

**Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia**

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2023

13 a 16 de junio de 2023

Tema 11 del programa provisional*

**Respuesta de la administración al informe anual
de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones
del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2022***Resumen*

En este documento se presenta la respuesta de la administración al informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2022. En el informe se resumen las diversas medidas que ha adoptado el UNICEF para aplicar las recomendaciones relacionadas con las esferas de riesgo en la sede, en las oficinas regionales y en las oficinas en los países. 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 conexas que llevaban pendientes de aplicación 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/2023/9.



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 para atender las recomendaciones dirigidas a las oficinas en los países	5
V. Planes y medidas de la administración para atender las recomendaciones de las auditorías temáticas y conjuntas	9
VI. Comentarios de la administración sobre las actividades de asesoramiento	10
VII. Medidas de la administración en lo que respecta a los resultados de las investigaciones, las pérdidas financieras y su recuperación	12
VIII. Comentarios de la administración sobre el informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF correspondiente a 2022	14
IX. Proyecto de decisión	15
 Anexo	
Información actualizada sobre las medidas acordadas que llevaban pendientes más de 18 meses a 31 de diciembre de 2022.	16

I. Sinopsis

1. La administración del UNICEF ha elaborado el presente informe en respuesta al informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF (OAI o “la Oficina”) a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2022 ([E/ICEF/2023/AB/L.4](#)) y su adición ([E/ICEF/2023/AB/L.4/Add.1](#)). Este documento 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 realizadas por la OAI en 2022. También versa sobre los esfuerzos que se están realizando para mejorar los controles internos y la recuperación de las pérdidas relacionadas con los casos denunciados de fraude o presunto fraude, en consonancia con las decisiones 2018/3, 2019/6 y 2021/4 de la Junta Ejecutiva.
2. La Oficina, a partir de la labor de auditoría interna que llevó a cabo en 2022, concluyó que el marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización del UNICEF es, en general, idóneo y eficaz. La administración acoge con agrado la opinión satisfactoria, mantenida durante los últimos siete años, y se compromete a seguir reforzando la gobernanza, la gestión de riesgos y el entorno de control en el UNICEF.
3. La administración toma nota de que en 2022 se emitieron un total de 27 informes de auditoría sobre las actividades del UNICEF, incluidos 2 informes de asesoramiento. De los 25 informes de auditoría emitidos por la OAI, las conclusiones fueron en un 92 % satisfactorias (esto es, los informes fueron calificados de “satisfactorios” o “parcialmente satisfactorios, se precisan mejoras”), lo que demuestra el compromiso continuo de la administración con la mejora de los procesos y con un sólido entorno de control en el UNICEF.
4. La administración sigue apoyando a las oficinas a fin de garantizar la pronta aplicación de las recomendaciones de auditoría de la OAI. La administración se complace en informar de que, a 31 de diciembre de 2022, ninguna de las medidas acordadas llevaba pendiente de aplicación más de 18 meses.
5. La administración toma nota de la estrategia de descentralización de la OAI y acoge con satisfacción sus esfuerzos por reforzar su capacidad de auditoría e investigación, así como el plan de abrir una nueva oficina en Nairobi en 2023.
6. La administración reconoce los retos que plantean las condicionalidades cada vez mayores que imponen los donantes en los acuerdos y que pueden afectar a las actividades de la Oficina y a su mandato independiente. La administración confirma que se están manteniendo conversaciones con las divisiones y oficinas pertinentes del UNICEF sobre las consultas celebradas con los donantes acerca del establecimiento de expectativas razonables para la realización de exámenes adicionales cuando estén justificados y la necesidad imperiosa de preservar la independencia de la OAI.
7. La administración observa el incremento del porcentaje de investigaciones concluidas en 2022, que aumentó un 21 % con respecto al número de investigaciones concluidas en 2021, y aboga por que la OAI siga reduciendo los plazos de tramitación de las investigaciones a fin de apoyar los esfuerzos de la administración por iniciar cuanto antes la recuperación de fondos. La administración solicita que la Oficina tenga también en cuenta la comparación con los datos anteriores a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), ya que el período de 2020 a 2021 se vio significativamente afectado por la pandemia y los informes pueden no reflejar fielmente la norma general. Mientras tanto, la administración ha redoblado los esfuerzos para apoyar a las oficinas y ha rediseñado los sistemas de control y la gobernanza para analizar de forma proactiva las causas subyacentes de las pérdidas financieras y corregir las deficiencias sistémicas.

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, en consideración a las solicitudes que puedan 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 este esfuerzo de divulgación que demuestra transparencia y rendición de cuentas a las partes interesadas.

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

9. En cumplimiento de la decisión 2017/10 de la Junta Ejecutiva sobre la priorización de la aplicación de las medidas en las esferas de riesgos recurrentes, la administración valora la visión de la Oficina y señala las cuatro esferas que, para el período de presentación de informes de 2022, abarcan el 92 % de todas las medidas acordadas como consecuencia de las auditorías de las oficinas en los países, a saber: a) gestión de programas; b) gobernanza y rendición de cuentas; c) suministros y logística; y d) gestión financiera.

