



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
27 de abril de 2021  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

---

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Período de sesiones anual de 2021**

1 a 4 de junio de 2021

Tema 10 del programa provisional\*

### **Respuesta de la administración del UNICEF al informe anual de 2020 de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones a la Junta Ejecutiva**

#### *Resumen*

En el presente documento figura la respuesta de la administración del UNICEF al informe anual de 2020 de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones a la Junta Ejecutiva. En el informe se resumen las diversas medidas que el UNICEF ha adoptado para aplicar las recomendaciones relacionadas con las esferas de riesgo en la sede y sobre el terreno. También se informa sobre los casos de fraude y conducta indebida investigados por la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones y las medidas adoptadas, en particular sobre la recuperación de los fondos perdidos a causa del fraude. En el documento se destacan los esfuerzos colectivos realizados por las divisiones y oficinas del UNICEF para aplicar las recomendaciones, incluidas las medidas relacionadas con las recomendaciones que llevaban pendientes más de 18 meses.

En la sección IX del presente documento figuran elementos de un proyecto de decisión que se someterá a la consideración de la Junta Ejecutiva.

---

\* [E/ICEF/2021/9](#).



## Índice

	<i>Página</i>
I. Sinopsis . . . . .	3
II. Divulgación pública de los informes de auditoría interna . . . . .	4
III. Planes y medidas de la administración en respuesta a los resultados generales de las auditorías internas . . . . .	4
IV. Planes y medidas de la administración en respuesta a las recomendaciones resultantes de las auditorías internas de las oficinas en los países . . . . .	5
V. Planes y medidas de la administración en respuesta a las recomendaciones resultantes de las auditorías temáticas y las auditorías conjuntas . . . . .	10
VI. Comentarios de la administración sobre las actividades de asesoramiento de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones . . . . .	12
VII. Acciones de la administración sobre los resultados de las investigaciones, las pérdidas financieras y su recuperación . . . . .	14
VIII. Medidas de la administración para abordar las observaciones finales del informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF correspondiente a 2020 . . . . .	15
IX. Proyecto de decisión . . . . .	19
<b>Anexo</b>	
Información actualizada sobre los progresos realizados con respecto a las recomendaciones de auditoría que llevaban pendientes más de 18 meses al 31 de diciembre de 2020 . . . . .	20

## I. Sinopsis

1. La administración del UNICEF ha preparado el presente informe en respuesta a las principales observaciones y conclusiones que figuran en el informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones (OAI) a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2020 (E/ICEF/2021/AB/L.3) y su adición (E/ICEF/2021/AB/L.3/Add.1). De conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva del UNICEF 2018/3 y 2019/6, el presente informe también ofrece un análisis de las posibilidades de aumentar la recuperación de las pérdidas relacionadas con los casos de fraude o presunto fraude denunciados.

2. Esta respuesta incluye información actualizada sobre las medidas adoptadas o previstas por la administración del UNICEF para abordar los riesgos y aplicar las principales recomendaciones resultantes de las auditorías e investigaciones realizadas por la OAI en 2020. El presente informe debe leerse junto con el informe anual de 2020 de la OAI del UNICEF a la Junta Ejecutiva y su adición.

3. La administración celebra la evaluación del marco de gobernanza, gestión de riesgos y control del UNICEF, que considera adecuada y eficaz en general, basándose en la labor de aseguramiento realizada por la OAI en 2020. También se emitieron opiniones satisfactorias en 2016, 2017, 2018 y 2019. La administración reconoce las oportunidades para mejorar y continúa sus esfuerzos por seguir perfeccionando políticas, procedimientos y sistemas a fin de fortalecer la gobernanza institucional, la gestión de riesgos y las prácticas de control en todo el UNICEF.

4. La administración agradece los esfuerzos de la OAI por informar periódicamente a la administración sobre el estado de la aplicación de las medidas acordadas, entre otros por medio del sitio web puesto en marcha en 2021, en el que se informa sobre las medidas acordadas pendientes, a fin de facilitar la supervisión sistemática de su aplicación. La División de Gestión Financiera y Administrativa apoya el seguimiento y la presentación de informes sobre las medidas acordadas que llevan más de 18 meses pendientes. Se espera que en 2021 se sigan haciendo mejoras en este sentido.

5. La administración observa que en 2020 se emitieron un total de 23 informes sobre las actividades del UNICEF, incluidos 4 informes de asesoramiento. En el 94 % de los 19 informes de aseguramiento emitidos por la OAI las conclusiones fueron satisfactorias (esto es, opiniones “sin reservas” o “con algunas reservas”), lo cual confirma la labor sistemática de la administración para mantener la tendencia positiva de los últimos cinco años.

6. La administración celebra los esfuerzos institucionales por fortalecer la labor de la OAI y observa con agrado que la Oficina ha presentado una propuesta para una carta revisada a la Junta Ejecutiva y que está ampliando su estrategia de auditoría para ampliar los servicios de asesoramiento, el uso de tecnología y el análisis de datos, incluida la puesta en marcha de su sitio web, accesible para todo el personal, en el que se informa sobre las medidas acordadas que siguen pendientes.

7. La administración reconoce la dificultad de recuperar las pérdidas por fraude relacionadas con los asociados en la ejecución, especialmente en el caso de aquellos que operan en situaciones humanitarias, dada la dificultad de lograr procesos oportunos de enjuiciamiento en esos contextos. El UNICEF sigue adoptando medidas sustitutivas para abordar esos casos, como bloquear a los asociados implicados para que no sigan colaborando con el UNICEF, señalarlos, en su caso, a otras entidades de las Naciones Unidas por medio del portal para asociados de las Naciones Unidas y seguir reforzando las medidas de control interno.

## II. Divulgación pública de los informes de auditoría interna

8. La administración valora que la OAI siga publicando informes de auditoría interna, de conformidad con lo dispuesto en la decisión 2012/13 de la Junta Ejecutiva, teniendo en cuenta las solicitudes que pudieran presentar la Directora Ejecutiva o los Estados Miembros de que se supriman pasajes de los informes o se deniegue el acceso a ellos, en determinadas circunstancias. La administración sigue apoyando esta labor de divulgación mediante la aprobación oportuna de los informes para su publicación, lo que facilita un proceso constante de rendición de cuentas y transparencia ante las partes interesadas.

9. La administración afirma que, al 31 de diciembre de 2020, se habían emitido 19 informes de aseguramiento en ese año: 17 de oficinas en los países, 1 de una auditoría temática y 1 de una auditoría conjunta.

## III. Planes y medidas de la administración en respuesta a los resultados generales de las auditorías internas

10. Al aplicar la decisión 2017/10 de la Junta Ejecutiva sobre la priorización de la aplicación de medidas en esferas de riesgos recurrentes, la administración señala que el 13 % de las medidas acordadas en los informes de auditoría emitidos en 2020 fueron consideradas de alta prioridad. Ello constituye una mejora en comparación con el 16 % de 2019 y el 21 % de 2018.

11. La administración valora los comentarios de la OAI y señala las siguientes cuatro esferas principales para el período que abarca el informe (2020), que suman el 82 % de todas las medidas acordadas surgidas de las auditorías de las oficinas en los países: a) gestión de programas; b) gobernanza y rendición de cuentas; c) suministros y logística; y d) movilización de recursos.

12. La administración acoge con beneplácito la evaluación de la OAI de que, aunque esas recomendaciones piden medidas de alta prioridad para reducir la exposición a riesgos mayores, esta consideraba que no menoscababan el marco general de gobernanza, gestión de riesgos y control de la organización. No obstante, la administración sigue centrándose en las esferas de mejora señaladas, destacadas en el presente informe. La administración ha examinado cuidadosamente los temas fundamentales y las cuestiones recurrentes derivadas de las auditorías realizadas en 2020 a fin de mejorar el logro de los objetivos presentes y futuros del UNICEF.

13. A lo largo de 2020, la OAI emitió 17 informes de auditoría para las oficinas en los países y 1 informe de auditoría temática, en los que figuran un total de 166 recomendaciones. La administración observa con agrado que el 94 % de esos informes dieron lugar a conclusiones generalmente satisfactorias (“sin reservas” o “con algunas reservas”), y el 6 % (un informe) obtuvo conclusiones “con numerosas reservas”<sup>1</sup>. Ningún informe recibió una conclusión adversa. Ello supone una mejora con respecto a 2019, cuando el 89 % de los informes emitieron conclusiones “satisfactorias” y el 11 % “con numerosas reservas”.

