



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
8 de abril de 2019  
Español  
Original: inglés

**Para información**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Período de sesiones anual de 2019**

11 a 13 de junio de 2019

Tema 10 del programa provisional\*

### **Respuesta de la administración del UNICEF al informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF correspondiente a 2018**

#### *Resumen*

Este informe se presenta a la Junta Ejecutiva de conformidad con lo dispuesto en varias decisiones relativas a la función de auditoría e investigaciones, la más reciente de las cuales es la decisión 2018/12. En el anexo se ofrece información actualizada sobre el estado de la aplicación de las medidas de auditoría acordadas que a finales de 2018 seguían pendientes después de 18 meses o más.

En virtud de las decisiones de la Junta Ejecutiva del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) 2018/3 y 2019/6 relativas a los informes financieros y los estados financieros auditados del UNICEF y los informes de la Junta de Auditores, el presente informe ofrece un análisis de las posibilidades de aumentar la recuperación de las pérdidas relacionadas con los casos de fraude o presunto fraude denunciados.

El UNICEF aprecia en gran medida las opiniones de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones y las observaciones y recomendaciones conexas que figuran en sus informes. El UNICEF tiene la firme voluntad de aplicar todas las recomendaciones a su debido tiempo.

\* E/ICEF/2019/9



---

**Índice**

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	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 .....	8
V. Estrategia contra el fraude, pérdidas financieras y recuperación.....	17
VI. Estrategia contra el fraude, pérdidas financieras y recuperación.....	19
<b>Anexo</b>	
Información actualizada sobre los progresos realizados con respecto a las recomendaciones de auditoría que llevaban más de 18 meses pendientes de aplicación a fecha 31 de diciembre de 2018 .....	21

## I. Introducción

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

2. A la administración le complace observar que la opinión de aseguramiento de la OAI para 2018, basada en el alcance de la labor efectuada, refleja que el marco de gobernanza, gestión de riesgos y aplicación de controles del UNICEF en general resultó adecuado y eficaz durante ese año. También se emitieron opiniones de aseguramiento satisfactorias en 2016, 2017 y 2018. La administración sigue reconociendo que hay aspectos que mejorar y se compromete a seguir afianzando las políticas, los procedimientos, los sistemas, las prácticas del personal y los mecanismos de supervisión del desempeño a fin de garantizar unas prácticas adecuadas de gobernanza, gestión de riesgos y control en todo el UNICEF. Esta respuesta incluye las observaciones de la administración e información actualizada sobre las medidas adoptadas o previstas para aplicar las principales recomendaciones resultantes de las auditorías e investigaciones realizadas por la OAI en 2018. El presente informe debe leerse junto con el informe anual de 2018 de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva.

3. El UNICEF tiene la determinación de garantizar la eficacia de una función de auditoría interna e investigaciones que desempeñe sus actividades con arreglo a lo dispuesto en la Carta de la OAI y conforme a las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (del Instituto de Auditores Internos). Tal determinación se pone de manifiesto en el plan de gestión de oficinas de la OAI para 2018-2021, que atiende los principales riesgos y problemas a los que se enfrenta el UNICEF, y también se evidencia en el aumento de la capacidad de la OAI, mediante la creación de 10 nuevos puestos, con lo que el número total de puestos autorizados ascendía a 41 a fecha 31 de diciembre de 2018.

4. El UNICEF sigue valorando positivamente los informes trimestrales presentados por la OAI a la dirección ejecutiva y al Comité Asesor de Auditoría del UNICEF (CAA). Estos informes ayudan a la administración a hacer un seguimiento sistemático de la aplicación de las medidas de auditoría acordadas. La División de Gestión Financiera y Administrativa se encarga de realizar un seguimiento de las recomendaciones de las auditorías internas en todo el UNICEF y presentar informes al respecto. Este esfuerzo concentrado redundó en que hubiera relativamente pocas recomendaciones pendientes durante más de 18 meses. Se prevén nuevos avances en 2019 a medida que siga mejorando el proceso de seguimiento y la presentación de informes periódicos sobre las medidas pendientes.

5. El UNICEF también sigue acogiendo favorablemente la valiosa contribución del CAA a la hora de analizar los planes de trabajo y los informes de la OAI y ofrecer orientación general al respecto, así como de examinar las funciones de supervisión independientes en el UNICEF. La administración ha tenido en cuenta el asesoramiento brindado por el CAA en su informe anual correspondiente a 2018 con el fin de seguir consolidando la gobernanza, la gestión de riesgos y el control en el UNICEF.

6. La administración señala que en 2018 se publicaron en total 17 informes de auditoría interna de las actividades del UNICEF, que incluían un total de 196 medidas acordadas entre la OAI y la administración del Fondo. Al igual que en 2017, el 21 % de las medidas se consideraron de prioridad alta. La administración reconoce que a

31 de diciembre de 2018, además de los 17 informes finalizados ese año, había 7 informes en distintas fases de la presentación de informes, 1 auditoría de oficinas en los países cancelada y 1 auditoría y un examen de la protección de la infancia aplazados de 2018 a 2019.

7. La administración toma conocimiento de la declaración de la OAI de que en 2018 continuó ajustándose a las pautas internacionales de auditoría interna establecidas por el Instituto de Auditores Internos. A la administración también le complace constatar que la Oficina ha empezado a prepararse para el próximo examen externo de valoración de la calidad, que está previsto para 2019, en cumplimiento de la norma internacional que estipula que tal examen se debe realizar al menos una vez cada cinco años.

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

8. La administración valora que la Oficina siga dando a conocer públicamente los informes de auditoría interna, de conformidad con la decisión 2012/13 de la Junta Ejecutiva. Dicha decisión prevé la posibilidad de que la Directora Ejecutiva y los Estados Miembros soliciten a la Dirección de la OAI que suprima pasajes de los informes o deniegue el acceso a ellos en determinadas circunstancias. La administración sigue apoyando la 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. La administración señala que en 2018 no se impidió la publicación de ningún informe de auditoría. De los 17 informes de auditoría emitidos en 2018, la administración indica que los 12 informes que debían divulgarse de hecho se publicaron en el sitio web del UNICEF<sup>1</sup> el 26 de febrero de 2019. Los demás informes emitidos en diciembre de 2018 estaban siendo examinados para su publicación conforme al cronograma correspondiente al procedimiento establecido. Todos los informes internos cuya divulgación estaba prevista se habían publicado en 2018. Los informes de auditoría divulgados también son accesibles a través del Portal de Transparencia del UNICEF<sup>2</sup>, donde el UNICEF publica una amplia variedad de información sobre la forma y los lugares en que la organización emplea sus recursos.

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

9. La administración apoya por completo la decisión 2017/10 de la Junta Ejecutiva, donde se expresaba la preocupación por las esferas de riesgo señaladas sistemáticamente en los informes de auditoría y se instaba al UNICEF a que diera prioridad a la aplicación de medidas que permitan hacerles frente.

10. La administración valora los comentarios de la OAI y observa las principales esferas temáticas en las que la Oficina ha destacado la necesidad de mejoras: la gestión de los datos maestros de los proveedores; la contratación de personal; las actividades de inmunización; y los siguientes ámbitos relacionados con las oficinas del UNICEF en los países: gestión de programas; gestión de riesgos; rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas; prevención de la explotación sexual y el abuso de autoridad; suministro, logística y gestión de activos; y seguridad.

<sup>1</sup> Véase [www.unicef.org/auditandinvestigation/index\\_65818.html](http://www.unicef.org/auditandinvestigation/index_65818.html).

<sup>2</sup> Véase <https://open.unicef.org>.