10. La administración reconoce que el 20 % de las medidas acordadas en los informes de auditoría emitidos en 2022 se calificaron de alta prioridad y requieren medidas inmediatas para reducir la exposición a riesgos más elevados que puedan repercutir negativamente en el marco general de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la organización. Se trata de un ligero aumento con respecto a años anteriores (2021: 15 %; 2020: 13 %; y 2019: 16 %).

11. Aunque la OAI ha identificado áreas de mejora y buenas prácticas, la administración sigue centrando sus esfuerzos en las esferas que requieren mejoras.

12. Durante 2022, la OAI emitió 16 informes de auditoría de las oficinas en los países y 9 informes de auditoría temática, que contienen un total de 184 recomendaciones. A la administración le complace observar que ningún informe se calificó de “insatisfactorio” y que el 92 % de ellos fueron en general satisfactorios (esto es, los informes fueron calificados de “satisfactorios” o “parcialmente satisfactorios, se precisan mejoras”). Esto concuerda ampliamente con la tendencia de resultados satisfactorios de los últimos años (100 %, 94 % y 89 % en 2021, 2020 y 2019, respectivamente).

13. Estas calificaciones de informes “satisfactorios” y “parcialmente satisfactorios, se precisan mejoras” garantizan a la administración que los controles y los procedimientos pertinentes se han implantado y funcionan según lo previsto en términos generales, y que solo es necesario adoptar medidas correctivas de menor importancia.

14. La administración ha seguido esforzándose por acelerar la aplicación y cierre de las recomendaciones pendientes. En 2022, la División de Gestión Financiera y Administrativa mantuvo su estrategia de estrecho seguimiento de las medidas acordadas pendientes y apoyó a las oficinas para que aplicaran rápidamente dichas medidas. Estos esfuerzos se tradujeron en que, a 31 de diciembre de 2022, no quedaba ninguna medida acordada pendiente de aplicación desde hacía más de 18 meses, lo que supone una reducción significativa con respecto a las 15 de 2020 y las 2 de 2021.

IV. Planes y medidas de la administración para atender las recomendaciones dirigidas a las oficinas en los países

15. La administración encomia a la OAI por el mayor alcance de las actividades de auditoría interna realizadas en 2022, que abarcaron 16 oficinas en los países, en seis regiones. Ello superó las expectativas de su plan de trabajo para 2022, que preveía 11 oficinas en los países, y proporcionó una cobertura de auditoría del 16 % de los gastos asignados para las oficinas nacionales y regionales en 2022.

16. Los esfuerzos de la administración por priorizar la aplicación de las medidas acordadas quedan demostrados por las elevadas tasas de aplicación del 100 % y el 85 % de las medidas acordadas para 2020 y 2021, respectivamente. Además, una parte importante de todas las recomendaciones pendientes (el 95 %) llevaban abiertas menos de 12 meses a finales de 2022. La mayoría de los informes de auditoría de las oficinas en los países publicados en el segundo semestre de 2022 representan el 73 % de las 135 acciones acordadas en 2022. Ya existen planes para cumplir estas recomendaciones y la aplicación de las medidas acordadas está en curso. A continuación se resumen las medidas que se están adoptando.

A. Gestión de programas

17. Las medidas acordadas relacionadas con la gestión de programas representan el 48 % del total de 135 medidas de las oficinas en los países auditadas en 2022. La administración acoge con satisfacción la atención prestada a la idoneidad y eficacia de los desembolsos de efectivo con fines humanitarios, las relaciones con los donantes, los asociados en la ejecución y el método armonizado de transferencias en efectivo, así como a las actividades de seguimiento y presentación de informes incorporadas en las 16 auditorías de las oficinas en los países en 2022.

18. En 2022, en aplicación de las recomendaciones resultantes del ejercicio Reimagine Business Models, el UNICEF puso en marcha un nuevo paquete de gestión de los programas por países que simplifica los procedimientos, las directrices y las herramientas para ayudar a las oficinas en los países a lograr los ambiciosos resultados establecidos en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025. El UNICEF desarrolló por primera vez este paquete como un planteamiento integral del modo en que la gestión de programas es un flujo de trabajo interconectado. El paquete abarca la planificación de los programas por países, los planes anuales de gestión, la gestión del desempeño institucional y la ejecución y el seguimiento de los programas. Todas las divisiones están trabajando para armonizar y cotejar los procedimientos y para implantar nuevos sistemas y herramientas programáticas digitales que apoyen la eficacia, la eficiencia y el seguimiento sobre el terreno de los programas.

1. Desembolsos de efectivo con fines humanitarios

19. La administración acoge favorablemente la recomendación de la OAI sobre la necesidad de establecer un procedimiento eficaz de transferencias humanitarias en efectivo caracterizado por una adecuada separación de funciones y una correcta supervisión. La administración también observa las oportunidades existentes en dos de las oficinas auditadas para reforzar los desembolsos de efectivo con fines humanitarios mejorando la salvaguarda de los datos de los beneficiarios para la tramitación de las transferencias y la contratación de proveedores de servicios financieros. La administración se ha comprometido a reforzar el procedimiento de desembolsos de efectivo con fines humanitarios aprovechando las enseñanzas extraídas de otras entidades de las Naciones Unidas e introduciendo los cambios necesarios en los principales trámites.