14. En su informe anual, la OAI menciona que las calificaciones “sin reservas” o “con algunas reservas” se consideran satisfactorias y que estas calificaciones aseguran a la administración que, en general, se han establecido los procesos y controles pertinentes y que estos están funcionando como se pretendía, de modo que solo es preciso realizar pequeñas correcciones.

<sup>1</sup> La conclusión “con muchas reservas” se refiere a la auditoría de la oficina en el Sudán.

15. La administración prosigue sus esfuerzos para acelerar las medidas de corrección a fin de agilizar la aplicación de las recomendaciones pendientes. La administración observa que, de las 15 medidas acordadas que llevaban pendientes más de 18 meses, 6 se habían archivado ya en el momento de publicarse el informe anual de la OAI correspondiente a 2020. En el presente informe se destacan la situación, los avances y las medidas específicas relacionadas con las recomendaciones que quedan que llevan pendientes más de 18 meses.

#### **IV. Planes y medidas de la administración en respuesta a las recomendaciones resultantes de las auditorías internas de las oficinas en los países**

16. La administración señala que las auditorías de aseguramiento realizadas por la OAI en 2020 abarcaron 17 oficinas en los países que representaban el 29 % de los gastos asignados a las oficinas en los países y las oficinas regionales en 2020. De esas auditorías surgieron 158 medidas acordadas. La administración observa que, a fines de 2020, las tasas de aplicación de las medidas acordadas correspondientes a los dos años anteriores eran del 94 % para 2018 y del 74 % para 2019. Observando que la OAI logra cierto grado de confianza gracias a la tasa de aplicación de las medidas acordadas, históricamente alta, la administración sigue dando prioridad a los esfuerzos encaminados a aplicar las medidas acordadas, teniendo en cuenta al mismo tiempo el cambio de prioridades como consecuencia del difícil contexto surgido de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19).

17. La administración observa además que en el último trimestre de 2020 se emitieron diez informes de auditorías de oficinas en los países. En esos informes figuran el 52 % de las medidas de alta prioridad acordadas y el 62 % de las 158 medidas acordadas correspondientes a 2020. Los planes para aplicar esas recomendaciones ya están en marcha. Sin embargo, habida cuenta del momento de emisión los informes de la OAI en el último trimestre de 2020 y del difícil contexto de operaciones a nivel mundial, las acciones acordadas todavía se hallan en curso de aplicación. A continuación se resumen las medidas que se están adoptando.

##### **A. Gestión de programas**

18. La administración observa que las medidas relacionadas con la gestión de programas supusieron alrededor del 52 % de las 158 medidas aceptadas por las oficinas en los países que fueron auditadas en 2020. La administración agradece la atención constante que se ha prestado a la idoneidad y la eficacia de la planificación, la creación de alianzas, las actividades de aseguramiento de los programas, la presentación de informes a los donantes y el seguimiento y la evaluación, todas cuestiones incorporadas en las 17 auditorías de las oficinas en los países realizadas en 2020.

19. En 2019, el UNICEF se embarcó en un viaje para emprender iniciativas de mejora institucional. El examen institucional se basa en los principios que pretenden: a) empoderar a las oficinas en los países para que puedan obtener resultados en favor de la infancia mediante una mayor descentralización y simplificación de los procesos; b) mejorar la rendición de cuentas y la complementariedad en toda la organización, siguiendo el principio de subsidiariedad en la toma de decisiones; c) aumentar la eficiencia en el uso del tiempo y los recursos para apoyar el logro de resultados; d) mejorar la agilidad institucional en los sistemas, los procesos y el diseño de la organización, así como en las formas de trabajar; e) mejorar el flujo de ideas y el aprendizaje entre organizaciones y fomentar una forma de trabajo más interactiva,

colaborativa y en red; y f) aprovechar las oportunidades creadas por la reforma de las Naciones Unidas.

20. Esta reflexión sobre los principios clave para la mejora institucional coincide con una importancia general más amplia que se está dando a las mejoras institucionales necesarias para que el UNICEF salga de la pandemia de COVID-19 fortalecido, más ágil y con mayor capacidad para gestionar crisis futuras y recuperarse de ellas. También se produce junto a un esfuerzo continuo por mejorar la cultura institucional del UNICEF. Los resultados de este proceso servirán de base para preparar el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025.

## **1. Planificación**

21. La administración observa las oportunidades de reforzar la planificación de programas para mejorar la alineación de la estructura de resultados, reduciendo las lagunas en los datos de los indicadores clave y estableciendo bases de referencia en la planificación de programas para informar la medición del desempeño y las decisiones de gestión conexas. La administración ha centrado su atención en la necesidad de la determinación temprana de fuentes de datos fiables y la fijación de indicadores clave y bases de referencia, así como en la mejora del proceso de planificación del trabajo.

22. En las oficinas en los países en que surgieron recomendaciones relacionadas con la planificación, la administración velará por que los asociados gubernamentales estén plenamente informados de la transparencia de los procesos de planificación del UNICEF y de los objetivos de las actividades programáticas acordadas. La administración está trabajando para mejorar el aseguramiento de la calidad de la preparación de los planes de trabajo a fin de garantizar su adecuación a los recursos presupuestarios aprobados y a los planes y objetivos nacionales de desarrollo, lo que a su vez reforzará la implicación local y la rendición de cuentas mutua.

23. Además, en noviembre de 2020, el UNICEF realizó la transición a un nuevo Módulo de Evaluación de Resultados (RAM 3.0). Este proporciona a las oficinas y las divisiones capacidad técnica para integrar y simplificar la planificación de resultados y la presentación de informes. El nuevo módulo automatiza la planificación del trabajo y de la oferta en relación con los resultados de los programas para los países y los planes de gestión de oficinas de las oficinas regionales y las divisiones de la sede. La administración prevé que el uso de RAM 3.0 hará más sistemática la información disponible sobre la cadena de resultados y que también racionalizará el uso de indicadores en todas las esferas de actividad. El uso de RAM 3.0 reforzará la planificación de resultados y la presentación de informes a nivel de las oficinas en los países y mejorará la colaboración con los usuarios externos a la hora de preparar el plan de trabajo.

## **2. Alianzas**

24. La administración agradece las recomendaciones de la OAI para mejorar la participación y la colaboración con los asociados, incluidas las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales. La administración del UNICEF sigue reforzando la preparación de acuerdos de cooperación en el marco de alianzas utilizando un enfoque participativo e inclusivo con los asociados. Este enfoque incluye los esfuerzos en curso para apoyar el desarrollo de la capacidad de algunos asociados en la ejecución a fin de mejorar la colaboración.

25. En las oficinas en que se puso de manifiesto la existencia de oportunidades de mejora, la administración está reforzando la finalización y la claridad de la estrategia de alianzas para su incorporación en los planes de trabajo respectivos. La

administración está esforzándose por a) aumentar las contribuciones de los asociados a los costos directos de los programas, cuando sea posible, y reflejar mejor las contribuciones técnicas de los asociados; b) aumentar el conjunto de organizaciones no gubernamentales locales disponibles para posibles alianzas de ejecución y contratar a las que tengan la mejor ventaja comparativa; y c) garantizar una selección abierta y competitiva, en su caso, entre otros a través del portal para asociados de las Naciones Unidas. En otras oficinas afectadas por esta recomendación, la administración está trabajando para desarrollar la capacidad de las organizaciones no gubernamentales locales asociadas con las que ya se han establecido alianzas para reforzar su sostenibilidad a largo plazo y, por tanto, promover los derechos de los niños.

26. La aplicación de eTools por parte del UNICEF sigue mejorando la gestión de las alianzas. eTools es una plataforma en línea que permite a las oficinas del UNICEF en los países reforzar y simplificar las modalidades de programación y ejecución de las alianzas con el Gobierno y las organizaciones de la sociedad civil durante todo el ciclo de vida de las alianzas. Integrada con sistemas existentes como VISION e InSight, la plataforma eTools permite la captura consolidada de datos sobre las alianzas del UNICEF con sus asociados en la ejecución.