11. El UNICEF agradece también el enfoque de colaboración que supone informar sobre las “medidas acordadas” y que indica que la administración accede a aplicarlas en respuesta a las conclusiones formuladas. La administración señala que en 2018, los 17 informes de auditoría presentados al UNICEF contenían 196 medidas acordadas, de las cuales el 21 % se consideraron de prioridad alta, mientras que esta calificación se aplicó al 21 % y el 23 % de las medidas en 2017 y 2016, respectivamente.

12. La administración del UNICEF observó con satisfacción que, de los 17 informes de auditoría publicados en 2018, 2 recibieron la calificación de “sin reservas”; 12, “con algunas reservas”; 2, “con numerosas reservas”; y 1, “adversa”. En su informe anual, la OAI menciona que las calificaciones “sin reservas” o “con algunas reservas” se consideran satisfactorias y que estas calificaciones indican a la administración que, en general, se han establecido los procesos y controles pertinentes y que están funcionando como se pretendía, de modo que solo es preciso realizar pequeños cambios. La administración observó que el 82 % de los informes de auditoría (14 informes) recibieron calificaciones satisfactorias en 2018, frente al 70 % en 2017, el 77 % en 2016 y el 71 % en 2015.

13. La administración señala que, en 2018, un informe de las oficinas en los países recibió una calificación negativa, mientras que en 2017 ninguna oficina había recibido calificaciones negativas. El UNICEF agradece que la OAI haya centrado su atención en dar seguimiento a las oficinas que reciben calificaciones de auditoría negativas, en particular realizando auditorías de seguimiento que proporcionen a la administración garantías de que se han aplicado y mantenido las medidas acordadas para mejorar los controles y los procesos.

14. La administración examinó cuidadosamente los temas fundamentales y los asuntos recurrentes derivados de las auditorías realizadas en 2018 que pueden impedir que el UNICEF alcance sus objetivos presentes y futuros.

## **Resultados destacados de las auditorías temáticas**

### **Gestión de los datos maestros de los proveedores**

15. La administración advierte las observaciones formuladas por la OAI sobre la gestión de datos maestros de los proveedores. El UNICEF ha seguido esforzándose por definir una configuración óptima de las responsabilidades en cuanto a los procesos de gestión de datos maestros entre las divisiones pertinentes del UNICEF. A este esfuerzo ha contribuido especialmente que se pusiera en pleno funcionamiento el Centro de Servicios Globales Compartidos en 2016. El objetivo siempre ha sido conseguir una clara rendición de cuentas con respecto a la titularidad y las tareas y responsabilidades relativas a diversas funciones, entre ellas: la formulación de políticas, los procedimientos y la orientación, la supervisión y el cumplimiento, la creación y la actualización de registros maestros de los proveedores, y el establecimiento y la mejora de los controles de calidad de esos registros.

16. Como apoyo al establecimiento del Centro de Servicios Globales Compartidos, el UNICEF publicó el reparto de responsabilidades entre las oficinas, las divisiones y dicho Centro en 2016. Tras el primer año operacional completo del Centro de Servicios Globales Compartidos en 2017 y la plena transición de funciones adicionales como la gestión de datos maestros al Centro, la Contraloría del UNICEF emitió una delegación de autoridad conforme al Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del UNICEF, que aclara las funciones, las responsabilidades y la titularidad de los procesos, incluida la gestión de datos maestros de los proveedores.

17. Teniendo muy presente el grado de riesgo de fraude inherente al proceso de gestión de datos maestros, la administración está creando un sistema de supervisión de transacciones basado en los riesgos. Entre otros instrumentos analíticos, este sistema contribuirá a la detección temprana del fraude en zonas de alto riesgo, lo que podría incluir la incorporación y la gestión de los proveedores. A raíz de un ejercicio de depuración de 2017 con el que se eliminaron más de 38.000 expedientes inactivos y 1.500 duplicaciones, la administración ha puesto en marcha un ejercicio anual de depuración de datos.

18. La administración, en consulta con el Centro de Servicios Globales Compartidos y basándose en los riesgos, está examinando el uso de proveedores esporádicos, beneficiarios autorizados y beneficiarios alternativos y está tratando de establecer condiciones y requisitos claros para su uso. Se prevé que las conclusiones de los exámenes se documenten en la política y los procedimientos complementarios sobre gestión de datos maestros, los cuales: identificarán claramente a los titulares del proceso y los datos y delimitarán sus funciones y responsabilidades; estipularán los criterios para crear y actualizar los registros maestros de proveedores; aclararán la asignación del papel de gestión de datos maestros en el Sistema Virtual Integrado de Información (VISION); definirán los grupos de cuentas de proveedores; explicarán y documentarán el uso de proveedores esporádicos, beneficiarios autorizados y beneficiarios alternativos en VISION; y establecerán las condiciones de desactivación de proveedores. Está previsto que a finales de marzo de 2019 se publique una política específica sobre la gestión de datos maestros y se aspira a aplicar medidas adicionales en el segundo trimestre de 2019.

#### **Actividades de inmunización**

19. La administración reconoce los logros y las prácticas positivas que se pusieron de relieve durante la auditoría de las actividades de inmunización del UNICEF y toma conocimiento además de las esferas señaladas como susceptibles de mejora en la gestión de los riesgos relacionados con estas actividades.

20. El UNICEF está firmemente decidido a reforzar la gestión de las actividades de inmunización. A mediados de 2019, la administración proporcionará mayor orientación a las oficinas en los países, lo que requerirá que los donantes y los principales asociados estén informados de los riesgos adicionales derivados de la ejecución de las actividades de inmunización en países con escasa capacidad y sistemas muy deficientes. La orientación aclarará las responsabilidades en esos casos y en relación con el funcionamiento, las limitaciones y los riesgos que entraña el método armonizado de transferencias en efectivo, según proceda.

21. El UNICEF y sus asociados han emprendido iniciativas importantes en la creación de capacidad y la transferencia de conocimientos para ayudar a los asociados gubernamentales a que asuman la plena responsabilidad de las actividades de inmunización a largo plazo. Con el apoyo de la División de Suministros del UNICEF a las oficinas en los países, la administración ha fortalecido la previsión de vacunas y la gestión de la cadena de suministro y ha mitigado los riesgos relacionados con las previsiones inexactas y la falta de existencias. En 2016, la División de Suministros del UNICEF elaboró y compartió con 18 Gobiernos el instrumento en línea Visibilidad de las Vacunas, el cual facilita que se visualicen los niveles de vacunación, proporciona un sistema de alerta temprana para el control de existencias, mejora la precisión en materia de previsiones y adquisiciones y sirve de base para las decisiones de financiación.

22. El UNICEF está firmemente decidido a mejorar la gestión de las actividades de inmunización y a aclarar los aspectos comunes de responsabilidad y rendición de cuentas de las distintas divisiones interesadas de la organización. En 2019, el UNICEF también mejorará la supervisión sobre el terreno, en particular la aplicación del marco del método armonizado de transferencias en efectivo y la gestión de los fondos destinados a la inmunización. El UNICEF estudiará, conforme a lo recomendado por la OAI, la mejor manera de comunicar a los donantes y a las principales partes interesadas los límites y las operaciones del método armonizado de transferencias en efectivo. En esa comunicación se contabilizarán los fondos recibidos por el UNICEF y se describirán los riesgos, las funciones y las responsabilidades de la gestión de los fondos canalizados a través de la organización en el contexto de países con capacidades o sistemas muy deficientes, así como la dependencia de los asociados gubernamentales en la ejecución de las actividades acordadas. La administración también pondrá de relieve la importante colaboración que mantiene con asociados mundiales en materia de inmunización, como la Organización Mundial de la Salud, a fin de hallar otras soluciones seguras para la gestión de los materiales de desecho generados por las actividades de inmunización.

