



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
14 de abril de 2025
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2025

10 a 13 de junio de 2025

Tema 16 del programa provisional*

Informe anual sobre el perfil de riesgo del UNICEF

Resumen

De conformidad con la decisión 2024/16 de la Junta Ejecutiva, en este documento se presenta un informe anual sobre el perfil de riesgo del UNICEF que incluye los principales riesgos, el apetito de riesgo y la gestión y mitigación de los riesgos críticos para el año siguiente.

En la sección VII se recogen los elementos de un proyecto de decisión para su examen por parte de la Junta Ejecutiva.

* [E/ICEF/2025/11](#).



I. Sinopsis

1. El inestable mundo actual sigue enfrentándose a divisiones (geo)políticas, conflictos, desastres naturales y una incertidumbre económica cada vez más graves. Una sólida gestión global de los riesgos es ahora más importante que nunca para anticiparse a las incertidumbres, que cambian constantemente, y poder sortearlas, así como para que el UNICEF obtenga buenos resultados en su labor en favor de todos los niños, en reconocimiento de que el mayor riesgo es no llegar a ellos. Con una buena gestión de las amenazas, cualquier organización proactiva y resiliente podrá afrontar con seguridad los riesgos que plantea el entorno actual y asumir con confianza aquellos que sean necesarios para lograr sus objetivos.

2. En el informe anual del UNICEF sobre la materia, se tratan los riesgos más críticos (posibles acontecimientos futuros) que, de materializarse, tendrían una repercusión considerable en la capacidad del Fondo para cumplir su mandato y alcanzar sus objetivos estratégicos. También se analizan las macrotendencias que influyen en el perfil de riesgo de la organización, se resumen los principales riesgos y las formas de mitigarlos, y se aborda la cuestión del apetito de riesgo (es decir, el grado de riesgo que el UNICEF está dispuesto a asumir, aceptar o tolerar para alcanzar sus objetivos).

3. En el informe de este año se describen seis riesgos principales de importancia estratégica. Por definición, se trata de posibles acontecimientos que pueden ocurrir o no, pero que se anticipan y se mitigan activamente en la medida en que están dentro del alcance del UNICEF:

a) **Disminución de la calidad o del nivel de financiación:** riesgo de que el UNICEF reciba menos fondos, tanto para la partida de recursos básicos como para la de otros recursos;

b) **Restricción del acceso a los beneficiarios:** riesgo de que el UNICEF no pueda acceder a los beneficiarios o de que los beneficiarios no puedan recibir la asistencia o los servicios que se brindan;

c) **Uso indebido y desvío de la ayuda:** riesgo de que los receptores hagan un uso indebido de los fondos o de que la ayuda se desvíe de las personas a las que va dirigida;

d) **Ciberataque y disrupción digital:** riesgo de que se produzca un ciberataque o una disrupción de los sistemas digitales que sustentan los programas y las operaciones del UNICEF;

e) **Daños a las personas, las comunidades y el medio ambiente:** riesgo de que la presencia, los programas y las operaciones del UNICEF perjudiquen a las personas, las comunidades o el medio ambiente;

f) **Disminución del efecto programático y sobre los derechos de la infancia:** riesgo de que disminuya la capacidad del UNICEF para ejecutar los programas, mantener un efecto sostenible a largo plazo y defender los derechos de la infancia.

4. El UNICEF acepta la necesidad de asumir riesgos para cumplir su mandato, lograr su ambiciosa misión y obtener buenos resultados en su labor en favor de todos los niños, en reconocimiento de que el mayor riesgo es no llegar a ellos. Por lo general, el UNICEF está dispuesto a afrontar y asumir cuantos riesgos sean necesarios para obtener resultados en favor de la infancia, velando al mismo tiempo por que existan sistemas sólidos de gestión con los que, de forma proactiva, se puedan detectar y gestionar esos riesgos y darles seguimiento, de modo que se mantengan dentro de los límites del apetito acordado y que los beneficios los sigan compensando.

5. Las Juntas Ejecutivas deben estar informadas de los riesgos más importantes para la organización y cerciorarse de que existen políticas y procedimientos eficaces de gestión para que estos se tengan en cuenta al formular estrategias, planificar y adoptar decisiones. Para ello también cabría entablar diálogos sobre las amenazas comunes y, así, crear un entorno propicio para asumir riesgos cuando sea necesario.

II. Introducción

6. En el último decenio, la magnitud, el alcance y la complejidad de los programas y operaciones del UNICEF se han incrementado considerablemente. El alcance y la ambición de los programas se han ampliado para acelerar el progreso hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la organización tiene que trabajar en contextos operativos más complejos e imprevisibles como consecuencia del incesante aumento de las situaciones de emergencia y las necesidades humanitarias. Además, el inestable mundo actual sigue enfrentándose a divisiones (geo)políticas, conflictos, desastres naturales y una incertidumbre económica cada vez más graves. Una sólida gestión global de los riesgos es ahora más importante que nunca para anticiparse a las incertidumbres, que cambian constantemente, y poder sortearlas, así como para que el UNICEF obtenga buenos resultados en su labor en favor de todos los niños, en reconocimiento de que el mayor riesgo es no llegar a ellos. Con una buena gestión de las amenazas, cualquier organización proactiva y resiliente podrá afrontar con seguridad los riesgos que plantea el entorno actual y asumir con confianza aquellos que sean necesarios para lograr sus objetivos.