27. Durante la pandemia de COVID-19, el UNICEF ha debido hacer frente a dificultades operacionales. La administración sigue innovando en los enfoques de ejecución de los programas y gestión de riesgos para trabajar con los asociados en este contexto. En el segundo trimestre de 2020, el UNICEF publicó una nota orientativa sobre la aplicación de la gestión de las alianzas durante la pandemia de COVID-19 junto con los procedimientos de emergencia del UNICEF para la respuesta a la COVID-19. La nota orientativa tiene en cuenta las restricciones de acceso relacionadas con la pandemia impuestas por los Gobiernos nacionales y sugiere enfoques para la gestión de las alianzas.

### **3. Supervisión**

28. La administración toma conocimiento de la recomendación de desarrollar una estrategia de supervisión sobre el terreno para toda la organización y de mejorar la cobertura y la calidad de las visitas de supervisión de los programas en las oficinas en los países. El Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 incluirá la revisión del sistema de supervisión de los programas. La administración considera la supervisión fundamental para la consecución de los resultados previstos.

29. En las oficinas afectadas, la administración está aplicando además un plan de supervisión sobre el terreno para toda la oficina con actividades de supervisión especializadas integradas (por ejemplo, supervisión relacionada con los suministros, proyectos de construcción y obras civiles), a fin de asegurarse de que las visitas de supervisión sobre el terreno tengan una cobertura, una escala y una frecuencia adecuadas y basadas en los riesgos. Según proceda, la administración está considerando el uso de servicios de supervisión prestados por terceros, especialmente en zonas remotas, inaccesibles e inseguras.

30. Además, la administración está actualizando los procedimientos operativos estándar para aclarar los procesos y las responsabilidades respectivas del personal en lo que respecta a la vigilancia de las actividades de supervisión sobre el terreno, como las visitas programáticas en las oficinas en los países. Los equipos de gestión en los países están revisando más a fondo la adecuación de los recursos disponibles para la supervisión y también están trabajando para reforzar la capacidad del personal a fin de aumentar la calidad de las actividades de supervisión sobre el terreno. La administración espera colaborar con otros organismos de las Naciones Unidas, según proceda.

31. En el contexto de la pandemia de COVID-19, la administración del UNICEF creó el Marco de Supervisión y Análisis de Programas para la COVID-19 a fin de establecer una visión general de las contribuciones de programación del UNICEF a nivel de productos básicos que se espera que apoyen los avances hacia los resultados en pro de la infancia. Los indicadores estándar mundiales que se proporcionan en este Marco apoyan la toma de decisiones con base empírica en tiempo real y el seguimiento de las operaciones, gracias a la plataforma en línea eTools.

#### **4. Aseguramiento de los programas**

32. La administración toma conocimiento de las recomendaciones sobre la mejora de los plazos de tramitación para el pago de las transferencias en efectivo, la calidad de los informes sobre las actividades de aseguramiento, y la resolución y el seguimiento de las recomendaciones resultantes. En el contexto de la pandemia de COVID-19, la administración publicó una nota orientativa sobre la aplicación de la gestión de las alianzas a fin de proporcionar a las oficinas la flexibilidad necesaria para permitir la supervisión y el aseguramiento a distancia y adoptar un enfoque basado en los riesgos para la priorización de las actividades. Cuando se levanten las restricciones de acceso relacionadas con la pandemia, las oficinas reanudarán la realización periódica de actividades de aseguramiento financiero.

#### **5. Presentación de informes a los donantes**

33. La administración tomó conocimiento de las recomendaciones relacionadas con la presentación de informes a los donantes y se complace en informar de la creación del portal para los informes a los donantes (Donor Reporting Portal, que incluye el Donor Reporter Tracker, un rastreador de esos informes) en el cuarto trimestre de 2020 como resultado de los esfuerzos comunes de las distintas divisiones para mejorar la presentación de informes a los donantes. Entre otras ventajas, el portal permite agilizar la entrega de los informes a los donantes, mayor eficiencia en la preparación de informes para los donantes, tanto dentro del UNICEF como para los asociados, mayor transparencia y confianza con los asociados gracias a un acceso más fácil a los informes a los donantes, y un repositorio completo y funcional de esos informes a fin de facilitar su recuperación con fines de análisis e investigación.

#### **6. Evaluación**

34. La administración toma conocimiento de la recomendación de reforzar las evaluaciones mediante la asignación de recursos financieros y capacidad suficientes. La administración reitera su compromiso de apoyar iniciativas que mejoren la función de evaluación en términos de tecnología y alcance de las evaluaciones. La creación de un Fondo Mancomunado para las Evaluaciones por parte de la administración brinda recursos adicionales para ayudar a alcanzar el parámetro de referencia del 1 % de los gastos de los programas fijado por la Junta Ejecutiva.

### **B. Gobernanza y rendición de cuentas**

35. La administración toma conocimiento de la opinión de la OAI de que las disposiciones de gobernanza institucional y gestión de riesgos del UNICEF pueden mejorarse. La administración prevé que la aplicación de las medidas acordadas surgidas de las auditorías internas realizadas en 2020 apoyará los actuales esfuerzos institucionales por mejorar la complementariedad entre las oficinas regionales y la sede y su apoyo a las oficinas en los países.

36. Este esfuerzo por realinear el apoyo que prestan las oficinas regionales y la sede a las oficinas en los países es una de las esferas de trabajo de la iniciativa de mejora

institucional del UNICEF. En el marco de esta iniciativa se aclararán las responsabilidades y la rendición de cuentas entre la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países, así como entre las distintas divisiones de la sede. La administración también prevé un marco de rendición de cuentas mejorado que fomente una mayor agilidad, cree una toma de decisiones receptiva y delegue y faculte a los administradores sobre el terreno para tomar decisiones. También racionalizaría el número de personas que participan en la toma de decisiones en función del riesgo y alinearía claramente la autoridad con la responsabilidad y la rendición de cuentas.

37. En 2020, la administración del UNICEF siguió mejorando los elementos clave de la supervisión, incluidos los marcos de gestión de riesgos y de control interno. La administración completó con éxito las iniciativas conexas, entre ellas el desarrollo y la publicación de la política revisada de gestión de los riesgos institucionales y el despliegue de la plataforma electrónica de gobernanza, riesgos y cumplimiento en 2020. A ello se sumaban las mejoras en la supervisión a nivel de transacciones y la intensificación de los esfuerzos para la emisión de una declaración de control interno que se incluirá en los estados financieros de 2020 en el primer trimestre de 2021. Como parte de las iniciativas de la administración en curso, el UNICEF continuará reforzando su estructura de gobernanza del riesgo y trabajará para mejorar su nivel de madurez en materia de gestión del riesgo.

### **C. Suministros y gestión logística**

38. La administración toma conocimiento de la recomendación de la OAI de fortalecer la planificación y la previsión de las adquisiciones, la evaluación de la capacidad de los asociados en la ejecución para la gestión de suministros y el desarrollo de mecanismos para el seguimiento de las entregas y la obtención de opiniones de los beneficiarios.

39. En las oficinas afectadas, la administración reforzará la adquisición y la gestión de los suministros revisando su metodología para respaldar unas previsiones, hipótesis y metas sólidas, examinando periódicamente las estimaciones de las adquisiciones a la luz de la evolución del entorno operacional, las necesidades y las prioridades, y comprobando la viabilidad de las fechas de entrega previstas en las órdenes de compra.

40. Las oficinas reforzarán aún más la supervisión del cumplimiento de las fechas de entrega previstas. En el caso de la oficina correspondiente, ello incluirá el análisis de las causas fundamentales de las demoras en la entrega de los suministros a los asociados en la ejecución y la recepción tardía de los suministros de los proveedores. La administración reforzará los procesos y controles internos para mitigar los riesgos señalados. Ello incluirá la prestación de apoyo técnico a los asociados gubernamentales a fin de aumentar su capacidad de presentar especificaciones claras y oportunas para los suministros. Las oficinas seguirán estudiando las posibilidades de reclamar a los proveedores las penalizaciones acordadas por las demoras en las entregas.

41. En el contexto de la pandemia de COVID-19, el UNICEF es el organismo coordinador para la adquisición y la entrega de más de 2.000 millones de vacunas, el mayor esfuerzo de adquisición de vacunas de la historia. Esta iniciativa se lleva a cabo en el marco del Mecanismo COVAX para el acceso mundial a las vacunas contra la COVID-19, la alianza mundial para las vacunas puesta en marcha en julio de 2020 en el marco de la respuesta mundial a la COVID-19. El Acelerador del acceso a las herramientas contra la COVID-19 (Acelerador ACT) es una iniciativa de colaboración histórica para acelerar el desarrollo, la producción y la distribución equitativa de las vacunas, los diagnósticos y las terapias para la COVID-19. Además de liderar las

adquisiciones y la entrega, el UNICEF colidera la labor relacionada con la preparación de los países.