20. En cuanto a la salvaguarda de los datos de los beneficiarios, las oficinas correspondientes han adoptado el uso sistemático de contraseñas, mensajes encriptados y eliminación de información privada, estudiando también el tipo de apoyo que podría

prestarse a los asociados en la ejecución más allá de la firma de cláusulas de protección de datos. Además, la sede y el equipo de gestión de datos de los beneficiarios de las transferencias humanitarias en efectivo tienen previsto incorporar estos programas de salvaguarda de datos en el Ecosistema de operaciones y programas de efectivo con fines humanitarios, que es una solución del sistema informático de gestión institucional del UNICEF.

2. Relaciones con los donantes

21. La administración reconoce que existe margen de mejora en cuanto a la eficiencia y la eficacia de la comunicación con los donantes sobre la coordinación de los procedimientos de gestión de subvenciones. Las oficinas se han comprometido a mejorar sus estrategias de promoción y comunicación, guiándose por el conjunto de herramientas de promoción del UNICEF, y a actualizar sus planes de acción para la colaboración. Mientras tanto, también podrían aprovecharse las buenas prácticas identificadas, como la creación de un equipo de tareas sobre donantes y gestión de subvenciones.

3. Asociados en la ejecución

22. La administración acoge con satisfacción las recomendaciones de la OAI de mejorar la rendición de cuentas de los asociados en la ejecución, promover intervenciones sostenibles e intensificar la colaboración con las organizaciones no gubernamentales, así como de mejorar la gestión de riesgos de las alianzas y ampliar el proceso abierto de selección de los asociados de la sociedad civil.

23. En 2022, las oficinas se comprometieron a utilizar planes de trabajo más detallados para definir las funciones y responsabilidades de los organismos gubernamentales, los asociados en la ejecución y las oficinas en los países. Del mismo modo, prosiguieron los esfuerzos para reforzar las alianzas mediante la selección de asociados capaces de lograr los resultados acordados y mediante la utilización de procesos competitivos debidamente documentados. Las oficinas correspondientes también están desarrollando estrategias de colaboración para fomentar un enfoque integral a todos los niveles de compromiso y capacidad.

4. Seguimiento y presentación de informes

24. La administración acoge con agrado las recomendaciones de mejorar el enfoque de seguimiento de los programas y de incorporar los comentarios recibidos para reforzar este seguimiento y garantizar la coherencia y el alineamiento de los resultados previstos en los programas por países con los planes de trabajo conjuntos.

25. En 2022, las oficinas auditadas se comprometieron a establecer un mecanismo más sistemático de seguimiento de la ejecución de los programas y analizar y acordar los resultados obtenidos, las limitaciones y las prioridades para cada año programático. Las oficinas tienen previsto aprovechar las actividades de seguimiento del examen de mitad de año y del examen anual para debatir los resultados logrados, los cuellos de botella y las limitaciones, y garantizar que el seguimiento y la planificación cuenten con la participación de los asociados, que quedará documentada.

26. La administración sigue apoyando a las oficinas para que refuercen los procesos de aseguramiento de la calidad a fin de garantizar la coherencia y el alineamiento de los resultados con los planes de trabajo conjuntos, lo que incluye reflejar el marco de resultados de los programas por países en los planes de trabajo y los documentos de los programas y asegurar que estos se incluyan en el módulo de evaluación de los resultados, que es la principal fuente de datos de planificación de los programas y presentación de los informes del UNICEF.

5. Método armonizado de transferencias en efectivo

27. La administración toma nota de las recomendaciones sobre la priorización del registro, el seguimiento y la puntual realización de las actividades de aseguramiento conforme al método armonizado de transferencias en efectivo, así como de la identificación de indicadores de fraude o gastos cuestionables y sus causas subyacentes y de la necesidad de velar por que la recuperación de los reembolsos se lleve a cabo de manera oportuna. En 2022, las oficinas se comprometieron a asignar responsabilidades para el aseguramiento de la calidad y a garantizar que las propuestas de acción resultantes de las actividades de aseguramiento se registren adecuadamente en eTools y se monitoricen para su puntual ejecución.

28. La administración considera que podrían aprovecharse las buenas prácticas observadas en las oficinas del UNICEF, como el establecimiento de un equipo de tareas sobre el método armonizado de transferencias en efectivo a nivel de los países presidido por el Representante Adjunto de Operaciones, y el refuerzo de los equipos que cuentan con funcionarios dedicados al seguimiento de las medidas relacionadas con las recomendaciones de aseguramiento del método armonizado de transferencias en efectivo.