### **Contratación de personal**

23. La administración aprecia las oportunidades de mejorar los procesos de contratación de personal, como ha señalado la OAI. En los últimos tres años, el UNICEF ha invertido de forma considerable en la función de recursos humanos y ha emprendido una amplia iniciativa de reforma de los recursos humanos, en la que la contratación es uno de los pilares fundamentales, junto con una mejor gestión de la actuación profesional y una alianza estratégica en el ámbito de recursos humanos.

24. En relación con el pilar de contratación de la reforma de los recursos humanos, la nueva Política de Selección de Personal del UNICEF, en vigor desde el 1 de febrero de 2017, tiene por objeto aumentar la eficacia y la eficiencia del proceso de contratación. En 2017, la División de Recursos Humanos del UNICEF celebró seminarios en línea y realizó consultas durante todo el período de transición y presentó un detallado manual de orientación para aplicar la reforma de la contratación en diciembre de 2017. A fin de mejorar los controles y la contratación, la administración está llevando a cabo en 2019 un examen exhaustivo para determinar todas las deficiencias pendientes de la reforma de la contratación, que luego se solucionarán mediante el Centro de Excelencia de Recursos Humanos para la contratación. Bajo la dirección de la División de Recursos Humanos, la administración pondrá en marcha un plan de acción con plazos y suficientes recursos destinado a desarrollar la capacidad de las oficinas para gestionar la reforma y ampliará la orientación según sea necesario. Asimismo, la administración está examinando la separación de funciones, las listas de verificación del cumplimiento de políticas y los problemas que plantea el sistema de gestión de talentos utilizado en el proceso de contratación. El UNICEF mejorará la orientación existente en relación con la gestión de los grupos de talentos y aportará mayor claridad en cuanto a las responsabilidades en materia de gestión estratégica, seguimiento y supervisión y uso de los grupos de talentos. También estudiará el uso de soluciones sistémicas para gestionar la información de los candidatos.

25. En 2019, la administración está evaluando medidas que refuercen la vigilancia del proceso de contratación mediante la creación de una función de seguimiento y evaluación de la contratación. El mandato, el alcance y el enfoque de la función se ultimarán en 2019; esta examinará los procesos de contratación *a posteriori* y con ello contribuirá a que el proceso sea más transparente y justo.

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

### **Gestión de programas**

26. La administración del UNICEF agradece la atención constante que se ha prestado a la idoneidad y la eficacia de la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles con respecto a aspectos fundamentales de la gestión de programas, como se refleja en las 13 auditorías de oficinas en los países y 1 auditoría especial que se llevaron a cabo durante 2018.

27. La administración subraya que 6 de las 14 auditorías efectuadas en 2018 se referían a actividades en entornos complejos de programación humanitaria y figuraban entre las diez oficinas más importantes en términos de gastos en 2017. Las oficinas del Iraq, Nigeria, la República Centroafricana, Somalia y Turquía se encontraban en entornos de emergencia de nivel 2 o 3. A la administración le complace observar que, en esos entornos complejos y difíciles, los controles y procesos por lo general están bien establecidos y funcionan según lo previsto, y que solo se necesitan cambios relativamente menores.

### **Planes de trabajo**

28. La administración señala que los planes de trabajo anuales constituyen el primer paso para poner en marcha un programa de un país que genere mejores resultados para los niños. En los planes de trabajo se definen los objetivos anuales y se esbozan las actividades que se llevarán a cabo durante el período de ejecución del programa del país. En la búsqueda de unos resultados que sean lo bastante específicos, mensurables, alcanzables y fiables y estén sujetos a plazos, la administración aplica principios y prácticas de gestión basada en los resultados. En diciembre de 2018, la dirección de la Oficina en Nigeria auditada había elaborado un procedimiento operativo estándar que incluía orientaciones en cuanto a los planes de trabajo y elementos clave de calidad y sostenibilidad. Los plazos y objetivos específicos y alcanzables para los productos e indicadores se incorporan ahora en los planes de trabajo renovables del programa del país para 2018-2022.

29. Cuando las bases de referencia utilizadas para los planes de trabajo diferían de un período a otro, la oficina en el país examinaba, definía, contextualizaba y revisaba los indicadores en el Módulo de Evaluación de Resultados del sistema InSight de gestión de la actuación institucional. Esta labor se realizó como parte del examen de mitad de año de 2018 y se llevará a cabo como parte del examen anual del plan de trabajo en 2019.

30. A fin de mejorar la armonización entre los diversos niveles de planes de trabajo, la oficina en el país ha elaborado una plantilla estándar para los planes de trabajo regionales que se puede adaptar para utilizarse a nivel sectorial y estatal.

31. En las Oficinas del Iraq y Somalia (ambas calificadas como “con algunas reservas”), la administración está procurando que los planes de trabajo renovables expliquen con detalle los productos, los indicadores, los objetivos y las bases de referencia. De conformidad con el manual de políticas y procedimientos de los programas del UNICEF, los planes incluirían las actividades que se llevarían a cabo, las instituciones encargadas de la ejecución y los plazos y las aportaciones previstas de los asociados y del UNICEF para fomentar la rendición de cuentas conjunta. En el Iraq, en 2018 se introdujeron planes de ejecución provinciales en las oficinas exteriores para aclarar los logros previstos a nivel subnacional. La administración mejorará el proceso de colaboración y consulta con las provincias antes de firmar los



planes de trabajo renovables, a fin de aumentar la implicación en las intervenciones y asegurar que las metas de los planes de ejecución provinciales en las oficinas exteriores estén en consonancia con las de los planes de trabajo renovables.

32. En la Oficina en Somalia, la administración está intensificando la planificación a nivel regional, especialmente en el caso de los planes de trabajo zonales. Con objeto de facilitar una reflexión adecuada sobre las grandes diferencias en el contexto de la programación local entre los estados miembros federados de Somalia, la oficina está elaborando notas sobre la estrategia regional, que son similares a las notas sobre la estrategia del programa<sup>3</sup>. Las notas sobre la estrategia regional respaldarán una nota de orientación que ya ha proporcionado la administración. En las notas se hará hincapié en el carácter excepcional de estos entornos de programación, que plantean retos peculiares, incluidos, entre otros, el acceso, la seguridad y las recurrentes emergencias naturales y causadas por el ser humano. En ellas también se reconocerá que cada región requiere un enfoque y recursos específicos para hacer frente a sus desafíos. El objetivo es concluir las notas sobre la estrategia regional para finales del segundo trimestre de 2019. La oficina está perfeccionando la estructura de resultados de las oficinas de zona para que los planes de trabajo de dichas oficinas reflejen el contexto regional y establezcan unas expectativas de desempeño claras y pertinentes que se ajusten al plan de trabajo general.

### **Datos de planificación**

33. La administración toma conocimiento de las recomendaciones de la OAII relativas a la documentación de las fuentes de datos utilizadas en los planes de trabajo y la metodología aplicada para obtener datos de planificación. En Sudán del Sur, la oficina está realizando estas mejoras en beneficio de todas las oficinas en el país. Con la finalidad de asegurar que las bases de referencia y las metas de los documentos del programa se correspondan en su conjunto con los productos pertinentes de los planes de trabajo anuales y, en última instancia, con el marco de resultados y recursos del documento del programa para el país, la oficina está implantando un proceso cuya finalidad consiste en que las contribuciones de las oficinas se tengan debidamente en cuenta al determinar los datos de planificación.

34. En la oficina de Somalia, la OAII encomió la disponibilidad de datos sobre la respuesta humanitaria y los esfuerzos de la oficina por analizar esos datos. En los casos en que existen lagunas de datos, como por ejemplo en las esferas del desarrollo y en el seguimiento de los progresos realizados para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la oficina está realizando un análisis y elaborando una hoja de ruta para subsanar esas deficiencias. A fin de aumentar la reunión de datos como apoyo a la programación basada en datos empíricos, la administración acordó contribuir a las medidas interinstitucionales encaminadas a revitalizar el grupo de trabajo de las Naciones Unidas sobre supervisión y evaluación, lo que permitiría promover medidas que subsanen las actuales carencias de datos. Se prevé que la ejecución haya finalizado a mediados de 2019.