42. La División de Suministros del UNICEF participa en la supervisión, el asesoramiento y los elementos operacionales de la labor del UNICEF en relación con el Acelerador ACT en múltiples líneas de trabajo, grupos de trabajo y subequipos del Mecanismo COVAX, entre otros, en los ámbitos de las adquisiciones, el transporte internacional, la información sobre mercados, la logística en los países, la recaudación de fondos y la asistencia técnica en relación con el equipo para la cadena de refrigeración.

#### **D. Movilización de recursos**

43. La administración toma conocimiento de las recomendaciones de la OAI en relación con la elaboración y mejorar una estrategia de movilización de recursos con base empírica, que será clave para diseñar estrategias de promoción y financiación que se dirijan a las carencias en esferas programáticas concretas y aborden el marco conjunto de las actividades humanitarias y de desarrollo. La administración ha puesto en marcha planes para aumentar la inversión en la recaudación de fondos del sector privado en los mercados emergentes con el fin de incrementar la financiación de los programas para los países.

44. Las oficinas del UNICEF en los países correspondientes están trabajando en el desarrollo de planes de recaudación de fondos con medidas concretas para abordar las esferas programáticas que tienen un déficit de financiación. Ello incluye la asignación de donantes a lagunas de financiación concretas en los programas en los países en que se plantearon recomendaciones de auditoría. La administración tiene previsto ajustar los planes anuales para adaptar las necesidades programáticas a los contextos cambiantes, incluida la pandemia de COVID-19 y otras situaciones externas.

### **V. Planes y medidas de la administración en respuesta a las recomendaciones resultantes de las auditorías temáticas y las auditorías conjuntas**

#### **A. Método armonizado de transferencias en efectivo**

45. La administración toma conocimiento de los resultados y las recomendaciones comunicados por la OAI en relación con la auditoría del método armonizado de transferencias en efectivo en el UNICEF. Desde que el UNICEF puso en marcha la estrategia institucional sobre el método armonizado de transferencias en efectivo en 2014 para reforzar la gestión, la gobernanza y la supervisión del método a todos los niveles, la organización ha logrado avances significativos en esferas conexas fundamentales. Entre ellas cabe citar el desarrollo de capacidad digital (eTools) para prestar apoyo a las oficinas en la gestión de las alianzas, la creación de procedimientos actualizados y que tengan en cuenta los riesgos para el método armonizado de transferencias en efectivo y procedimientos de aseguramiento y desembolsos conexos (ezHACT), el desarrollo de la capacidad del personal del UNICEF y de los asociados en la ejecución, y el fortalecimiento de los recursos para la gestión del método armonizado de transferencias en efectivo.

46. Teniendo en cuenta la magnitud de los fondos canalizados a través de los mecanismos del método armonizado de transferencias en efectivo por conducto de más de 9.000 asociados en la ejecución, que superan los 2.000 millones de dólares, la

administración otorga un gran valor al fortalecimiento de la aplicación del marco del método armonizado de transferencias en efectivo en el UNICEF. La administración toma conocimiento de las recomendaciones de la OAI de revisar y redefinir la rendición de cuentas, en particular en la sede y las oficinas regionales, hacer un uso eficaz de las microevaluaciones, y reforzar las actividades de aseguramiento basadas en los riesgos y mejorar el uso de la tecnología para la evaluación de las actividades de aseguramiento y la presentación de informes al respecto y el seguimiento de las conclusiones resultantes.

47. La administración se complace en comunicar varias mejoras notables. En 2021, la División de Gestión Financiera y Administrativa y la División de Datos, Análisis, Planificación y Supervisión, en colaboración con los directores regionales, revisarán y redefinirán las funciones, responsabilidades y obligaciones de rendición de cuentas en relación con la gobernanza y la supervisión del método armonizado de transferencias en efectivo. El objetivo es proporcionar a las oficinas en los países un apoyo experto a nivel regional y aprovechar la función de la División de Gestión Financiera y Administrativa de asesoramiento en materia de gobernanza y supervisión, teniendo en cuenta sus responsabilidades en la gestión general de los recursos financieros del UNICEF.

48. La aplicación de eTools por parte del UNICEF sigue mejorando la labor de gestión de las alianzas, así como las actividades de aseguramiento financiero y programático relacionadas con el método armonizado de transferencias en efectivo. La plataforma en línea eTools —muy adoptada por las oficinas del UNICEF en los países de todo el mundo y con un mandato en 74 oficinas en los países de tamaño mediano y grande que representan más del 90 % de las transferencias de efectivo— ha reforzado y ha simplificado la programación y la implementación de las alianzas durante todo el ciclo de vida de estas. Entre otros módulos, la plataforma incluye un módulo de aseguramiento financiero, un módulo de gestión de viajes para las visitas programáticas y un módulo de supervisión de terceros. Además, con la integración en sistemas clave como VISION e InSight, la plataforma permite la captura y la consolidación de datos sobre las alianzas del UNICEF y mejora la gestión y la supervisión de los resultados de las actividades de aseguramiento.

49. Tras haber implantado ezHACT con éxito, la administración está estudiando la posibilidad de digitalizar el formulario de autorización de financiación y certificado de gastos (“FACE”) mediante un formulario electrónico (“eFACE”). Este formulario electrónico mejoraría la aplicación del método armonizado de transferencias en efectivo en el UNICEF, tanto a nivel interno como con los asociados en la ejecución, a fin de hacer más eficiente el procesamiento y la liquidación de las transferencias en efectivo, y podría incluir una interfaz con otros sistemas y plataformas del UNICEF, como VISION y eTools.

50. En el contexto de la pandemia de COVID-19, las oficinas del UNICEF en los países han adoptado el uso de la tecnología para llevar a cabo labores de supervisión y aseguramiento a distancia, entre otros mediante la celebración de reuniones virtuales con los asociados y como apoyo para examinar la documentación justificativa y las pruebas de las actividades y los resultados para las actividades de aseguramiento, entre otros usos. El UNICEF está estudiando formas de automatizar aún más los procesos e integrar las fuentes de datos para reducir la posibilidad de errores o fraudes en la gestión de las alianzas mediante el marco del método armonizado de transferencias en efectivo. No obstante, aún sigue habiendo dificultades en los contextos de países con una infraestructura digital débil y con asociados en la ejecución que tienen poca capacidad o acceso a la tecnología.

## **B. Informe conjunto sobre la respuesta humanitaria de las Naciones Unidas en el Yemen**

51. Teniendo en cuenta la dimensión de los programas del UNICEF en el Yemen, la administración acoge con beneplácito el informe en que se resumen los resultados de las auditorías internas individuales realizadas en el Yemen por miembros de los Representantes de Servicios de Auditoría Interna de las Organizaciones de las Naciones Unidas. La administración observa que el UNICEF, el Programa Mundial de Alimentos, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Secretaría de las Naciones Unidas (con respecto a las operaciones de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios) realizaron auditorías individuales por conducto de sus funciones de auditoría interna y, en conjunto, las auditorías abarcan el 80 % de la financiación de las Naciones Unidas recibida para la respuesta humanitaria en el Yemen.

52. Apreciando el difícil entorno operacional en el Yemen, la administración reconoce los resultados resumidos en el informe anual de 2020 presentado por la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva. La administración tomó conocimiento de los esfuerzos interinstitucionales recomendados para racionalizar los mecanismos de gobernanza y coordinación existentes, como las estructuras de coordinación estándar (por ejemplo, el equipo humanitario en el país) y las exclusivas del Yemen (la célula de emergencia), así como los llamamientos para mejorar la gestión de riesgos y los controles internos y la evaluación de la respuesta con una evaluación humanitaria interinstitucional.

53. La administración destaca que, desde la publicación del informe conjunto, el grupo directivo de la evaluación humanitaria interinstitucional formado por los directores de evaluaciones de las Naciones Unidas, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales ha aprobado una evaluación humanitaria interinstitucional en el Yemen. Además, el Coordinador de Asuntos Humanitarios está trabajando con el equipo de las Naciones Unidas en el Yemen para gestionar y mitigar los riesgos relacionados con los asociados de manera más eficaz mediante una estrategia global de gestión de riesgos, la estrategia anticorrupción de todo el sistema de las Naciones Unidas y el marco del método armonizado de transferencias en efectivo.