29. En 2022, el UNICEF concluyó el examen de los procedimientos, directrices y herramientas de gestión de los asociados en la ejecución, que dio lugar al procedimiento revisado de ejecución de los programas del UNICEF, que agrupa varias fuentes en una sola fuente de referencia. El documento se ha publicado oficialmente y está disponible como parte del marco regulatorio del UNICEF. Este nuevo procedimiento incluye un manual que remite rápidamente a las directrices para el seguimiento de las propuestas de acción y que está a disposición de todo el personal.

B. Gobernanza y rendición de cuentas

30. La administración observa que las medidas relacionadas con la gobernanza y la rendición de cuentas representaron el 24 % de las 135 medidas acordadas por las oficinas en los países auditadas en 2022. La administración señala especialmente a la atención las recomendaciones de que se mejoren la gestión de riesgos del UNICEF y los mecanismos adecuados de supervisión y seguimiento de riesgos, así como las actividades de detección y evaluación de riesgos. En la sección V del presente documento figuran las medidas adoptadas por la administración para aplicar esas recomendaciones y las medidas derivadas de la auditoría temática de la función de gestión de los riesgos institucionales.

31. La administración señala además que la OAI sabe que algunas oficinas han dado prioridad a la protección contra la explotación y los abusos sexuales mediante intervenciones más específicas y la presentación consecuente de informes. La administración confirma que las oficinas en cuestión han acordado introducir nuevas mejoras, como simplificar y actualizar las herramientas utilizadas para la gestión de las actividades de reparación, y agilizar la implantación de mecanismos comunitarios de reclamación en todas las intervenciones.

C. Gestión de suministros y logística

32. La administración observa el aumento de las medidas relacionadas con la gestión de suministros y logística, las adquisiciones y la contratación, que representaron el 15 % de las 135 medidas acordadas por las oficinas en los países auditadas en 2022. La administración también acoge con satisfacción que la Oficina reconozca la existencia de diversas buenas prácticas en algunas oficinas en los países que fueron objeto de auditoría, como los procesos transparentes de contratación y selección de contratistas institucionales y particulares, y el cumplimiento de los procedimientos aplicables y de las evaluaciones objetivas y periódicas del desempeño.

33. La administración reconoce que es posible seguir reforzando la planificación de los suministros y su distribución y la revisión del marco de seguimiento de los usuarios finales de los suministros, así como mejorar la gestión de los contratos y la creación de capacidad en varias oficinas. En las oficinas afectadas, los equipos de gestión en el país han acordado reforzar los protocolos de planificación de los suministros mediante el análisis anual de las transacciones y los plazos de entrega; y velar por que se elaboren planes de distribución de todos los suministros para programas que se encuentren en los almacenes del UNICEF.

34. Del mismo modo, las oficinas afectadas están revisando sus marcos de seguimiento de los usuarios finales de los suministros para garantizar la adecuada planificación de la distribución y aumentar la capacidad de recursos, mientras que otras oficinas han acordado completar la aplicación del marco para garantizar la obtención de comentarios suficientes de los beneficiarios finales.

D. Gestión financiera

35. La administración acoge con satisfacción la reducción del número de medidas relacionadas con la gestión financiera, que representaron solo el 5 % de las 135 medidas acordadas por las oficinas en los países auditadas en 2022, en comparación con el 9 % en 2021. La administración toma nota de que las medidas acordadas se refieren al impacto de la pandemia de COVID-19 en el cumplimiento de los requisitos para la aprobación de las transferencias en efectivo cuando se delega la facultad de efectuar los pagos; la actualización de la información sobre los custodios de todos los activos; y la cumplimentación de los formularios de autorización de financiación y certificado de gastos.

36. Las oficinas en cuestión acordaron reforzar la responsabilidad y la rendición de cuentas del personal en relación con la aprobación y certificación de las solicitudes de transferencias en efectivo, garantizando la aprobación al nivel apropiado de todos los formularios de autorización de financiación y certificado de gastos. Además, existe un plan para realizar un seguimiento periódico del cumplimiento y la obligación de rendir cuentas de las funciones de los oficiales encargados; y para actualizar rápidamente la información sobre los custodios de todos los activos en el Sistema Virtual Integrado de Información (VISION).

37. En 2022, la administración introdujo la nueva aplicación ezHACT 2.0 para simplificar el sistema de transferencias en efectivo y gestionar de principio a fin las transacciones del método armonizado de transferencias en efectivo. El nuevo sistema ha recibido críticas positivas de los usuarios de las pruebas piloto, que han comentado, entre otras cosas, que es sencillo y fácil de usar; que se pueden realizar varias transacciones con un solo clic; y que ha permitido trasladar gran parte del rastreo offline de las operaciones a modalidades en línea, lo que incluye la creación del sistema para los formularios electrónicos de autorización de financiación y certificado de gastos. Este nuevo sistema se creó para dar prioridad a la calidad y la protección de los datos, el valor comercial y la experiencia del usuario, por lo que se espera alivie muchas de las preocupaciones que experimentan actualmente muchas oficinas en relación con la aprobación de los formularios y el rastreo de las operaciones.