---

<sup>3</sup> Las oficinas del UNICEF preparan notas sobre la estrategia del programa cuando elaboran un programa del país, un componente programático o una esfera programática. Estos documentos internos ofrecen hipótesis sobre la forma en que se lograrán los resultados, la forma en que el UNICEF contribuirá a su consecución y la forma en que se relacionan las contribuciones de la organización con las de otros asociados para lograr resultados en favor de los niños más desfavorecidos.

**Actividades de supervisión y aseguramiento de la calidad en el marco del método armonizado de transferencias en efectivo**

35. La administración observa las cuestiones planteadas en el informe anual de 2018 de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva relativas a reforzar la calidad de las actividades de aseguramiento y supervisión en el marco interinstitucional del método armonizado de transferencias en efectivo. En la recomendación se destacaba especialmente la conveniencia de gestionar la labor de los asociados en la ejecución, entre los que se han observado deficiencias persistentes; evaluar la capacidad de los asociados locales en la ejecución y realizar actividades de garantía y el correspondiente seguimiento de las recomendaciones; vincular los resultados obtenidos con los resultados del programa del país; y garantizar que la supervisión por parte de terceros sea de buena calidad.

36. A la administración le complace informar sobre las medidas proactivas que ha adoptado para abordar estas cuestiones. En 2017, el UNICEF puso en marcha eTools, una plataforma en línea que fortalece la gestión de los programas por países del UNICEF para obtener resultados. Esta plataforma supervisa la medida en que las oficinas en los países planifican y gestionan la evaluación de capacidades y las actividades de garantía relativas a las transferencias en efectivo. También simplifica los procesos de las oficinas destinados a aplicar la gestión de alianzas y la supervisión de programas para ayudar al personal del UNICEF a centrarse en el logro de resultados en todos los contextos programáticos. ETools incluye módulos y tableros de instrumentos para la gestión de alianzas, la organización de viajes, la supervisión de terceros, la garantía financiera, el plan de garantía del método armonizado de transferencias en efectivo, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y una biblioteca de documentos.

37. La aplicación de eTools impulsará las actividades de seguimiento y proporcionará un depósito de documentos sobre alianzas —una biblioteca integrada que permitirá el acceso a todos los documentos relacionados con un asociado— y también incluirá una solución integrada para gestionar los puntos de acción relativos a las alianzas y un instrumento de colaboración para gestionar y supervisar los resultados en el trabajo con las OSC. ETools permite la gestión integral de las garantías financieras, en particular las visitas programáticas, las verificaciones esporádicas y los informes de auditoría. Facilita el análisis de los riesgos clave y los resultados financieros y hace cumplir las medidas de seguimiento de los gastos no admisibles. El módulo de supervisión de terceros en eTools facilita la gestión de quienes se encargan de la supervisión sobre el terreno (asignación de visitas, recepción de informes), y el seguimiento y análisis de las recomendaciones y medidas.

38. En la Oficina en Somalia, donde no existía ningún mecanismo de seguimiento para registrar las conclusiones de las actividades de garantía y otras actividades conexas, la administración está poniendo en marcha eTools y está implantando una supervisión sistemática de esas conclusiones y recomendaciones. La fecha de finalización prevista es a mediados de 2019. En la Oficina en el Iraq, la administración está impartiendo capacitación adicional al personal a fin de que desarrollen su capacidad para ejecutar y documentar actividades de garantía. Los resultados de las actividades de garantía ahora son específicos y de duración determinada. Se han desarrollado instrumentos de seguimiento para asegurar que las recomendaciones derivadas de las actividades de garantía se supervisen y cierren de manera apropiada y oportuna. Con el fin de aumentar la capacidad de los asociados en la ejecución, en 2018, la Oficina del UNICEF en el Iraq impartió capacitación a más de 30 asociados sobre concienciación, prevención, detección y respuesta ante el fraude. Asimismo, el UNICEF ha iniciado una estrategia contra el fraude y las correspondientes directrices y actividades de concienciación sobre el fraude.

39. Para subsanar las deficiencias observadas en la auditoría y mejorar la calidad de la supervisión a cargo de terceros, la Oficina en el Iraq está examinando el mandato de los proveedores. Esta oficina también está transfiriendo la responsabilidad del examen de los informes de supervisión a cargo de terceros del Comité de Investigación y Evaluación al recién establecido Equipo de Tareas sobre el Método Armonizado de Transferencias en Efectivo. Del mismo modo, la Oficina en Egipto (calificada como “con algunas reservas”) tomó medidas en 2016-2017 para asegurar la presentación de informes consistentes y para supervisar la aplicación de las actividades de garantía introduciendo un modelo de informe para visitas del programa y hojas de seguimiento.

### **Evaluaciones**

40. La administración tomó en consideración la recomendación de la OAI de velar por que las medidas de evaluación planificadas se lleven a cabo de manera oportuna, sean de suficiente calidad y sirvan de base para el diseño de los nuevos programas por países. A nivel institucional, el UNICEF ha seguido mejorando los instrumentos empleados para gestionar la función de evaluación gracias a la creación y aplicación de la plataforma informática PRIME (Planning, Research, Impact Monitoring and Evaluation System) en sustitución de los planes integrados de vigilancia y evaluación de carácter manual. La plataforma PRIME requiere múltiples aspectos de aseguramiento de la calidad a lo largo del año, lo cual contribuye a que las actividades cuyo seguimiento antes se realizaba mediante los planes integrados de vigilancia y evaluación sean realistas y, por tanto, mejoren el índice de finalización de las actividades. Durante 2018 se añadieron nuevas funciones a la plataforma para permitir un seguimiento más oportuno de los progresos en las evaluaciones. La administración está desarrollando un nuevo sistema de información, la integración de los sistemas de información sobre evaluación, que combinará las funciones de evaluación e investigación agrupando PRIME, la base de datos de evaluación e investigación y el sistema de seguimiento de las respuestas de la administración a las evaluaciones en una sola plataforma. Como resultado de la implantación en las oficinas exteriores prevista para 2019, la administración prevé una simplificación de los actuales sistemas heredados que dé lugar a un flujo de trabajo unificado para planificar y llevar a la práctica las actividades de evaluación.

41. La Oficina en el Iraq reconoció el aplazamiento de las cuatro evaluaciones propuestas para 2018. La administración observó que las evaluaciones se habían examinado y ajustado como parte del examen de mitad de período del programa para el país. Una evaluación se había cancelado por razones de eficiencia; para evitar que se duplicaran las actividades de un donante importante que estaba llevando a cabo una evaluación similar. En otros dos casos, las evaluaciones se cancelaron debido a un nuevo contexto programático. La cuarta evaluación conjunta se aplazó debido a las contribuciones de los asociados sin financiación. Desde entonces, la oficina ha realizado otras evaluaciones, en particular un examen programático de las cuestiones de género, que ya ha concluido, y un examen del enfoque de ejecución descentralizada del programa para el país (2016-2019), que sigue en curso. Estos exámenes generarán conocimientos y determinarán las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas que se deberían mantener, mejorar y transferir al nuevo programa para el país.

42. Con el apoyo de la Oficina Regional para el Oriente Medio y África del Norte, la evaluación propuesta de la Iniciativa de Ciudades Inteligentes, que se ha puesto a prueba en dos provincias del Iraq, se llevará a cabo en el momento oportuno y con arreglo a las normas de calidad exigidas. En las visitas de auditoría que la OAI efectuó en 2018 a las oficinas en los países dependientes de la Oficina Regional para el Oriente Medio y África del Norte se reconoció que, en 2017, el Iraq había adoptado medidas orientadas a fortalecer la función de supervisión estableciendo instrumentos

de supervisión (que se publicarán en el momento de la auditoría) y actualizando su capacidad técnica.