## **VI. Comentarios de la administración sobre las actividades de asesoramiento de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones**

### **A. Marco de rendición de cuentas del UNICEF**

54. La administración acoge con beneplácito la recomendación de la OAI de actualizar las estructuras institucionales, las relaciones jerárquicas, las funciones, los cometidos y responsabilidades y los procesos de rendición de cuentas de las oficinas en los países, regionales y de la sede, y de los principales comités de gobernanza. El UNICEF también toma nota de la recomendación de revisar, aclarar y comunicar la definición de rendición de cuentas, aumentar la capacidad y los recursos para apoyar la revisión y el seguimiento del marco de rendición de cuentas, y diseñar una metodología e instrumentos de evaluación que ayuden a medir y supervisar los avances en la rendición de cuentas en el UNICEF.

55. Al aplicar la recomendación de incorporar el modelo de las tres líneas en las políticas de control interno, la administración se complace en informar de que este

proceso ya ha comenzado. En 2020, el UNICEF revisó su política de gestión de los riesgos institucionales e incorporó el modelo de las tres líneas. También se está llevando a cabo una actualización de la política de control interno.

56. Además, la administración seguirá reforzando y fortaleciendo los controles internos y la gestión de riesgos (incluido el riesgo de fraude) en las oficinas en los países mediante formación, orientación y otras medidas de lucha contra el fraude destinadas a disuadir, prevenir y detectar el fraude y los casos de conducta indebida. Los Representantes Adjuntos de Operaciones y los Directores de Operaciones han sido designados como puntos focales para los casos de fraude sobre el terreno, y, a partir de 2021, todos los Jefes de Oficina deberán presentar al Contralor del UNICEF una certificación anual de la situación de los controles internos en sus oficinas. Esos esfuerzos ayudarán a mejorar la gobernanza y la rendición de cuentas en las oficinas.

## **B. Procedimientos de emergencia del UNICEF para la respuesta a la COVID-19**

57. En marzo de 2020, el Director Ejecutivo del UNICEF declaró una emergencia de nivel 3 que abarcaba todas las oficinas del UNICEF, basándose en la magnitud, los desafíos y la complejidad de la rápida propagación de la pandemia de COVID-19 en todo el mundo. Esta fue una declaración muy significativa, pues fue la primera de este tipo en la historia del UNICEF.

58. En marzo de 2020, la administración trabajó rápidamente para crear y poner en marcha nuevos procedimientos de emergencia a fin de responder a la declaración de la pandemia de COVID-19 en todo el mundo, y publicó procedimientos revisados a fin de proporcionar a las oficinas procesos simplificados para acelerar la respuesta a la crisis.

59. La administración acoge con beneplácito los resultados del examen de asesoramiento realizado por la OAI de los procedimientos de emergencia del UNICEF para la respuesta a la COVID-19 y la evaluación de los riesgos relacionados con su diseño, utilización y presentación de informes sobre los fondos. El examen independiente ha proporcionado información para evaluar el valor añadido de los procedimientos y un análisis de la aplicación correspondiente en todas las oficinas del UNICEF.

60. La administración toma conocimiento del llamamiento de la OAI para reforzar las buenas prácticas observadas en las oficinas en los países en relación con el uso sistémico de instrumentos por parte de la Oficina de Programas de Emergencia del UNICEF y de las oficinas en los países. Durante la crisis, eTools ha demostrado ser un potente recurso para mantener el acceso a los documentos críticos y facilitar la gestión de las alianzas.

61. Además de los procedimientos de respuesta de emergencia relacionados con la programación y los elementos operacionales del UNICEF, la administración puso en marcha notables medidas relacionadas con la gestión de recursos humanos. Esas iniciativas incluían, entre otras, una simplificación de los procedimientos de contratación de emergencia, aprobación descentralizada de la contratación acelerada para satisfacer las necesidades urgentes de personal para la respuesta a la COVID-19, utilización de los mecanismos de recursos de reserva, aplicación de un sistema mundial para el seguimiento rápido y la gestión de los cambios repentinos de las necesidades de recursos humanos, y priorización del apoyo a distancia y las modalidades de trabajo flexibles. Las medidas especiales incluían la exención de los requisitos del período de servicio mínimo para los puestos de emergencia afectados,

y la reducción de las interrupciones de la continuidad del servicio para las consultorías y las asignaciones temporales para satisfacer las necesidades de emergencia.

62. Otras buenas prácticas señaladas en el examen de la OAI fueron las pruebas de trabajo conjunto entre las divisiones y oficinas, incluidas la Oficina de Programas de Emergencia, la División de Gestión Financiera y Administrativa, la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento, la Oficina de Innovación del UNICEF, la División de Suministros y las oficinas regionales, a fin de determinar las dificultades de las oficinas en los países para obtener suministros para los programas y evaluar el nivel de apoyo que esas oficinas necesitaban. En este caso, la División de Suministros y la Oficina de Programas de Emergencia definieron procedimientos de emergencia relacionados con los suministros para la respuesta a la COVID-19.

63. La administración hace notar además las oportunidades de mejora en los procedimientos de emergencia en términos de diseño (con la necesidad de rendición de cuentas entre oficinas y divisiones y una definición clara del apetito de riesgo global) y aplicación (estrategias de gestión de riesgos, una estrategia de comunicación institucional multilingüe, aseguramiento de la calidad y presentación de informes). La administración está trabajando para mejorar en esas esferas.

## **VII. Acciones de la administración sobre los resultados de las investigaciones, las pérdidas financieras y su recuperación**

64. La administración apoya la reciente reestructuración de la Sección de Investigaciones de la OAI, incluida la creación de una Unidad de Estrategia, Admisión y Análisis para prestar mayor atención a la admisión y evaluación de nuevos asuntos. Ello también mejorará la orientación y el asesoramiento que se ofrece al personal y a los administradores sobre las distintas opciones para responder y denunciar posibles conductas prohibidas.

65. La administración también celebra la introducción de auditorías forenses por parte de la Sección de Investigaciones a fin de examinar las denuncias de fraude de terceros, pues ello hará aún más proactiva la gestión del riesgo de fraude en el UNICEF.

66. A lo largo de 2020 continuaron las actividades de sensibilización y capacitación en materia de lucha contra el fraude. El personal nuevo debía realizar el curso obligatorio en línea sobre sensibilización sobre el fraude como parte del proceso de incorporación. Durante el año, el UNICEF también colaboró con seis otras entidades de las Naciones Unidas en la preparación de capacitación para sensibilizar sobre el fraude destinada a los asociados en la ejecución. El curso está disponible en cinco idiomas (árabe, español, francés, inglés y portugués).

67. Las pérdidas financieras totales de los casos que la OAI corroboró en 2020 ascendieron a 578.423 dólares, de los cuales se recuperaron 360.474 dólares (el 62 %). Además, a través de las investigaciones realizadas por empresas independientes contratadas para casos relacionados específicamente con el Proyecto de Transferencias en Efectivo de Emergencia en el Yemen, las pérdidas comprobadas debidas a transacciones fraudulentas ascendieron a un equivalente de 74.968 dólares, de los cuales se recuperaron 72.245 dólares (el 96 %). Durante 2020, las pérdidas brutas totales derivadas de los casos cerrados por la OAI y los casos investigados por las organizaciones independientes ascendieron a 653.391 dólares en total, de los cuales se recuperaron 432.719 dólares.

68. Las medidas de mitigación y respuesta a los casos de fraude aplicadas en el Proyecto de Transferencias en Efectivo de Emergencia en el Yemen siguen mostrando resultados alentadores en lo que respecta a los importes recuperados en los tres últimos años. Como se ha indicado más arriba, se recuperaron el 96 % de las pérdidas por fraude confirmadas en 2020 (el 94 % en 2019), en consonancia con los esfuerzos del UNICEF para prevenir y detectar el desvío de la ayuda y disuadir de este y demostrar tolerancia cero ante el fraude y la corrupción.

69. El UNICEF mantiene su compromiso y tomará inmediatamente las medidas adecuadas con respecto a los asociados en la ejecución implicados en actividades fraudulentas, recuperando las pérdidas corroboradas e impidiendo que esos asociados ejecuten más programas y señalándolos a otras entidades de las Naciones Unidas que utilizan el portal para asociados de las Naciones Unidas.