V. Planes y medidas de la administración para atender las recomendaciones de las auditorías temáticas y conjuntas

A. Gestión de los riesgos institucionales

38. La administración valora los resultados y las recomendaciones presentados por la OAI en relación con la auditoría temática de la gestión de los riesgos institucionales del UNICEF y las recomendaciones conexas de las auditorías de las oficinas en los países. La administración aprecia el reconocimiento por la OAI de la existencia de varios

procedimientos de gestión de los riesgos institucionales que son adecuados y funcionan bien. Por ejemplo, la inclusión de la evaluación y la mitigación de riesgos en las actividades en que se basan la planificación y la ejecución de los programas de las oficinas en los países, así como procedimientos como el análisis de la situación y la redacción de notas sobre las estrategias de los programas. Otros procedimientos que se consideran adecuados son las directrices para la programación basada en los riesgos, los procedimientos de emergencia del UNICEF, los debates sobre la gestión de riesgos como parte habitual de las reuniones de los administradores de categoría superior en algunas oficinas en los países y el desarrollo de herramientas de gestión de riesgos para el análisis local.

39. La Oficina ha reconocido la importancia de la función de la secretaría de gestión de los riesgos institucionales en los últimos años para lograr la consolidación de esta gestión en el UNICEF, gracias a su elaboración de una estrategia y una política, el establecimiento del Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior y la puesta en marcha de la herramienta de cumplimiento y riesgo en materia de gobernanza institucional para armonizar la identificación y clasificación de los riesgos y la adopción de medidas de mitigación en todos los niveles de la organización.

40. La administración del UNICEF también reconoce el valor de las observaciones formuladas por la OAI para mejorar el diseño y la eficacia de las actividades de gestión de los riesgos institucionales del UNICEF en apoyo del personal, los directivos superiores y otras partes interesadas en sus funciones de gestión de los riesgos institucionales. La administración del UNICEF ha tomado nota de las conclusiones de la OAI y, en combinación con las recomendaciones del taller sobre gestión de los riesgos mundiales celebrado en mayo de 2022, espera adoptar un enfoque integral de la función de gestión de riesgos.

41. A finales de 2022, el UNICEF nombró a su primer oficial responsable del control de los riesgos en la Oficina de la Directora Ejecutiva con el objetivo de mejorar la gestión de riesgos dentro de la organización y desarrollar una hoja de ruta plurianual para seguir avanzando en la función a nivel mundial. Esto permitirá contar con las aportaciones y la implicación necesarias de los altos cargos del UNICEF en el diseño de la visión de la gestión de los riesgos institucionales para obtener resultados en favor de la infancia, así como en la integración de los mecanismos existentes de gestión de los riesgos programáticos y operacionales y en la inclusión de la actividad de gestión de riesgos en el planteamiento de las estrategias, la adopción de las decisiones y el examen de las funciones y responsabilidades de las oficinas, las divisiones y las estructuras de gobernanza.

B. Refuerzo de los sistemas de suministro y gestión de las esferas clave de la cadena de suministro

42. La administración valora los resultados y las recomendaciones presentados por la OAI en relación con la auditoría del apoyo del UNICEF al fortalecimiento de los sistemas de suministro de los gobiernos nacionales y la gestión de las esferas clave de la cadena de suministro del UNICEF, que se publicó en diciembre de 2022. La administración acoge con satisfacción la identificación de diversas esferas que están funcionando bien, como la creación de la tarjeta de puntuación del modelo de madurez de la cadena de suministro del UNICEF, que identifica los puntos fuertes y débiles de los sistemas de suministro de los gobiernos para asesorarles sobre las medidas adecuadas que deben adoptar, con el apoyo técnico del UNICEF. Entre otras buenas prácticas destacadas figuran la publicación de directrices técnicas para fortalecer las cadenas de suministro nacionales en esferas como el análisis de datos, la gestión de existencias, el desarrollo profesional, la optimización de redes, la previsión y adquisición de vacunas y el seguimiento de los usuarios finales de determinados productos básicos.

43. La administración reconoce que la Oficina también ha identificado esferas susceptibles de mejora relacionadas con la aclaración de las responsabilidades a la hora de trabajar con los gobiernos nacionales en la asignación de fondos para hacer frente a la emaciación infantil. El Grupo de Programas del UNICEF, con el apoyo de la División de Alianzas con el Sector Público y la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado, se ha comprometido a desarrollar y aplicar una estrategia de colaboración y movilización de recursos con responsabilidades claramente definidas de las oficinas pertinentes y canales de comunicación con los gobiernos nacionales para la asignación de fondos destinados a la adquisición de productos básicos esenciales para la nutrición.

44. La OAI también constató la necesidad de formular directrices consolidadas para la adquisición y distribución de los suministros. La División de Suministros ha acordado la elaboración de un compendio y la creación de un repositorio de herramientas y directrices que utilizarían las oficinas para implicar a las cadenas de suministro dirigidas por los gobiernos en la adquisición y distribución de suministros para la infancia.

