	17 953	19 314
Otros ingresos	6 866	15 486	2 834	4 946	3 878	1 702	723	(9 721)	26 714
Total de ingresos	177 472	559 515	71 434	1 181 286	345 903	186 241	217 109	1 444 177	4 183 137
Gastos									
Gastos de los asociados en la ejecución	124 931	330 733	64 722	334 204	153 085	180 511	69 383	87 400	1 344 969
Sueldos y prestaciones de los empleados	101 831	206 222	59 011	186 287	96 311	84 888	67 273	322 395	1 124 219
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	8 526	16 091	3 552	383 946	8 064	127 201	17 824	4 454	569 659
Servicios por contrata	21 536	49 073	14 857	107 353	23 705	50 128	27 629	164 176	458 457
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	16 928	67 909	16 539	122 715	37 805	12 192	6 009	3 938	284 034
Gastos de funcionamiento	21 329	55 259	12 554	59 859	18 419	21 278	12 025	42 680	243 404
Equipo y suministros	7 298	14 309	5 079	22 391	7 921	7 871	8 776	17 159	90 805
Gastos de viaje	7 688	10 783	6 409	7 524	4 336	5 911	11 113	18 765	72 529
Amortizaciones	2 360	5 831	1 193	3 409	777	591	155	25 817	40 133
Otros gastos	1 381	3 143	1 183	2 985	1 777	6 479	3 411	9 694	30 054
Total de gastos	313 808	759 354	185 099	1 230 673	352 200	497 050	223 599	696 479	4 258 262
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	491	381	149	(404)	(1 241)	485	720	(573)	9
Superávit/(déficit) del ejercicio	(136 827)	(200 220)	(113 815)	(48 984)	(5 056)	(311 294)	(7 210)	748 272	(75 134)

174. En los cuadros 8.2.1 y 8.2.2, las contribuciones voluntarias se presentan por regiones atendiendo a la región a la que se asignarán los fondos con arreglo a los acuerdos de contribución. Las contribuciones voluntarias que no se asignan a una región específica se incluyen en Sede/programas mundiales/otros.

175. Algunas actividades internas dan lugar a transacciones contables que generan ingresos y gastos entre segmentos en los estados financieros. En 2020, la parte correspondiente a la organización de las primas de seguro médico en relación con el Plan de Seguro Médico creó saldos entre segmentos por valor de 12,3 millones de dólares, que se incluyen en Sede/programas mundiales/otros en los cuadros 8.2.1 y 8.2.2, y en una columna por separado en el cuadro 8.2.3.

Cuadro 8.2.3

Estado de resultado por segmentos históricos al 31 de diciembre de 2020

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Programas</i>	<i>Proyectos</i>	<i>Fondos y cuentas especiales</i>	<i>Entre segmentos</i>	<i>Total</i>
Ingresos					
Contribuciones voluntarias	4 513 581	314 192	–	–	4 827 773
Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas	40 093	–	–	–	40 093
Transferencias	(448 212)	448 212	–	–	–
Ingresos por intereses	1 225	1	3 939	–	5 165
Otros ingresos	15 038	(1)	15 887	(12 306)	18 618
Total de ingresos	4 121 725	762 403	19 826	(12 306)	4 891 649
Gastos					
Gastos de los asociados en la ejecución	1 116 858	275 357	–	–	1 392 215
Sueldos y prestaciones de los empleados	928 976	161 987	89 221	(12 306)	1 167 879
Asistencia en efectivo a los beneficiarios	510 651	97 001	–	–	607 652
Servicios por contrata	428 689	55 506	490	–	484 685
Suministros y artículos fungibles para los beneficiarios	196 818	139 506	–	–	336 324
Gastos de funcionamiento	209 568	43 942	5 183	–	258 693
Equipo y suministros	75 987	16 174	17	–	92 178
Gastos de viaje	23 196	5 446	8	–	28 650
Amortizaciones	36 958	7 147	–	–	44 105
Otros gastos	17 708	2 761	(395)	–	20 074
Total de gastos	3 545 410	804 827	94 524	(12 306)	4 432 455
(Ganancias)/pérdidas por diferencias cambiarias	–	–	(95 237)	–	(95 237)
Superávit/(déficit) del ejercicio	576 315	(42 424)	20 539	–	554 430

176. Las contribuciones para fines específicos se asientan en el fondo o pilar correspondiente en el momento en que se reciben. Las contribuciones asignadas con cierta flexibilidad y las de uso general se registran inicialmente en el pilar 1 (Programa Mundial de Refugiados) y después se transfieren a otros pilares según sea necesario para sufragar las necesidades presupuestarias. Los saldos de los fondos acumulados en programas, proyectos y cuentas especiales representan la parte no

utilizada de las contribuciones que se trasladan a ejercicios futuros para sufragar necesidades operacionales futuras.