## **A. Medidas disciplinarias y otras medidas adoptadas por el UNICEF**

70. Como se indica en su informe anual, la OAI se encarga de realizar las investigaciones necesarias, mientras que la División de Recursos Humanos, la Dependencia de Derecho Administrativo y otras dependencias competentes se encargan de adoptar las medidas correspondientes teniendo en cuenta las conclusiones de la OAI.

71. La administración observa que en 2020 se remitieron 64 asuntos a la Dependencia de Derecho Administrativo, la Oficina de la Directora Ejecutiva o la División de Recursos Humanos para que se considerara la imposición de medidas disciplinarias o de otro tipo. Se tomaron las medidas correspondientes y se dejó constancia de ello en el informe interno anual del UNICEF sobre medidas disciplinarias y de otro tipo por conducta indebida. A continuación se resumen las medidas concretas tomadas en 2020:

- a) Once miembros del personal fueron despedidos o separados del servicio;
- b) Un miembro del personal fue degradado;
- c) Siete miembros del personal perdieron escalones de categoría;
- d) Tres miembros del personal fueron amonestados;
- e) Tres miembros del personal se habían separado del UNICEF y habían aceptado cooperar con un proceso disciplinario, y se descubrió que habían incurrido en conducta indebida. Si hubieran seguido trabajando para el UNICEF se les habría impuesto una medida disciplinaria;
- f) En 18 casos no se demostró la conducta indebida. En siete de esos casos, se impusieron medidas de gestión o administrativas (que pueden incluir una amonestación por escrito) tras determinarse que la conducta de los miembros del personal había sido inapropiada, pero que no alcanzaba el nivel de conducta indebida.

## **VIII. Medidas de la administración para abordar las observaciones finales del informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF correspondiente a 2020**

72. La administración del UNICEF agradece la labor del Comité Asesor de Auditoría, que contribuye a que la organización reciba una supervisión asesora eficaz e independiente. La administración acoge con beneplácito el informe anual del

Comité Asesor de Auditoría del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2020 y agradece el asesoramiento formulado a la Directora Ejecutiva. Mientras el mundo se enfrenta a una pandemia sin precedentes, el UNICEF sigue siendo ágil y adaptándose a las nuevas circunstancias y desafíos. La administración aprecia las modalidades de trabajo a distancia del Comité y el calendario de reuniones ajustado con sesiones escalonadas que comenzó en junio de 2020.

73. Como se destacó en las reuniones del Comité con la Directora Ejecutiva del UNICEF en julio y diciembre de 2020, la administración ha tomado medidas concretas para reorganizar las prioridades en el trabajo del UNICEF a fin de apoyar la respuesta a la COVID-19 para la infancia. Además de la reordenación de prioridades, la administración ha emprendido esfuerzos para mejorar la movilización de recursos, junto con mejoras institucionales e iniciativas de gestión del cambio a las que se hace referencia en la sección IV (A) del presente informe.

74. La administración aprecia las modalidades de trabajo ajustadas del Comité Asesor de Auditoría, según las cuales el Comité se reunió con las principales partes interesadas del UNICEF durante varios días, en lugar de celebrar los tres períodos de sesiones ordinarios consolidados del Comité Asesor de Auditoría. Esta modalidad de trabajo permitió a la administración del UNICEF ofrecer las sesiones informativas, los documentos y las presentaciones solicitadas al Comité, a pesar de que la respuesta a la pandemia siguió siendo prioritaria, junto con los resultados programáticos permanentes.

75. La administración celebra los tres memorandos estratégicos publicados por el Comité en 2020 y el asesoramiento que contienen como valiosas contribuciones para mejorar las prácticas de supervisión y gestión en el UNICEF. La administración agradece que el Comité reconozca en su informe anual de 2020 la consideración dada por el UNICEF en respuesta al asesoramiento del Comité.

76. En 2020, la administración finalizó y firmó la Carta revisada del Comité Asesor de Auditoría y el mandato de la Secretaría del Comité. La Carta describe exhaustivamente la función de asesoramiento independiente del Comité, observando que este se creó para asesorar a la Directora Ejecutiva sobre el cumplimiento de las responsabilidades en materia de gobernanza, riesgo y gestión financiera, la supervisión del funcionamiento de los sistemas y estructuras del UNICEF, el control interno y el marco de rendición de cuentas, el cumplimiento del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del UNICEF y el Marco Regulatorio, y el cumplimiento del Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas. La Carta describe además el papel del Comité en el asesoramiento sobre las auditorías e investigaciones internas, las evaluaciones, cuestiones de ética y las auditorías externas.

77. La administración agradece el asesoramiento del Comité en los siguientes ámbitos: gobernanza y rendición de cuentas, gestión de riesgos, control interno, gestión financiera y presentación de informes, supervisión interna, función de ética, y supervisión externa. En los párrafos siguientes se destacan las medidas de la administración en respuesta a una serie de recomendaciones del Comité.

78. El Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, el segundo de la organización desde la puesta en marcha de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se está preparando en tiempos extraordinarios. El Plan Estratégico abarcará un período en el que la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se va a retrasar inevitablemente, pues el mundo está haciendo frente a la crisis sanitaria sin precedentes de la COVID-19 y sus profundas consecuencias socioeconómicas. Es más, todavía están por ver en todos sus aspectos las repercusiones directas e indirectas de la pandemia en la infancia. Entre las implicaciones socioeconómicas más amplias

de la pandemia cabe mencionar dificultades generalizadas para el marco de los derechos del niño y la financiación pública, incluida la base de recursos del UNICEF. El objetivo principal del nuevo Plan Estratégico es salvaguardar los logros alcanzados hasta ahora, acelerar los avances hacia los Objetivos para la infancia en el contexto de la pandemia de COVID-19 y promover y proteger los derechos del niño en todo el mundo de conformidad con la Convención sobre los Derechos del Niño.

79. La administración ha puesto en marcha la estructura para la elaboración del Plan Estratégico para 2022-2025, que incluye un Comité Directivo presidido por el Director Ejecutivo Adjunto de Programas. De la elaboración del Plan se han encargado cuatro grupos de trabajo con representación de distintas divisiones, cada uno de los cuales estaba codirigido por los directores de dos divisiones de la sede e incluía a los directores adjuntos para asegurar los vínculos con el Comité de Coordinación del Plan Estratégico. Además, el proceso de desarrollo se nutre de un amplio y ambicioso proceso de consulta interna y externa que incluye a la Junta Ejecutiva, los Estados Miembros, otras entidades de las Naciones Unidas, los Comités Nacionales y las organizaciones de la sociedad civil. Esas consultas se están llevando a cabo a través de plataformas estructuradas de múltiples interesados y por medio de debates y talleres bilaterales. Además, la administración está manteniendo contactos externos con los niños y los jóvenes a fin de asegurarse de que sus voces sean escuchadas y tenidas en cuenta en la elaboración del Plan.

80. El UNICEF está trabajando para finalizar su marco de rendición de cuentas revisado, que también está vinculado al marco regulatorio, definiendo las obligaciones de rendición de cuentas del marco con la ayuda de la OAI. El UNICEF también tendrá en cuenta las recomendaciones de la revisión de los marcos de rendición de cuentas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas prevista para 2021.

81. Sobre la base de la labor realizada en 2019, la administración sigue centrándose en la transformación de la cultura institucional del UNICEF en tres esferas prioritarias que impulsarán el cambio para lograr la cultura deseada en el lugar de trabajo. Esas esferas son las siguientes: vivir nuestros valores básicos e integrarlos en toda nuestra labor, modernizar la gestión del personal, y promover la rendición de cuentas por los comportamientos. En la base de todas ellas está la comunicación interna y la implicación del personal. El UNICEF mide los avances y hace un seguimiento de ellos mediante un conjunto de indicadores.

82. En 2020, la administración creó un Equipo de Tareas contra el Racismo y la Discriminación, cuyo objetivo es crear espacios seguros para las conversaciones difíciles y valientes del personal mientras este se esfuerza por elaborar un plan de acción sobre estas cuestiones para el UNICEF. Si bien el UNICEF se enorgullece de su rica diversidad y la celebra, también es consciente de que es necesario adoptar medidas audaces, significativas y deliberadas para hacer frente al *statu quo* en lo que respecta al racismo y la discriminación. El Grupo Mundial de Gestión ha señalado varios puntos de acción en esta esfera de trabajo.