45. La administración reconoce además la necesidad de mejorar las actividades de seguimiento para que los planes de adquisiciones y distribución sean coherentes y los suministros se entreguen a tiempo. Las oficinas regionales del UNICEF se han comprometido a llevar a cabo las pertinentes actividades de seguimiento, supervisión y presentación de informes sobre los suministros, en apoyo de las oficinas en los países que tienen los mayores volúmenes de suministros e importantes riesgos relacionados con los suministros.

46. Además, en octubre de 2022, el UNICEF presentó su procedimiento de seguimiento, que contiene instrucciones generales para el seguimiento de los suministros y su destino final y que, entre otras intervenciones y productos clave, establece el rastreo periódico de los usuarios finales de los suministros y la respuesta de estos.

47. La administración, además, está realizando una prueba de concepto para posibilitar la visibilidad de los suministros a nivel de usuario final, que conducirá a la digitalización en el seguimiento de los suministros.

VI. Comentarios de la administración sobre las actividades de asesoramiento

A. Digitalización

48. La administración acoge con satisfacción el examen realizado por la OAI en 2022 sobre la suficiencia de la digitalización y la automatización en todo el UNICEF.

49. La administración considera que las buenas prácticas identificadas y las recomendaciones formuladas proporcionarán información valiosa para una mayor digitalización y automatización en todo el UNICEF con miras a lograr la transformación digital en toda la organización como se indica en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025.

50. La administración aprecia que la Oficina haya observado los encomiables progresos realizados por el UNICEF hacia una mayor digitalización y automatización de sus procesos institucionales en toda la organización, que incluyen importantes inversiones en infraestructuras básicas. El UNICEF ha migrado a Microsoft 365 y sus productos integrados (es decir, Teams y SharePoint Online) para dotar al personal de soluciones de colaboración para la administración de oficinas; la gestión de casos es ahora colaborativa y se ha simplificado mediante el uso de la plataforma ServiceNow; la recaudación de fondos y la gestión de las relaciones con los donantes se han consolidado en la plataforma Salesforce; y los equipos del UNICEF están aprovechando al máximo el desarrollo de aplicaciones

integradas (por ejemplo, Fiori y ezHACT 2.0) que simplifican el acceso y analizan los datos de la plataforma central de planificación de los recursos institucionales.

51. La administración valora positivamente las oportunidades de mejora señaladas por la OAI en relación con la utilización plena y coherente de la capacidad de colaboración y trabajo conjunto de las plataformas disponibles de tecnología de la información y las comunicaciones; la interacción limitada de las plataformas con las partes interesadas externas; la necesidad de una mayor integración de procesos como la planificación a nivel de los países y de la sede; y la transformación de los procedimientos manuales o impresos, como el de la contratación de talentos.

52. La administración del UNICEF, por conducto de la División de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, confirma que se han reducido significativamente los procedimientos de la organización que se tramitan en medios impresos. El UNICEF cuenta con una política que define claramente los requisitos para el uso de soluciones digitales corporativas en los contenidos institucionales. Sin embargo, la administración reconoce que hay dificultades para asignar a los directores de las oficinas respectivas la responsabilidad de los procedimientos definidos a nivel local. La administración está estudiando formas de implicar a los equipos locales y regionales de tecnología de la información y las comunicaciones en la identificación de oportunidades para la digitalización (es decir, la conversión de la información a formato digital), la digitalización institucional (es decir, la utilización de la tecnología para mejorar los procedimientos institucionales) y la transformación digital.

53. La administración del UNICEF confirma que la transformación de los procedimientos manuales a automatizados es un trabajo que está en curso. En 2023, la administración emprenderá un proyecto interdivisional para un nuevo sistema de gestión de talentos, basado en una tecnología de recursos humanos innovadora y ampliable a escala, con funcionalidades y características configurables y sobre una base de inteligencia artificial y accesibilidad de aplicaciones móviles. La administración también tiene previsto poner en marcha nuevos sistemas y herramientas digitales de apoyo a la eficacia y la eficiencia de los programas, como planes de trabajo, documentos de los programas y formularios de autorización de financiación y certificados de gastos electrónicos, además de implantar el módulo de seguimiento sobre el terreno en eTools como nueva plataforma de planificación de los programas por países.

B. La oficina del UNICEF en el Afganistán

54. La oficina en el Afganistán solicitó la asistencia de la OAI para revisar la estructura y el marco de gestión de riesgos de la oficina con el fin de garantizar la identificación de los principales riesgos y la idoneidad de los controles y recabar propuestas para mejorar la cultura general de gestión de riesgos.

55. Los resultados de la actividad de asesoramiento han proporcionado a la oficina en el país una lista de medidas para aprovechar las mayores oportunidades de mejora, entre ellas: la gestión de riesgos relacionados con los frecuentes cambios en los puestos directivos; la articulación del apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo de la oficina; la necesidad de reforzar la estructura y las competencias para la gestión de riesgos; y la concreción de las condicionalidades de los donantes.

56. La administración reconoce los riesgos asociados a los frecuentes cambios en los puestos directivos. La oficina en el Afganistán se ha preocupado de gestionar la transición de los puestos directivos superiores, como el Representante, el Representante Adjunto de Programas y el Representante Adjunto de Operaciones, estableciendo un período de coincidencia de al menos dos meses entre el directivo saliente y el entrante.