8.3 Adiciones de activos fijos por segmentos

Cuadro 8.3

Adiciones de activos fijos por segmentos geográficos

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Propiedades, planta y equipo</i>	<i>Activos intangibles</i>	<i>Total 2020</i>	<i>Propiedades, planta y equipo</i>	<i>Activos intangibles</i>	<i>Total 2019</i>
África Occidental y Central	1 393	–	1 393	911	–	911
África Oriental, Cuerno de África y Región de los Grandes Lagos	10 175	–	10 175	8 188	–	8 188
África Meridional	1 030	–	1 030	1 539	–	1 539
Oriente Medio y Norte de África	7 024	–	7 024	3 319	–	3 319
Asia y el Pacífico	2 385	–	2 385	1 327	–	1 327
Europa	98	–	98	1 947	–	1 947
América	1 018	–	1 018	2 334	–	2 334
Sede/programas mundiales/otros	41 839	10 536	52 375	43 992	11 330	55 322
Total	64 963	10 536	75 498	63 557	11 330	74 887

Nota 9

Provisiones y contingencias

9.1 Arrendamientos

Cuadro 9.1

Obligaciones por arrendamientos operativos

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>2020</i>	<i>2019</i>
De menos de 1 año	35 276	27 586
De 1 a 5 años	46 491	33 930
Más de 5 años	8 679	10 724
Total de obligaciones por arrendamientos operativos	90 445	72 240

177. 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.

178. Al 31 de diciembre de 2020, el ACNUR no tenía ningún arrendamiento financiero. Los arrendamientos operativos comprendían 2,8 millones de dólares en concepto de obligaciones por arrendamientos sin cláusula diplomática.

9.2 Compromisos

179. Al 31 de diciembre de 2020, el ACNUR tenía los siguientes compromisos de adquisición de bienes y servicios, así como los siguientes compromisos de gastos de capital contraídos pero no cumplidos:

Cuadro 9.2
Compromisos abiertos
(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	2020	2019
Activos y suministros	320 873	249 808
Servicios	162 179	120 141
Cuotas adeudadas en virtud de acuerdos con asociados en la ejecución de proyectos	87 094	94 681
Gastos de funcionamiento	39 201	47 828
Consultores	2 086	1 810
Otros compromisos	3 875	4 496
Total de compromisos abiertos	615 308	518 764

180. El aumento significativo del total de compromisos abiertos en 2020 obedece principalmente a la adquisición de suministros médicos, equipo, contratos de construcción y transporte y manipulación de carga para las necesidades relacionadas con la COVID-19.

181. Después del cierre del ejercicio, el ACNUR contrajo compromisos adicionales, no reflejados en el cuadro anterior, para garantizar importantes servicios informáticos plurianuales por un valor máximo de 47 millones de dólares aproximadamente.

9.3 Pasivos contingentes o por acciones legales

182. Los ingresos en concepto de contribuciones voluntarias incluyen ingresos que, en virtud del acuerdo de contribución, deben gastarse en un plazo determinado y para el propósito acordado (“para fines específicos”). Cuando está claro que el ACNUR no ha gastado la totalidad de una contribución para fines específicos en el plazo convenido y se prevé que habrá un reembolso, las diferencias se contabilizan como una reducción de los ingresos y se presentan en el cuadro 5.1.1.

183. Al 31 de diciembre de 2020, se han detectado algunos casos de contribuciones vencidas en los que es posible que se haya gastado menos que el importe total previsto. En 2021 se determinará en forma definitiva cuál ha sido el importe de estas que se ha gastado. El ACNUR podría tener que reembolsar a los donantes, en la medida en que, en última instancia, se establezca que el gasto de las contribuciones ha sido inferior al previsto. Sin embargo, no es posible estimar de manera fiable el importe de los posibles reembolsos. Por lo tanto, estos representan pasivos contingentes al 31 de diciembre de 2020. Se estima que el importe máximo de la obligación de reembolso sea de unos 3,0 millones de dólares.

184. Al 31 de diciembre de 2020, había 26 casos relativos a diversas reclamaciones presentadas por funcionarios o exfuncionarios contra el ACNUR pendientes de sentencia ante el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, que podrían saldarse con una indemnización económica total de alrededor de 1,2 millones de dólares. En dos de esos casos se había presentado un recurso contra el ajuste por lugar de destino aplicado en Ginebra al 1 de mayo de 2017. En marzo de 2021, se dictó sentencia definitiva en esos casos, con lo que el ACNUR dejó de estar expuesto financieramente a un posible cambio retroactivo del ajuste por lugar de destino aplicable a todo el personal en Ginebra. En consecuencia, la cuestión del pasivo contingente conexo existente al cierre del ejercicio ha quedado resuelta.