### **Gestión de riesgos**

43. La administración acoge con agrado las observaciones de la OAII relativas a las buenas prácticas de la organización en la gestión de los riesgos institucionales. Desde que se introdujo la gestión de los riesgos institucionales en 2009, el UNICEF ha pasado a un enfoque de colaboración más estratégico en toda la organización. Reconociendo la necesidad de un enfoque más integral y estratégico del riesgo, la administración ha reforzado el marco de la gestión de los riesgos institucionales mediante la revisión de la política vigente al respecto, la mejora de la coherencia en gestión de los riesgos institucionales, el impulso de la tecnología y el refuerzo de la función de gestión de riesgos a nivel mundial: todos los componentes clave de un sistema de gestión de los riesgos institucionales que funcione correctamente.

44. A fin de aumentar la coherencia, la administración está desarrollando una nueva estructura y taxonomía de riesgos cuyo objeto es mejorar la detección de riesgos, la respuesta ante ellos y la presentación de informes al respecto. Está examinando e integrando los diversos procesos e instrumentos en relación con los riesgos para reducir la duplicación y simplificar la presentación de informes sobre los riesgos. Las evaluaciones anuales de los riesgos realizadas por cada oficina incluirán una evaluación integrada de los riesgos de fraude que oriente a las oficinas a lo largo del proceso de detección y solución de los riesgos relacionados con el fraude, el despilfarro y la conducta indebida, de conformidad con la estrategia del UNICEF contra el fraude, que se puso en marcha en 2018.

45. Con respecto a la tecnología de apoyo a las actividades de gestión de los riesgos institucionales, el UNICEF está aplicando una solución integrada y en línea para la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento a nivel institucional. Esta nueva herramienta brindará mayor transparencia en los distintos tipos de riesgo inherentes a la organización y potenciará la agregación, el análisis y la presentación de informes en materia de riesgos. La administración también está aprovechando el equipo de gestión en el país y fortaleciendo y reubicando la función del jefe de operaciones, a quien se ha confiado la responsabilidad estratégica de afianzar la gestión de los riesgos para mejorar el desempeño de la organización.

46. Mediante la aplicación del marco revisado de gestión de los riesgos institucionales, cuya finalización está prevista para mediados de 2019, la administración prevé una mejor integración de la planificación, las políticas, los procedimientos y la gestión de riesgos. También prevé que mejore la gestión de las excepciones al procedimiento y, en consecuencia, se reduzca el riesgo, además de que se presenten informes integrados sobre riesgos a varios niveles para facilitar la adopción de decisiones que tengan en cuenta los riesgos en los ámbitos mundial, regional y de las oficinas en los países.

47. El UNICEF prevé que estos cambios mejorarán la gestión de riesgos y orientarán y respaldarán la preparación de autoevaluaciones de los riesgos y su control por parte de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede, de conformidad con las recomendaciones de la OAII.

### **Rendición de cuentas del UNICEF ante las poblaciones afectadas**

48. En consonancia con la misión y el mandato del UNICEF, los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria y los principios humanitarios, el UNICEF suscribe y respeta el Marco del Comité Permanente entre Organismos para la Rendición de Cuentas ante las Poblaciones Afectadas. Este marco expone los

principales compromisos para conseguir que la programación en los países sea más responsable ante las poblaciones afectadas y formula sugerencias para ampliarla.

49. El personal directivo superior ya ha tomado medidas para fomentar la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en todo el UNICEF, como contribución esencial al Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021. Basándose en el marco de rendición de cuentas del UNICEF ante las poblaciones afectadas —titulado “Situación de las personas en el centro de la acción humanitaria”— y en los resultados de una consulta celebrada entre febrero y marzo de 2018 con directores regionales y de división, la administración ha elaborado un estudio de viabilidad y una hoja de ruta para sistematizar y ampliar la rendición de cuentas en todo el UNICEF en situaciones tanto de estabilidad como de crisis.

50. Con el apoyo de la Oficina Regional de Europa y Asia Central y la Oficina de Operaciones de Emergencia, la Oficina en Turquía (calificada como “sin reservas”) está analizando las deficiencias que dificultan la obtención de opiniones de las comunidades, con especial hincapié en los programas prioritarios. La administración determinará la necesidad de mejorar los mecanismos de denuncia tras evaluar los resultados del análisis. Además, el UNICEF en Turquía está incluyendo actividades relacionadas con la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y está formulando indicadores apropiados para evaluar periódicamente los mecanismos de recepción de opiniones y denuncias. Seguirá financiando actividades de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en las propuestas y promoviendo el intercambio de datos y el análisis de los mecanismos de recepción de opiniones de los beneficiarios.

51. En las oficinas donde las actividades de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas se han incorporado en parte, la administración observa las recomendaciones de la OAI de que se adopte e incorpore un enfoque cohesivo e integrado para su aplicación. Sobre la base de los principales servicios y programas identificados para la evaluación, la administración podrá incluir las actividades aplicables de rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas en los planes de trabajo, las propuestas y los acuerdos de cooperación pertinentes. La administración también considerará la observación de la OAI sobre la posibilidad de aprovechar otras actividades interinstitucionales, como, por ejemplo, las relacionadas con la supervisión del usuario final, la protección contra la explotación y los abusos sexuales, el acoso sexual y el abuso de autoridad y los mecanismos de denuncia comunitarios, cuando aplique medidas de rendición de cuentas.

52. Las medidas que está adoptando la administración tienen por objeto seguir centrando la labor del UNICEF en las familias, los niños y los adolescentes afectados y tienen el potencial de mejorar la calidad y la eficacia de los programas y resultados de la organización.

### **Protección contra la explotación y los abusos sexuales y el abuso en el lugar de trabajo**

53. La Directora Ejecutiva del UNICEF ha dado prioridad a que se tomen medidas para erradicar la explotación y el abuso sexuales y el abuso en el lugar de trabajo (incluidos el acoso sexual, el acoso, el abuso de autoridad y la discriminación por todos los motivos), ya que constituyen violaciones inaceptables de los derechos humanos y una traición de los valores básicos del UNICEF de atención, confianza, integridad, respeto por la diversidad y rendición de cuentas. Durante 2017-2018, el UNICEF participó en cuatro líneas de trabajo fundamentales para examinar cuestiones relativas a la protección contra la explotación y los abusos sexuales, el acoso sexual, el abuso en el lugar de trabajo y la igualdad de género en el lugar de trabajo, con miras a detectar deficiencias y fortalecer los sistemas de prevención y