83. La visión de la administración sobre las mejoras institucionales abraza la innovación y la aplica de forma creativa para obtener resultados tangibles y duraderos en favor de los niños. Esta visión se basa en la noción de una organización ágil, con visión de futuro y resistente que trabaja continuamente para aprender y mejorar, para y con los niños y los jóvenes, y que se esfuerza por asegurar la plena realización de los derechos de cada niño. El objetivo de esas mejoras es reforzar la capacidad del UNICEF para acelerar los resultados en favor de la infancia mediante la aceleración de los programas, la innovación institucional de vanguardia, el fortalecimiento de las alianzas y las inversiones en las personas y la cultura.

84. La administración se esfuerza por mantener la independencia funcional de los servicios de supervisión interna y la adhesión a las políticas y normas correspondientes. La administración seguirá colaborando con el Comité Asesor de Auditoría en el nombramiento de directores en funciones de supervisión, como se establece en la Carta del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF. La administración celebró la reflexión del Comité sobre las medidas positivas adoptadas por la Oficina de Evaluación en 2020, como, por ejemplo, la publicación de orientaciones técnicas en respuesta a la pandemia de COVID-19, el uso de enfoques de evaluación en tiempo real orientados al aprendizaje y la finalización de la contratación de especialistas en evaluación multinacional para las siete regiones.

85. La administración observa y agradece el reconocimiento del Comité Asesor de Auditoría de los progresos realizados en el fortalecimiento de la gestión de los riesgos institucionales y los controles internos del UNICEF, incluida la publicación en noviembre de 2020 de la política revisada del UNICEF sobre la gestión de los riesgos institucionales. La administración valoró las observaciones del Comité durante la elaboración de la política y lo mantendrá informado sobre su aplicación, según proceda.

86. La administración se centra en el fortalecimiento de la gestión de los riesgos y la integración de la gestión de riesgos en las estrategias de ejecución de programas y en el desempeño a nivel de los países. Aunque en el marco revisado de rendición de cuentas del UNICEF no se prevé un oficial responsable del control de los riesgos que dependa directamente de la Directora Ejecutiva, la administración está ultimando el mandato del Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior propuesto, que se prevé que esté terminado antes del período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva en junio de 2021. Además, la administración está ultimando las declaraciones y los principios de tolerancia y apetito de riesgo a fin de mejorar la aplicación práctica y eficaz de la política revisada de gestión de los riesgos institucionales. Estas iniciativas de gestión de los riesgos, sumadas a las evaluaciones anuales de riesgos realizadas por todas las oficinas a nivel mundial, y junto con la declaración de control interno prevista para 2021, permitirán la toma de decisiones con conocimiento de los riesgos y la presentación oportuna de informes al respecto.

87. Observando la recomendación del Comité de contratar a expertos independientes que asesoren sobre el enfoque estratégico a medio y largo plazo de las operaciones de tesorería, la administración se complace en comunicar que en la actualidad dos expertos externos independientes prestan servicio en el Comité Asesor en Asuntos Financieros. La orientación proporcionada por estos expertos es similar al asesoramiento previsto por el Comité y ayuda a garantizar que la tesorería está adecuadamente protegida a corto plazo de los riesgos de liquidez y de capital y está gestionando los riesgos y oportunidades emergentes.

88. La administración está comprometida y trabaja activamente para aprovechar todo el potencial de la herramienta de formulación del presupuesto y estudia constantemente oportunidades para maximizar los beneficios del instrumento de vigilancia de las transacciones implantado en 2019.

89. La OAIL tiene previsto presentar una Carta revisada, tras consultar con la Directora Ejecutiva y el Comité Asesor de Auditoría del UNICEF, en el período de sesiones anual de 2021 de la Junta Ejecutiva. En 2020, el UNICEF asignó recursos adicionales a la OAIL, y se centró en reforzar los recursos para la función de investigación.

90. Reconociendo la vacante del puesto de Director de Ética entre marzo de 2020 y febrero de 2021, en cuyo lugar se nombró a un oficial encargado, la administración destaca que la Oficina de Ética se mantuvo en funcionamiento y disponible para las

reuniones y sesiones informativas que se solicitaron durante el período en que el puesto estuvo vacante. La administración acoge con beneplácito la colaboración continua del Comité con la Oficina de Ética.

91. Además, la administración se complace en informar de que, desde junio de 2020, los parámetros de permanencia y la gestión presupuestaria de la Oficina de Ética se ajustan a los de la Oficina de Evaluación y la OAIL.

92. La administración agradece el compromiso del Comité con los principales componentes del sistema de supervisión externa del UNICEF, incluidos la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, el Ómbudsman de las Naciones Unidas y la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas. La administración valora las observaciones y recomendaciones de esas funciones de supervisión y sigue dando prioridad a la aplicación de las recomendaciones correspondientes.

93. La administración acoge con beneplácito la opinión de auditoría sin reservas emitida por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas sobre los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019. Aunque una opinión de auditoría sin reservas se ha convertido en la norma para el UNICEF, la administración desea destacar la importancia de este logro y el esfuerzo que supone conseguir esa opinión, incluidos los comentarios y el asesoramiento del Comité a los proyectos de estados financieros y las cartas de recomendaciones del UNICEF correspondientes a 2019.

94. La administración agradece las valiosas opiniones y el asesoramiento proporcionado por el Comité a lo largo de 2020 y espera que los contactos continúen.

## IX. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Toma nota* del informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2020 (E/ICEF/2021/AB/L.3), su adición (E/ICEF/2021/AB/L.3/Add.1) y la respuesta de la administración (E/ICEF/2021/AB/L.4), así como del informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2020, y acoge con beneplácito la opinión general sobre la idoneidad y eficacia del marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la organización;

2. *Toma nota también* de la Carta revisada de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF (E/ICEF/2021/AB/L.5);

3. *Solicita* al UNICEF que proporcione información sobre las necesidades de recursos adicionales para que la Oficina aborde las deficiencias de cobertura, como parte de las solicitudes para el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 y el presupuesto integrado para 2022-2025, y que garantice que se proporcionen a la Oficina los recursos humanos, financieros y tecnológicos adecuados.

## Anexo

### Información actualizada sobre los progresos realizados con respecto a las recomendaciones de auditoría que llevaban pendientes más de 18 meses al 31 de diciembre de 2020

Medida acordada en el informe anual de la OAI correspondiente a 2020

Información actualizada sobre los progresos realizados

#### Auditoría de la oficina en Turquía, informe emitido en diciembre de 2018 (una recomendación)

Una recomendación (prioridad media) acordada por la División de Alianzas con el Sector Público es revisar, en coordinación con la División de Gestión Financiera y Administrativa, la Oficina de Programas de Emergencia y cualquier otra división necesaria, los requisitos para las contribuciones y el sistema de codificación actuales y buscar una solución que ofrezca mayor precisión al codificar y hacer el seguimiento de las contribuciones encuadradas en el marco conjunto de las actividades humanitarias y de desarrollo.

**En curso:** La administración, a través del equipo humanitario de la División de Alianzas con el Sector Público, ha entablado conversaciones entre divisiones con la División de Gestión Financiera y Administrativa, la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento, la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, la Oficina de Programas de Emergencia, la División de Programas y la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado. La aplicación se ha retrasado debido a la escasa capacidad del personal y a los plazos encontrados. Teniendo en cuenta la complejidad y el efecto transversal de la acción recomendada, se ha hallado una propuesta de solución y el proceso de consulta con las oficinas correspondientes está en marcha; se prevé una decisión para el segundo trimestre de 2021.