57. La administración del UNICEF confirma que la oficina en el Afganistán ha articulado su apetito de riesgo como parte de la estrategia de riesgos de la oficina, y que se ha creado un puesto específico de Administrador Superior de Operaciones (Gestión de Riesgos). Además, se ha concretado el mandato del Comité de Gestión de Riesgos y sus miembros han venido celebrando reuniones trimestrales. Del mismo modo, en la oficina en el país se ha constituido un equipo técnico de gestión de riesgos para garantizar que todo el personal que ocupa puestos de gestión de riesgos intercambie información sobre los riesgos emergentes y remita los asuntos críticos al Comité.

58. La administración aprecia que la OAI sea consciente de los importantes desafíos que supone operar en el Afganistán, así como de los límites que las condiciones restrictivas de los donantes imponen a la capacidad del UNICEF para prestar asistencia a los más vulnerables. En cuanto a las condiciones impuestas por los donantes, estas se documentaron inicialmente en abril de 2022, y la oficina evaluó también los efectos de esas condiciones en la ejecución de los programas. La Dependencia de Movilización de Recursos colabora periódicamente con la sede, así como con la División de Alianzas con el Sector Público, la División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y la Oficina de Programas de Emergencia, para obtener información actualizada sobre el contexto de movilización de recursos dominado por esas condiciones.

VII. Medidas de la administración en lo que respecta a los resultados de las investigaciones, las pérdidas financieras y su recuperación

59. La administración acoge con satisfacción el enfoque adoptado por la OAI de colaborar en algunos casos con otros servicios de investigación de las Naciones Unidas en apoyo de sus investigaciones a nivel de país.

60. La administración toma nota de los esfuerzos de la Oficina por concluir las evaluaciones en un plazo de 90 días y las investigaciones en un plazo de nueve meses, evitando al mismo tiempo la conclusión precipitada de las investigaciones. Sin embargo, la administración sigue abogando por que la OAI realice las evaluaciones y concluya las investigaciones en un plazo más breve, lo que permitiría a la administración iniciar o adoptar con prontitud las medidas correctivas necesarias. La demora en su conclusión puede hacer que el UNICEF quede expuesto a relacionarse con terceros de alto riesgo durante el período de investigación.

61. La pérdida financiera total en los 17 casos sustanciados por la OAI en 2022 ascendió a 374.304,01 dólares. De este monto, 230.000 dólares (el 61 %) corresponden a casos concluidos en el segundo semestre de 2022. Hasta la fecha, la administración ha recuperado aproximadamente 49.000 dólares y, en el momento de la redacción de este documento, otros 44.000 dólares estaban en proceso de recuperación, ya que las entidades y personas afectadas habían acordado planes de reembolso.

62. Además, a través de las investigaciones llevadas a cabo por empresas independientes contratadas para casos específicos del proyecto de Transferencias Incondicionales en Efectivo en el Yemen, la pérdida comprobada debida a transacciones fraudulentas ascendió a un equivalente de 31.879 dólares, que se recuperó en su totalidad. Las medidas de mitigación y respuesta a los casos de fraude aplicadas en este proyecto siguen siendo enérgicas y contribuirán a garantizar que los fondos del proyecto no se pierdan. Las comunidades y los beneficiarios del proyecto Transferencias Incondicionales en Efectivo en el Yemen han sido concienciados para que denuncien cualquier sospecha de actividades fraudulentas, haciendo hincapié en la tolerancia cero del proyecto con respecto al fraude y la corrupción.

63. En 2022, la administración siguió realizando actividades de sensibilización contra el fraude y velando por que en las oficinas se impartieran cursos de concienciación contra el fraude, se formara al personal y a los asociados en la ejecución y se colaborara con otros organismos de las Naciones Unidas, cuando procediera, para compartir experiencias y mejores prácticas.

64. La administración acoge con agrado los servicios de asesoramiento y la implicación de la Oficina en diversos asuntos que le han sido planteados, así como su participación en el taller sobre gestión de los riesgos mundiales y en diversas iniciativas institucionales relacionadas con la lucha contra el fraude. Estos servicios y apoyos contribuyen a seguir mejorando y fortaleciendo el marco de gestión de riesgos del UNICEF.

Medidas disciplinarias y otras medidas adoptadas por el UNICEF

65. Como se señala en su informe anual, la OAI es responsable de llevar a cabo las investigaciones necesarias, mientras que la División de Recursos Humanos, la Dependencia de Derecho Administrativo de la Oficina de la Directora Ejecutiva u otras dependencias competentes se encargan de adoptar las medidas correspondientes a partir de las conclusiones de la Oficina.