respuesta. Dos grupos de asesores expertos presentaron sus informes finales, que incluyen recomendaciones concretas, precisas y sujetas a plazos para el UNICEF. Esto incluye el examen del grupo de expertos independiente sobre las iniciativas del UNICEF en materia de protección contra la explotación y los abusos sexuales y el informe del bufete de abogados Morgan Lewis, al que el UNICEF encargó que examinara las investigaciones internas de conducta sexual indebida durante el período 2013-2017, con vistas a consolidar los procesos y sistemas de investigación. Está previsto que el Equipo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo concluya su labor en junio de 2019. El equipo de tareas examinó las políticas, los informes y las encuestas del UNICEF y recabó la participación directa del personal a través de una dirección de correo electrónico confidencial, por teléfono, mediante grupos de discusión y con entrevistas individuales en la sede de Nueva York, las oficinas regionales y las oficinas en los países. Hasta la fecha, el equipo de tareas ha visitado nueve oficinas en los países en diversas partes del mundo, esforzándose en especial por escuchar directamente al personal para comprender las dificultades que afrontan en el lugar de trabajo. Si bien el proceso de consultas ha llevado más tiempo del previsto, ya se han formulado recomendaciones preliminares a la Directora Ejecutiva y se están adoptando medidas al respecto. El informe final del equipo de tareas también incluirá las recomendaciones del examen de Morgan Lewis. Junto con los puntos de vista aportados por el personal del UNICEF y otras partes interesadas, las conclusiones y recomendaciones de estos exámenes han fundamentado la respuesta de la administración con medidas concretas, precisas y sujetas a plazos. Además, EDGE (Economic Dividends for Gender Equality), organización independiente que ofrece la principal metodología de evaluación mundial y la norma de certificación institucional para la igualdad de género, ha examinado los datos, las políticas y las prácticas del UNICEF con respecto a las normas internacionales. En junio de 2018, el UNICEF recibió la certificación EDGE. Esta certificación sitúa al UNICEF entre el 11 % de todas las organizaciones certificadas por EDGE y convierte al UNICEF en la primera organización de las Naciones Unidas que ha obtenido la principal metodología de evaluación mundial y la norma de certificación institucional en materia de igualdad de género por haber implantado un marco para el cambio y haber logrado hitos importantes en la creación de una cultura inclusiva de la igualdad de género en el lugar de trabajo<sup>4</sup>.

54. En 2019, el UNICEF puso en funcionamiento la estrategia para prevenir y combatir la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual. El objetivo de esta estrategia es ayudar a las personas y comunidades a las que atienden el UNICEF y sus aliados para que accedan a la protección y la asistencia que necesitan cuando se produce un incidente de explotación, abuso o acoso sexuales. También está destinada a ayudar al personal del UNICEF y sus asociados a obtener el apoyo, el respeto y el empoderamiento que necesitan para prestar asistencia vital a la infancia y la juventud, en un entorno libre de acoso y abuso. El UNICEF se compromete a ayudar a quienes han sobrevivido a la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual para que accedan de manera oportuna y confidencial a los mecanismos de denuncia, los procesos de investigación, la asistencia y el apoyo que necesitan. La estrategia supone un avance importante hacia el logro de una cultura institucional que cuente con una política de tolerancia cero ante la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual; mecanismos seguros y fiables de presentación de informes; un proceso justo para que las investigaciones sean rápidas y creíbles; y sanciones para las infracciones. Al plantear una respuesta centrada en las personas supervivientes, la estrategia hace hincapié en la importancia de involucrar y equipar a las personas, las comunidades,

<sup>4</sup> Véase [www.unicef.org/press-releases/unicef-becomes-first-un-agency-get-workplace-gender-parity-certification](http://www.unicef.org/press-releases/unicef-becomes-first-un-agency-get-workplace-gender-parity-certification).



el personal del UNICEF y los asociados como aliados para prevenir y combatir la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual.

55. La puesta en marcha de la estrategia impulsada por la administración refleja la aplicación proactiva de la estrategia general recomendada por la OAI. Al poner en práctica la estrategia, la administración seguirá desarrollando la capacidad de los centros de coordinación para proteger contra la explotación y los abusos sexuales e implementar mecanismos aplicables de presentación de denuncias. La estrategia incluye aspectos relacionados con la armonización de las directrices sobre la inclusión de medidas de protección esenciales contra la explotación sexual, el acoso sexual y el abuso de autoridad en documentos clave, como son los acuerdos y contratos de cooperación, cuando proceda. Por ejemplo, la organización ha puesto en marcha recientemente el procedimiento del UNICEF para las organizaciones de la sociedad civil que son asociadas en la ejecución en las oficinas regionales y las oficinas en los países, como por ejemplo la República Centroafricana, y con el apoyo de la oficina regional, la administración estudiará la viabilidad de introducir un mecanismo de denuncia comunitario, en colaboración con redes comunitarias.

56. En 2018, el UNICEF ordenó que se impartiera capacitación al personal y a los asociados en la ejecución sobre prevención de la explotación y los abusos sexuales y prevención del acoso sexual y el abuso de autoridad. En 2019, el UNICEF ha incorporado a la taxonomía de riesgos institucionales una nueva esfera de riesgos clave titulada “comportamiento ilícito y negligente del personal y los asociados hacia otras personas”, que abarcará los riesgos relacionados con estas cuestiones.

#### **Suministro, logística y gestión de activos**

57. La administración agradece las observaciones de la OAI según las cuales, en general, se consideró que los controles de los suministros, la logística y la gestión de activos funcionan bien. El UNICEF también acoge con satisfacción las mejoras destacadas en las oficinas en los países, como por ejemplo Uganda, en lo que se refiere a la supervisión y el cierre oportuno de los contratos vencidos, el establecimiento de sistemas para dar seguimiento a las órdenes de compra pendientes y el registro de las entradas de mercancías y las entregas previstas; y la idoneidad de la composición de los Comités de Examen de Contratos.

58. El UNICEF reitera su compromiso con la mejora constante de las funciones de suministro, logística y gestión de activos que resultan decisivas para facilitar la entrega de los suministros de los programas a los beneficiarios.

59. En 2019, la administración está tomando como base las iniciativas existentes para mejorar las adquisiciones, especialmente en lo que respecta a garantizar una planificación exhaustiva de la adquisición de bienes y servicios y su vinculación con los planes de trabajo de las oficinas en los países. Del mismo modo, las oficinas en los países, como por ejemplo Papua Nueva Guinea (con calificación “adversa”), están aplicando medidas para fortalecer los mecanismos de supervisión de los usuarios finales con objeto de recabar sugerencias de los beneficiarios y asegurar que los suministros de los programas se entreguen y utilicen para los fines previstos. Entre las actividades de supervisión específicas de cada país también figura mejorar la supervisión de las órdenes de compra, las entradas de mercancías y los suministros entrantes que están pendientes en la Oficina en Uganda; potenciar la comunicación con los asociados en la ejecución; y utilizar las evaluaciones del desempeño de los proveedores para establecer metas más realistas en cuanto a los plazos y la entrega de bienes y servicios en la Oficina de la República Centroafricana.

60. El UNICEF también está reforzando la función del Comité de Examen de Contratos para mejorar los procesos de adquisición. Las consultas sobre el procedimiento del Comité de Examen de Contratos y su revisión se encuentran

actualmente en la fase final. Esta iniciativa tiene por objeto mejorar el proceso de aprobación del comité para aclarar la aplicación del comité como instrumento en la mitigación de riesgos y el apoyo a las adquisiciones en toda la organización. Se han incorporado exámenes del cumplimiento para reforzar la función de supervisión del mecanismo del comité. Además, el procedimiento revisado prevé la inclusión de las autorizaciones o aprobaciones gubernamentales como parte de la documentación que debe presentarse al comité, por ejemplo, en el caso de los contratos de construcción. Este requisito reforzará la planificación y la supervisión de los proyectos de construcción a fin de abordar las medidas acordadas conexas. La aplicación del procedimiento revisado está prevista para el primer trimestre de 2019. El UNICEF también prestará atención a garantizar un seguro adecuado de los activos contra peligros. La administración sigue estudiando soluciones para mejorar los sistemas de inventario en las oficinas en los países con el fin de mejorar la gestión de los suministros y los almacenes.

### **Seguridad**

61. La seguridad del personal del UNICEF es una prioridad para la administración y se refuerza aún más cuando el personal trabaja en lugares que implican mayores riesgos de seguridad inherentes debido a conflictos constantes u otros peligros. La administración reconoce la recomendación de la OAI de que se aclaren las relaciones con el ejército en lo que respecta a las actividades programáticas. En este sentido, en diciembre de 2018, la administración había especificado y documentado las esferas programáticas en las que se puede recurrir al ejército, en consonancia con las directrices de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. El UNICEF ha fortalecido aún más los planes de seguridad y preparación como parte de esta medida y seguirá haciéndolo de manera constante.