#### Auditoría de la gestión de datos maestros de los proveedores en el UNICEF, informe emitido en 2018 (cuatro recomendaciones)

a) Una recomendación (alta prioridad) acordada por la División de Gestión Financiera y Administrativa es la de publicar una política en consulta con la División de Suministros, el Centro de Servicios Globales Compartidos y la División de Análisis, Planificación y Seguimiento, junto con una política y procedimientos auxiliares de gestión de datos maestros que cubran todos los problemas detectados en la auditoría.

b) Una recomendación (alta prioridad) acordada por la División de Gestión Financiera y Administrativa en consulta con la División de Suministros, la División de Análisis, Planificación y Seguimiento y el Centro Mundial de Servicios Compartidos es replantearse la necesidad de usar el registro maestro para proveedores con los que se ha realizado una única transacción y considerar la posibilidad de interrumpir su uso y reflejar esto en las políticas.

c) Prioridad media: Aclarar el requisito para la inscripción de los proveedores en la base de datos Mercado Global de las Naciones Unidas (UNGDM) en la política y los procedimientos de gestión de los datos maestros de los proveedores.

d) Prioridad media: Replantearse la necesidad de habilitar para realizar la función de gestión de datos maestros (GDM) para los miembros del personal que no son procesadores de DGM, tal y como se define en la política y el procedimiento de gestión de datos maestros, y revocar el acceso cuando se considere innecesario.

a) **Aplicada:** La División de Gestión Financiera y Administrativa publicó una política de gestión de datos maestros financieros para establecer la política general del UNICEF para la gestión de datos maestros. Esta política define las funciones y responsabilidades, los grupos de proveedores y sus propietarios, y vincula los documentos normativos vigentes para la División de Suministros, la División de Recursos Humanos y la División de Análisis, Planificación y Seguimiento. La política profundiza en la función de gestión de datos maestros ya descrita en la política financiera y administrativa 1 del UNICEF (controles internos), suplemento 1 (funciones) y suplemento 2 (separación de funciones para los datos maestros de proveedores).

b) **En curso:** La División de Gestión Financiera y Administrativa, en consulta con el Centro de Servicios Globales Compartidos, la División de Suministros y la División de Análisis, Planificación y Seguimiento, ha evaluado la necesidad de utilizar proveedores puntuales. Este proceso se ha enmarcado en una revisión más amplia de la política de gestión de datos maestros en la recomendación a). Una vez publicada la política general de gestión de datos maestros, la División de Gestión Financiera y Administrativa está mejorando este ámbito mediante la elaboración de un procedimiento específico para regular el uso de un registro maestro de proveedores puntuales. Esta labor está en marcha y está previsto que finalice en junio de 2021.

c) **Aplicada:** El proyecto de procedimiento del UNICEF sobre la inscripción y la gestión de proveedores alienta firmemente a la inscripción de los proveedores en la base de datos Mercado Global de las Naciones Unidas. El procedimiento no requiere esa inscripción, habida cuenta de que el Centro Mundial de Servicios Compartidos ya supervisa la inscripción como parte de la gestión de datos maestros. El Centro de Servicios Globales Compartidos y la División de Suministros han previsto actividades conjuntas

para proporcionar comentarios a las divisiones y las oficinas en los países sobre los progresos realizados en la inscripción de proveedores.

d) **Aplicada:** La División de Gestión Financiera y Administrativa y el Centro de Servicios Globales Compartidos han llevado a cabo el examen necesario de las funciones de gestión de datos maestras asignadas a los miembros del personal que no son procesadores de GDM. Tras el examen se señaló una excepción en la División de Análisis, Planificación y Seguimiento para un miembro del personal que debe ayudar a las oficinas con las actualizaciones de la información de los asociados en la ejecución. Sin la posibilidad de tener una función de usuario separada para actualizar la información de los asociados en la ejecución en VISION, la función de apoyo a las oficinas en esta capacidad se ha pasado de la División de Análisis, Planificación y Seguimiento al Centro Mundial de Servicios Compartidos.

#### **Auditoría de las actividades de inmunización en el UNICEF, informe emitido en diciembre de 2018 (tres recomendaciones)**

a) **Alta prioridad:** Compartir con los donantes y los principales asociados (preferiblemente en las propuestas y acuerdos de donación correspondientes) información detallada sobre el funcionamiento del método armonizado de transferencias en efectivo y sus limitaciones, incluidos los riesgos, las responsabilidades y los mecanismos de rendición de cuentas para la gestión de los fondos canalizados a través del UNICEF; ofrecer a las oficinas en los países directrices aplicables a los riesgos adicionales que conlleva la ejecución de las actividades de inmunización en países cuyos sistemas y capacidades son muy limitados; y acordar las responsabilidades y los mecanismos de rendición de cuentas del UNICEF en dichos.

b) **Prioridad media:** Utilizar los datos disponibles para determinar los países con capacidad limitada para preparar provisiones de vacunación precisas y fiables y aplicar una estrategia y un plan de acción bien definidos a fin de mejorar sus provisiones.

c) **Prioridad media:** Aclarar la responsabilidad y los mecanismos de rendición de cuentas por la ejecución de actividades de inmunización.

a) **En curso:** La administración está ultimando una estrategia y un plan de acción para ayudar a los países a mejorar la previsión de las necesidades de vacunas. Las demoras se deben a la reorientación de las actividades para responder a la pandemia de COVID-19.

b) y c) **En curso:** La administración, por conducto de la División de Adquisiciones, ha señalado seis países basándose en los indicadores de salud pública (el Afganistán, el Chad, Etiopía, Nigeria, el Pakistán y la República Democrática del Congo) que precisan un enfoque más específico, con mayor claridad sobre la clase de apoyo que deben prestar la sede y las oficinas regionales. En la actualidad, la División de Adquisiciones está elaborando, en colaboración con las respectivas oficinas regionales, una plantilla para recoger esa información y, en el futuro, contará con la participación de la División de Suministros y la División de Análisis, Planificación y Seguimiento para ayudar a ultimar el enfoque y hacer un seguimiento de los progresos de forma periódica. Aunque se ha retrasado debido a la respuesta a la pandemia de COVID-19, la administración espera completar la aplicación según lo previsto.

#### **Ciberseguridad y privacidad de los datos, informe emitido en marzo de 2019 (dos recomendaciones)**

a) **Prioridad media:** Revisar las recomendaciones de seguridad de los proveedores de servicios en la nube y aplicar las que se consideren pertinentes y darles seguimiento en el registro de riesgos operativos; y revisar las políticas de gestión de dispositivos móviles contrastándolas con las recomendaciones para intensificar la seguridad e introducir ajustes.

b) **Prioridad media:** Impartir a los usuarios finales cursos de concienciación en materia de seguridad, basados en problemas de seguridad como la suplantación de identidad y el secuestro de cuentas de correo electrónico del personal.

a) **Aplicada:** La administración ha revisado y ha aplicado las recomendaciones relativas a la seguridad de los entornos en la nube y otros sistemas allí alojados, considerando también la seguridad en la nube en relación con los dispositivos móviles. En el registro de riesgos operativos se está haciendo un seguimiento de los riesgos y las acciones correspondientes. La OAI confirmó la aplicación y el archivo de esta recomendación en marzo de 2021.

b) **Aplicada:** La administración considera que estos componentes ya están incluidos en la capacitación obligatoria sobre seguridad de la tecnología de la información para todos los usuarios. Para complementar la capacitación obligatoria existente para los usuarios, la administración evaluó una solución de sensibilización sobre la seguridad a nivel institucional y llevó a cabo diversas acciones, como eventos interinstitucionales sobre seguridad, seminarios web y comunicaciones educativas extensas

de sensibilización sobre la seguridad, y siguió utilizando la capacitación actual de sensibilización sobre la seguridad. Progresivamente, el UNICEF va organizando sesiones de capacitación y sensibilización específicas para cada función.

c) Más allá del alcance de la recomendación, la administración está mejorando la sostenibilidad de las iniciativas de sensibilización sobre la seguridad preparando la capacitación correspondiente en colaboración con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas. La OAI confirmó la aplicación y el archivo de esta recomendación en marzo de 2021.

**Auditoría de la oficina en Nepal, informe emitido en junio de 2019 (dos recomendaciones)**

a) **Prioridad media:** Examinar las teorías de cambio y revisarlas según sea necesario para adecuarlas plenamente al contexto federal de sus operaciones.

b) **Prioridad media:** Mejorar el rendimiento de las operaciones de almacenamiento de la cadena de frío a nivel de distrito colaborando con el Gobierno.

a) **En curso:** la oficina en Nepal está preparando un análisis de la situación actual, que servirá de base para el examen de las teorías de cambio, a fin de reflejar el contexto operativo actual del país.

b) **Aplicada:** El UNICEF completó la integración del funcionamiento de la cadena de frío en la lista de verificación de las visitas sobre el terreno. Se entablaron conversaciones con el Gobierno (también responsable de la supervisión del funcionamiento de los equipos de la cadena de frío), para incorporarlas también al calendario de supervisión del Gobierno. La administración también ha aplicado en gran medida la recomendación, con la entrega de los 290 equipos de la cadena de frío en los sitios designados para ello y la instalación de 286 (el 99 %) de ellos. La OAI confirmó la aplicación y el archivo de esta recomendación en marzo de 2021.