185. Por otra parte, hay 45 reclamaciones de terceros al ACNUR que no se han resuelto. Las principales reclamaciones de terceros se refieren a litigios comerciales en curso con unos pocos proveedores, en relación con las cantidades suministradas y los precios cobrados. Esos litigios son objeto de negociación y es posible que algunos terminen resolviéndose mediante arbitraje, con resultados inciertos. Si bien la mejor estimación del gasto adicional que acarrea la solución de los acuerdos mediante arbitraje se ha contabilizado como obligaciones devengadas y provisiones para acciones legales y se ha presentado en la nota 3.10, hay otras reclamaciones de terceros por unos 26,0 millones de dólares.

9.4 Activos contingentes

186. El pasivo por prestaciones de los empleados comprende 10,4 millones de dólares en concepto de vacaciones anuales del personal y 0,5 millones de dólares en concepto de vacaciones en el país de origen, derivados del levantamiento temporal, producto de la COVID-19, de los límites máximos establecidos en relación con los saldos de vacaciones acumulados que el personal puede arrastrar de un ejercicio a otro. Una vez que se vuelvan a imponer los límites máximos, estas prestaciones del personal y el pasivo correspondiente deberán volver a situarse en niveles que reflejen los respectivos niveles máximos.

Nota 10

Pérdidas, pagos graciabiles y paso a pérdidas y ganancias

187. Según lo dispuesto en la regla 10.5 del reglamento financiero del ACNUR, se podrán aprobar pagos graciabiles si se considera que dichos pagos redundan en interés de la organización. Para 2020, se aprobaron 19 pagos graciabiles (2019: cero), por un total de 44.835 dólares. De esos casos, 13 estaban relacionados con las medidas de apoyo adoptadas por las Naciones Unidas para el personal afectado por la explosión en Beirut.

188. Los pasos a pérdidas y ganancias ascendieron a 5,4 millones de dólares en 2020 (2019: 2,5 millones de dólares), y consistieron principalmente en reducciones de donaciones, incluidos 1,0 millones de dólares atribuibles a sucesos derivados de la pandemia de COVID-19.

189. En 2020, hubo 31 casos de fraude comprobados (61 casos en 2019), con un importe total estimado de 0,11 millones de dólares (0,52 millones de dólares en 2019), incluidos casos de apropiación indebida de fondos de la organización, uso indebido de activos, abuso de autoridad y fraude en las adquisiciones por miembros del personal y personal afiliado, falsificación de documentos, incitación al delito y aceptación de sobornos, y presentación de reclamaciones fraudulentas por funcionarios respecto de diversas prestaciones. Al cierre del ejercicio 2020, también había 71 casos abiertos de denuncia de fraude (45 casos en 2019) que afectaban al personal, los afiliados o los asociados. Esos casos se estaban investigando, y su resultado se comunicará, según proceda, una vez que se llegue a una determinación.

Nota 11

Presentación de información sobre partes relacionadas

190. El personal directivo clave del ACNUR está compuesto por el Alto Comisionado, el Alto Comisionado Adjunto, los dos Altos Comisionados Auxiliares y el Contralor, a quienes corresponde la facultad y la responsabilidad de planificar, dirigir y fiscalizar las actividades del ACNUR.

Cuadro 11
Presentación de información sobre partes relacionadas

(Miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Número de puestos cubiertos</i>	<i>Remuneración y ajustes por lugar de destino</i>	<i>Prestaciones</i>	<i>Planes de pensión y de seguro médico</i>	<i>Total de la remuneración</i>	<i>Anticipos pendientes con cargo a las prestaciones</i>	<i>Préstamos pendientes de pago</i>
Personal directivo clave, 2020	5	1 216	68	279	1 563	31	–

191. En el cuadro anterior se resume la remuneración agregada abonada al personal directivo clave, que incluye los sueldos en cifras netas, el ajuste por lugar de destino, prestaciones como el subsidio para gastos de representación y otros subsidios, la prima por asignación y otras primas, el subsidio de alquiler, los costos de envío de efectos personales, y las contribuciones del empleador a los planes de pensión y del seguro médico.

192. 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. Asimismo, dicho personal es afiliado de la Caja de Pensiones.

193. El ACNUR depende de los asociados en la ejecución de proyectos y de los asociados nacionales en la recaudación de fondos para sus actividades operacionales. Las transacciones con esas partes se realizan en condiciones de independencia mutua.

Nota 12

Hechos posteriores al cierre del ejercicio

194. 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 2021), no había ocurrido ningún hecho importante, favorable o desfavorable, que pudiera haber repercutido en ellos.

195. Los estados financieros fueron aprobados el 31 de marzo de 2021 y presentados a la Junta de Auditores para que emitiera su opinión al respecto. Solo el ACNUR tiene autoridad para modificar estos estados financieros.