62. En 2019, la Oficina en Sudán del Sur está restableciendo un producto de seguridad con un presupuesto específico e indicadores conexos en el marco de resultados y las actividades del plan de trabajo de la oficina en el país para 2019-2021. Esta oficina también está consolidando las recomendaciones de los planes de mejora de la seguridad y está implementando un instrumento centralizado para supervisar las mejoras de la seguridad.

63. A finales de 2018, la Oficina en Papua Nueva Guinea había aplicado un mecanismo para garantizar que los viajeros obtuvieran una autorización de seguridad como condición indispensable para que se aprueben los viajes oficiales. Esta condición indispensable se articula claramente en la versión revisada del procedimiento operativo estándar para el proceso de viajes que se distribuyó a todo el personal de la oficina en el país a finales de 2018.

## **V. Estrategia contra el fraude, pérdidas financieras y recuperación**

64. El total de pérdidas financieras para el UNICEF, verificado por la OAI en 2018, ascendió a 437.754 dólares (en 2017, a 2.150.093 dólares). Las pérdidas se debieron a 3 casos de robo con fractura, robo y hurto de bienes o fondos del UNICEF por valor de 113.162 dólares; 1 caso relacionado con el abuso de las prestaciones por valor de 14.459 dólares; 2 casos de fraude y falsificación por valor de 7.141 dólares; 3 casos de fraude por uso indebido de fondos de los programas por parte de terceros (asociados en la ejecución) que ascienden a 301.191 dólares; y 1 caso de fraude al Plan de Seguro Médico por valor de 1.801 dólares.



65. Como se ha mencionado anteriormente, 301.191 dólares de las pérdidas verificadas correspondían a tres casos relacionados con asociados en la ejecución. Los esfuerzos por recuperar las pérdidas ya indican que la recuperación es dudosa en los tres casos y que los saldos se están revisando a efectos de amortización. El UNICEF ha adoptado medidas para aplicar la recomendación de la OAI prohibiendo que esos asociados sigan trabajando con la organización.

66. De los 113.162 dólares relacionados con casos de robo con fractura, robo y hurto de bienes o fondos del UNICEF, 146 dólares correspondían a un incidente de saqueo cometido por desconocidos y, por lo tanto, no son recuperables; 828 dólares se recuperaron íntegramente; y 112.188 dólares se debían a la desviación de suministros del almacén del UNICEF, lo que dio lugar a la destitución del funcionario en cuestión.

67. El UNICEF recuperó 14.459 dólares relacionados con el abuso de las prestaciones cometido por un funcionario. De los 7.141 dólares relacionados con el fraude y la falsificación, la cantidad de 7.000 dólares no se corroboró por la participación de un funcionario del UNICEF, mientras que los 141 dólares restantes no se pudieron corroborar porque el funcionario desapareció y posteriormente abandonó su puesto. Si bien continúan los esfuerzos por recuperar los 7.000 dólares, la recuperación total de los 7.141 dólares perdidos es poco probable debido a las circunstancias de los dos casos.

68. El UNICEF también investigó, por conducto de una organización independiente, casos de transacciones fraudulentas en proyectos específicos. De los 184 casos investigados en relación con el proyecto, 87 se corroboraron como transacciones fraudulentas, por un valor equivalente a 84.461 dólares. El UNICEF recuperó sumas relacionadas con 85 de los casos, por un total de 84.359 dólares, incluida una suma de 102 dólares relacionada con dos casos que se había cancelado por considerarse irrecuperable. Por lo tanto, se alcanzó una tasa de recuperación del 99,9 %. La dependencia de gestión de proyectos que ejecuta el Proyecto de Transferencias en Efectivo de Emergencia en el Yemen demostró las mejores prácticas en materia de gestión del riesgo de fraude, prevención de la desviación de la ayuda y tolerancia cero ante el fraude y la corrupción, de conformidad con las políticas del UNICEF. El éxito de este proyecto y la experiencia adquirida en materia de evaluación del riesgo de fraude y prevención, detección y respuesta en caso de fraude se están incorporando a la aplicación de la estrategia contra el fraude.

69. En 2018, teniendo en cuenta los informes de investigación tanto de la OAI como de la organización de investigación de proyectos específicos, se perdieron en total 522.215 dólares por fraude y se recuperaron 99.346 dólares; 422.869 dólares son de dudosa recuperación y serán dados de baja en libros después de la diligencia debida. El UNICEF tomó medidas en todos los casos de fraude denunciados y demostrados.

70. En relación con períodos anteriores, de los 4,16 millones de dólares perdidos como resultado de los fraudes cometidos en 2015, 2016 y 2017, el 73 % (3,02 millones de dólares) correspondía a asociados en la ejecución. Se había recuperado una suma de 138.000 dólares de los asociados en la ejecución y se dudaba de que fuera posible recuperar el resto de los saldos. Se perdió una suma de 432.101 dólares debido a un incendio en un almacén de inventario del UNICEF, que se sospechó que había sido un incendio intencional. Con respecto a esta pérdida, se han recuperado 15.000 dólares gracias a la cobertura del seguro, aunque es poco probable que se recupere el resto del saldo por las circunstancias en que se produjo el incendio.

71. Estos datos contrastan con las tasas de recuperación de los casos de fraude con implicación de funcionarios en los que el UNICEF ha recuperado la mayor parte de los fondos perdidos. En los casos de fraude demostrados, la organización tiene mucha

más libertad para tomar medidas disciplinarias y asegurarse de que los fondos se recuperen de las prestaciones de los funcionarios en cuestión.

72. Como se informó anteriormente en la respuesta de la administración del UNICEF al informe de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas (E/ICEF/2019/AB/L.2), se está avanzando en la adopción de medidas disciplinarias y en la recuperación de los fondos perdidos a causa del fraude cometido por el personal. Sin embargo, se ha avanzado menos en los casos de fraude de los asociados en la ejecución, puesto que tales casos se han remitido a las autoridades judiciales nacionales. Los asociados en la ejecución con los que el UNICEF está teniendo problemas de recuperación se encuentran en países de emergencia L-2 y L-3, por lo que resulta difícil recuperar los fondos, sobre todo teniendo en cuenta la falta de enjuiciamientos oportunos. En esos casos, el UNICEF ha actuado impidiendo que esos asociados ejecuten más programas. Como parte de la estrategia contra el fraude, el UNICEF colabora con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, organismo principal de esta iniciativa, así como con otros fondos y programas de las Naciones Unidas, en la preparación de cursos específicos de sensibilización ante el fraude dirigidos a los asociados en la ejecución. Esta formación se reconocerá en todos los organismos participantes de las Naciones Unidas.

## **VI. Observaciones de la administración acerca del informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF correspondiente a 2018**

73. La administración del UNICEF sigue agradeciendo las valiosas observaciones del CAA, que contribuyen a que la organización reciba una supervisión asesora eficaz e independiente. La Directora Ejecutiva, las Directoras Ejecutivas Adjuntas, los directores de división y otros miembros del equipo ejecutivo del UNICEF acogieron con agrado la oportunidad de interactuar con el Comité durante el año. Las tres reuniones del CAA celebradas en 2018 y los informes conexos publicados dieron lugar a que la Directora Ejecutiva recibiera un asesoramiento estratégico de gran valor.