66. La administración observa que en 2022 se remitieron 44 nuevos asuntos, ya a la Dependencia de Derecho Administrativo de la Oficina de la Directora Ejecutiva o a la División de Recursos Humanos, para que se considerara la imposición de medidas disciplinarias o de otro tipo. Trece casos se arrastraban de 2021 y tres se recibieron de fuentes distintas de la OAI. Se adoptaron las medidas correspondientes, y se dejó constancia de ello en el informe periódico del UNICEF sobre medidas disciplinarias y de otro tipo por conducta indebida. A continuación se resumen las medidas concretas adoptadas en 2022 en relación con 33 de los casos:

- a) Dieciocho funcionarios fueron despedidos o separados del servicio;
- b) Un funcionario fue degradado;
- c) Trece funcionarios perdieron escalones dentro de su categoría;
- d) Un funcionario fue amonestado.

67. Además, diez funcionarios causaron baja en el UNICEF antes o durante la investigación o el proceso disciplinario, y se adoptaron medidas apropiadas para registrar esos casos a efectos de rendición de cuentas. La administración sigue adoptando medidas enérgicas para garantizar la rendición de cuentas de los funcionarios y exfuncionarios, y en general se informa a estos últimos de que se les habría impuesto una medida disciplinaria si hubieran permanecido en servicio.

68. La administración se toma muy en serio el valor de las investigaciones de la OAI, que permiten al UNICEF adoptar medidas apropiadas contra todos los que incurrir en conducta indebida. La administración reitera la tolerancia cero de la organización ante cualquier forma de explotación y abusos sexuales, así como ante el acoso sexual.

VIII. Comentarios de la administración sobre el informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF correspondiente a 2022

69. El UNICEF agradece la labor del Comité Asesor de Auditoría y acoge con satisfacción el informe anual de 2022 del Comité a la Junta Ejecutiva y el asesoramiento prestado a la Directora Ejecutiva a lo largo del año.

70. La administración acoge con satisfacción los tres memorandos estratégicos publicados por el Comité en 2022 y el asesoramiento que contienen como una valiosa contribución para mejorar las prácticas de supervisión y gestión en el UNICEF. Cabe señalar que la Directora Ejecutiva responde formalmente ante el Comité en lo tocante al asesoramiento proporcionado en estos memorandos estratégicos.

71. La Directora Ejecutiva, junto con la administración, siguió colaborando activamente con el Comité en los períodos ordinarios de sesiones y, en caso necesario, a través de otros canales de comunicación. Como parte de su autoevaluación anual, el Comité solicitó la opinión de la Directora Ejecutiva acerca de su labor y sus prioridades para 2022.

72. Como se puso de relieve en las reuniones del Comité con la Directora Ejecutiva del UNICEF en junio y diciembre de 2022, la rendición de cuentas y la transparencia siguen siendo prioritarias en todas las intervenciones, alianzas y operaciones de los programas del UNICEF. En septiembre de 2022 se presentó a la Junta Ejecutiva del UNICEF el informe sobre el sistema de rendición de cuentas del UNICEF (E/ICEF/2022/24), y se está elaborando un compendio basado en un examen interno de las funciones, los papeles y las responsabilidades de las oficinas a diferentes niveles.

73. La administración agradece la atención prestada por el Comité al fortalecimiento de la gestión de riesgos del UNICEF. La administración confirma que se ha nombrado un nuevo oficial responsable del control de los riesgos en la Oficina de la Directora Ejecutiva, por decisión de la propia Directora Ejecutiva y de conformidad con la recomendación formulada hace tiempo por el Comité de que se estableciera una función específica de oficial responsable del control de los riesgos en la organización.

74. Con base en las recomendaciones de las recientes auditorías internas y externas sobre la gestión del riesgo institucional, el informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión del riesgo institucional y las conclusiones de un taller sobre la gestión de los riesgos mundiales celebrado con los directivos de operaciones del UNICEF en 2022, el oficial responsable del control de los riesgos elaborará una hoja de ruta plurianual para integrar en mayor medida la gestión de riesgos en la planificación estratégica, la adopción de decisiones y las estructuras de gobernanza. Como parte de la hoja de ruta, se hará hincapié en la reorientación del Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior y en la aprobación de una declaración sobre el apetito de riesgo.

75. 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 2021. Si bien una opinión de auditoría sin reservas se ha convertido en la norma general para el UNICEF, la administración desea destacar la importancia de este logro y el esfuerzo que supone conseguir esa opinión, así como los comentarios del Comité y su asesoramiento sobre el proyecto de estados financieros correspondientes a 2021 y las cartas de recomendaciones del UNICEF.

76. La administración agradece las valiosas opiniones y el asesoramiento proporcionado por el Comité a lo largo de 2022 y espera seguir colaborando con él.

IX. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

Toma nota del informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2022 ([E/ICEF/2023/AB/L.4](#)), su adición ([E/ICEF/2023/AB/L.4/Add.1](#)) y la respuesta de la administración ([E/ICEF/2023/AB/L.5](#)), así como del informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2022, y acoge con beneplácito la opinión general sobre la idoneidad y eficacia del marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la organización.

Anexo

**Información actualizada a 31 de diciembre de 2022 sobre
las medidas acordadas pendientes de aplicación durante más
de 18 meses**

A 31 de diciembre de 2022, no había recomendaciones de las auditorías que llevaran más de 18 meses pendientes de aplicación.