7. La gestión de riesgos es una actividad de gestión prospectiva que requiere determinar y comprender de manera sistemática lo que podría ocurrir (es decir, los posibles acontecimientos futuros) y gestionar de forma proactiva los eventuales efectos que puedan tener estas incertidumbres en los objetivos de una organización, ya sean positivos o negativos. Como proceso dinámico e iterativo, requiere un seguimiento y una reevaluación continuos conforme la naturaleza y el nivel de los riesgos evolucionan debido a factores de riesgo cambiantes (o mejor comprendidos) y medidas de mitigación que surten efecto (o resultan insuficientes). El proceso de gestión de riesgo difiere de la supervisión y el aseguramiento (una actividad de examen y validación retrospectiva), pero aprovecha las aportaciones de las auditorías y otros exámenes de aseguramiento con el propósito de determinar la eficacia de las medidas en vigor para mitigar los posibles riesgos futuros.

8. En el informe anual del UNICEF sobre la materia, se tratan los riesgos más críticos que, de materializarse, tendrían una repercusión considerable en la capacidad del Fondo para cumplir su mandato y alcanzar sus objetivos estratégicos. Por definición, se trata de posibles acontecimientos que pueden ocurrir o no, pero que se anticipan y se mitigan activamente en la medida en que están dentro del alcance del UNICEF. También se analizan las macrotendencias que influyen en el perfil de riesgo de la organización, se resumen los principales riesgos y las formas de mitigarlos, y se aborda la cuestión del apetito de riesgo (es decir, el grado de riesgo que el UNICEF está dispuesto a asumir, aceptar o tolerar para alcanzar sus objetivos).

9. En el informe de este año se describen seis riesgos principales de importancia estratégica. Estos se han definido teniendo en cuenta la información facilitada por las oficinas en los países y las divisiones en el marco de sus evaluaciones anuales de riesgo y los datos extraídos de un estudio sobre riesgos estratégicos realizado con todos los jefes de oficina, de las entrevistas con miembros concretos del personal directivo superior, de las consultas con colegas de auditoría interna y evaluación, y de los debates en el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior.

10. Según el examen realizado por la Dependencia Común de Inspección sobre las funciones de gobernanza y supervisión de las Juntas Ejecutivas¹ y las mejores prácticas mundiales, las Juntas Ejecutivas deben estar informadas de los riesgos más importantes para la organización y cerciorarse de que existen políticas y procedimientos eficaces de gestión para que estos se tengan en cuenta al formular estrategias, planificar y adoptar decisiones. Para ello también cabría entablar diálogos sobre las amenazas comunes y, así, crear un entorno propicio para asumir riesgos cuando sea necesario. La dirección ejecutiva de la organización sigue siendo responsable de diseñar, aplicar y vigilar el enfoque de gestión de riesgos. Los riesgos estratégicos señalados servirán de base para seguir preparando el próximo Plan Estratégico, y la gestión proactiva del riesgo continuará siendo un elemento clave de la organización durante el próximo período del plan estratégico.

III. Contexto de las macrotendencias que influyen en el perfil de riesgo del UNICEF

11. Debido a su mandato, el UNICEF debe trabajar en entornos inciertos y de riesgo, por lo que, dada su naturaleza, los programas están expuestos a factores que cambian continuamente y que influyen en el perfil de riesgo de la organización. El análisis de la situación, la determinación de riesgos en el contexto, el escaneo de horizontes y la prospectiva estratégica influyen en los aspectos en los que se centra el UNICEF a través de la programación basada en los riesgos, la preparación en casos de emergencia y la planificación de la continuidad de las operaciones. A partir del examen de diversos informes internos y externos², y teniendo en cuenta los riesgos detectados en cada contexto a raíz de los análisis internos del UNICEF, se han observado las macrotendencias y los acontecimientos mundiales clave que se resumen en la siguiente sección del informe, algunos de los cuales se han definido como factores externos que podrían exacerbar los principales riesgos a los que está expuesta la organización.

12. La vida, los derechos y el bienestar de los niños se ven cada vez más amenazados en los conflictos, los cuales dominan las actuales emergencias institucionales del UNICEF. Se calcula que en 2024 más niños que nunca vivían en zonas de conflicto o habían sido desplazados a la fuerza como consecuencia de los conflictos y la violencia. Por su parte, la creciente politización de la ayuda, la desinformación y la violencia política suponen amenazas cada vez mayores. En la actualidad, los trabajadores humanitarios están expuestos a niveles de violencia sin precedentes y corren el riesgo incluso de ser asesinados, secuestrados o acabar heridos.