74. En 2018, la administración agradeció que el CAA aceptara la solicitud de ampliar la función del Comité para abarcar las labores de evaluación y que acogiera a un nuevo miembro para garantizar que alguien con conocimientos especializados desempeñe esta nueva tarea. A este respecto, la administración del UNICEF y la Junta Ejecutiva aprobaron la política de evaluación revisada (E/ICEF/2018/14) en 2018. En la política se define el papel que desempeña el CAA en la supervisión de la función de evaluación en el UNICEF. La ampliación de funciones quedará recogida en la Carta revisada del CAA que actualmente está siendo examinada por la administración, con vistas a finalizarla en 2019. La Carta revisada ajustará mejor la labor del CAA al Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021, la evolución de las normas profesionales de los comités asesores de auditoría y las prioridades de la Directora Ejecutiva.

75. La administración valora el compromiso del Comité con las oficinas regionales para el Oriente Medio y África del Norte y para África Occidental y Central en 2018. A ello se sumaron las visitas de las oficinas a los países de origen de los miembros del Comité, además de las visitas a la Oficina Regional para Europa y Asia Central y al Centro de Servicios Globales Compartidos realizadas en 2017. De acuerdo con el asesoramiento del Comité sobre el refuerzo del apoyo institucional a las oficinas regionales y en los países, la administración se complace en destacar la referencia específica a la Oficina en el Yemen, mediante la cual la administración emprendió una misión a Ammán (Jordania) para prestar apoyo a la dependencia de gestión de proyectos encargada específicamente de ejecutar el Proyecto de Transferencias en

Efectivo de Emergencia para el Yemen. En el informe de la misión presentado al Comité se señalaron buenas prácticas que pueden reproducirse en otras esferas programáticas. La administración sigue prestando apoyo al Proyecto de Transferencias en Efectivo de Emergencia del Yemen y señala que se han recibido fondos adicionales de donantes para seguir ejecutando esta iniciativa en 2019, lo que indica que el UNICEF está satisfecho con la ejecución del programa.

76. La Directora Ejecutiva, en nombre de la administración del UNICEF, celebró y alentó las contribuciones del Comité en muchas esferas, incluidos los aceleradores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la transición de la asistencia humanitaria a la ayuda para el desarrollo, el Programa de los Jóvenes y las innovaciones, especialmente en el ámbito de las alianzas, en particular las establecidas con otros fondos y programas de las Naciones Unidas. El UNICEF observó el interés del Comité en diversas cuestiones de importancia para la organización, entre ellas: las consecuencias del nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (reforma de las Naciones Unidas), la respuesta ante la explotación y los abusos sexuales y la salvaguardia y protección de los niños, el método armonizado de transferencias en efectivo, la gestión de los riesgos institucionales, la gestión financiera, la gobernanza y la gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones, y los riesgos jurídicos que podrían afectar a la organización. La administración acepta de buen grado la oportunidad de informar al Comité sobre esas esferas y de seguir ocupándose de cuestiones estratégicas relacionadas con esas y otras esferas, según proceda.

77. La administración agradece que el Comité tenga en cuenta la evaluación y las funciones de auditoría e investigaciones del UNICEF. Aprecia también que se examine el estado de aplicación de las recomendaciones formuladas por la Junta de Auditores al UNICEF, así como las reuniones que el CAA celebró con dicha Junta en 2018. La administración expresa su agradecimiento por el examen exhaustivo y las contribuciones que el Comité ha facilitado al UNICEF en relación con los proyectos de estados financieros de 2017. La administración reconoce la importancia de estos logros y el esfuerzo que conllevó ofrecer esas observaciones. Los comentarios y las orientaciones del Comité contribuyeron a que el UNICEF recibiera una opinión de auditoría sin reservas con respecto al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017.

## Información actualizada sobre los progresos realizados con respecto a las recomendaciones de auditoría que llevaban más de 18 meses pendientes de aplicación a fecha 31 de diciembre de 2018

*Medida acordada en el informe anual de la OAI correspondiente a 2018*

*Información actualizada sobre los progresos realizados*

### **Auditoría de la Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público, informe emitido en diciembre de 2013 (dos recomendaciones)**

Se formularon dos recomendaciones sobre la conveniencia de que la Oficina de la Directora Ejecutiva acordara emitir una directriz ejecutiva en la que se expusieran el proyecto estratégico y el marco de ejecución aplicables a la función de movilización de recursos del UNICEF; se esbozaran las funciones y responsabilidades asignadas a la Oficina de Alianzas y Movilización de Recursos en el Sector Público (en la actualidad, la División de Alianzas con el Sector Público) y otras dependencias orgánicas del UNICEF; se establecieran una estrategia y requisitos para mejorar la calidad y la puntualidad de los informes a los donantes a nivel mundial; y se aclararan las responsabilidades de la División de Alianzas con el Sector Público y las oficinas regionales para supervisar y apoyar la presentación de informes a los donantes.

En enero de 2019, bajo la dirección de la División de Alianzas con el Sector Público, el marco revisado de rendición de cuentas se había actualizado en la nueva estrategia de movilización de recursos correspondiente al Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021. La División de Recaudación de Fondos y Alianzas en el Sector Privado y la División de Alianzas con el Sector Público habían terminado de redactar la política revisada de movilización de recursos, cuya publicación está prevista para el primer trimestre de 2019. Las recomendaciones se cerrarán cuando se publique la política revisada.

### **Auditoría de la gestión de los contratos de servicios en las divisiones de la sede del UNICEF, informe emitido en junio de 2015 (dos recomendaciones)**

Se hicieron dos recomendaciones sobre la conveniencia de que la División de Gestión Financiera y Administrativa accediera a revisar la política del Comité de Examen de Contratos y a definir sistemas de supervisión en el plano de las transacciones, incluida la gestión de los riesgos de una posible división de los contratos, y también soluciones que permitan registrar los arreglos contractuales plurianuales mediante órdenes de compra en el Sistema Virtual Integrado de Información.

La División de Gestión Financiera y Administrativa, en colaboración con la División de Suministros del UNICEF, ha revisado el procedimiento del Comité de Examen de Contratos, que se publicará antes de que finalice el primer trimestre de 2019 tras celebrar consultas más amplias. Se finalizaron los proyectos piloto de la nueva herramienta de formulación de presupuestos y de la herramienta de vigilancia a nivel de las transacciones (y se inició el siguiente ciclo de las secuencias de comandos para vigilancia de transacciones, que incluyen pruebas para la división de contratos). Está previsto que los sistemas se hayan implantado por completo para el segundo trimestre de 2019. Ambas recomendaciones se cerrarán cuando concluyan las actividades propuestas.

### **Auditoría de la División de Programas, informe emitido en septiembre de 2016 (una recomendación)**

Se recomendó que la División de Programas examinara y documentara el proceso de gestión de las contribuciones multinacionales no temáticas, explicara el reparto de tareas entre la División de Programas y las oficinas regionales en materia de aseguramiento de la calidad y diera instrucciones claras a la División de Gestión Financiera y Administrativa sobre los informes que requerían mayor supervisión de los fondos no asignados y su asignación oportuna.

Se han aplicado todas las medidas previstas en las recomendaciones, y la OAI ha confirmado que esta recomendación se dará por concluida.

**Auditoría de la División de Programas, informe emitido en septiembre de 2016 (una recomendación)**

Se recomendó que la División de Programas aclarara su función y su propósito mediante una matriz de rendición de cuentas que:

- defina las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas que corresponden a los puestos clave de la División de Programas;
- indique cuándo se debe consultar o implicar a los expertos pertinentes de las divisiones (p. ej., la División de Datos, Investigación y Políticas y la Oficina de Evaluación);
- y proporcione referencias y coordinadores para la coordinación interdivisional con otras divisiones de la sede.

En enero de 2019, la División de Programas había implementado esta medida acordada a través de una matriz de rendición de cuentas que especifica las funciones y responsabilidades de las secciones de la División de Programas y de la Oficina de la Directora, además de las responsabilidades interdivisionales. La administración considera que esta recomendación se ha aplicado. La OAI está examinando las medidas de aplicación para confirmar y dar por concluida la recomendación.