13. En el plano mundial, dos tercios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la infancia siguen sin cumplirse, y el aumento de las tensiones geopolíticas y la competencia entre naciones pueden obstaculizar la búsqueda de soluciones. En medio de las crecientes rivalidades geopolíticas y de las dificultades de las instituciones multilaterales para responder con eficacia, tanto los actores estatales como los no estatales parecen cada vez más dispuestos a saltarse las normas del estado de derecho y el respeto de los derechos del niño. La tendencia entre los

¹ Hunte, C., informe de la Dependencia Común de Inspección, “Review of governance and oversight of the Executive Boards of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund/United Nations Office for Project Services, the United Nations Children’s Fund and the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women”, JIU/REP/2023/7, Naciones Unidas, Ginebra, 2023.

² Por ejemplo, UNICEF, *Estado mundial de la infancia 2024* y *Global Outlook 2025: Prospects for Children*; Foro Económico Mundial, *Global Risks Report 2025*; Eurasia Group, *Top Risks 2025*; Grupo Banco Mundial, *Global Economic Prospects*, enero de 2025.

Gobiernos de todo el mundo es a centrarse más en las prioridades internas, lo que puede poner en peligro los bienes públicos globales, obstaculizar una respuesta mundial cohesionada a muchos problemas comunes y hacer que cada vez más crisis caigan en el olvido sin que nadie preste ayuda.

14. Se prevé que el crecimiento económico mundial siga siendo moderado, y es posible que surjan nuevos vientos en contra derivados del mayor grado de incertidumbre política, una inflación que no cesa, los cambios en la política comercial, las disrupciones de la cadena de suministro y los desastres naturales relacionados con el clima. Las tensiones geopolíticas podrían provocar un nuevo repunte de los precios de los productos básicos e intensificar la competencia por unos recursos naturales escasos. La deuda, tanto pública como privada, sigue al alza en todo el mundo, lo que podría no ser sostenible. Los países de ingreso bajo siguen muy rezagados con respecto a la situación en la que estaban antes de la pandemia, lastrados por las secuelas que esta ha dejado, las perturbaciones climáticas y las limitaciones de recursos. Es probable que solo 6 de los 26 países de ingreso bajo actuales lleguen a ser países de ingreso mediano en 2050. Dichos países también están recibiendo menos asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y, a medida que esta pasa de considerarse una subvención a entenderse como un préstamo, crece la carga de la deuda y aumenta el riesgo de crisis. Casi 400 millones de niños viven en países donde las dificultades para pagar la deuda impiden hacer inversiones básicas e imprescindibles para su desarrollo y bienestar.

15. Una parte sin precedentes de la AOD se destina ahora a crisis humanitarias, respuestas a conflictos y costos relacionados con los refugiados en los países, y la eficacia de la ayuda se ve a menudo comprometida por consideraciones políticas que priorizan los enfoques a corto plazo en lugar de las inversiones sostenibles a largo plazo. Cada vez hay más necesidades, pero muchos países donantes tradicionales están recortando sus presupuestos de asistencia en favor de los que se centran en la seguridad y el gasto militar, lo que pone en peligro no solo décadas de logros, sino la vida de millones de niños. Se trata de un giro significativo en el panorama de la financiación de la ayuda exterior a escala mundial, que tiene serias ramificaciones para la asistencia internacional y podría mermar gravemente la capacidad de distribución de ayuda en general, ya sea por parte de las organizaciones no gubernamentales (ONG) locales o internacionales, los organismos de las Naciones Unidas o los Gobiernos anfitriones.

16. En 2050, la mayoría de los niños del mundo vivirán en África Oriental y Meridional, África Occidental y Central y Asia Meridional. Si no se invierte específicamente en la educación y el desarrollo de los niños y los jóvenes y en unos niveles adecuados de servicios sociales y de salud, se corre el riesgo de que haya inestabilidad social y económica en los países de ingreso bajo de África y Asia Meridional y de que aumente la migración desde ellos debido al desempleo juvenil. En otras sociedades, en cambio, menos de una persona de cada diez serán niños, lo que plantea interrogantes sobre la visibilidad y el respeto de las opiniones y los derechos de este grupo de la población.

17. La persistencia de las desigualdades en el acceso digital y la conectividad a Internet, sobre todo en los países menos adelantados, y la creciente concentración del poder tecnológico a nivel mundial pueden hacer que algunos niños no lleguen a beneficiarse de las ventajas que ofrece la innovación tecnológica. Al mismo tiempo, los niños que sí tienen acceso han de aprender a utilizar con seguridad las nuevas herramientas digitales desde una edad temprana, ya que estas también pueden exponerlos a distintos riesgos (uso indebido de su información personal, acceso a contenidos nocivos o explotación y ciberamenazas, por ejemplo). La gobernanza mundial y nacional difícilmente puede seguir el ritmo al que las tecnologías digitales

intensifican la difusión de información errónea, extienden los prejuicios humanos y conllevan nuevos riesgos de protección para los niños.

18. El aumento de la frecuencia y gravedad de los desastres relacionados con el clima (por ejemplo, inundaciones, sequías y huracanes) puede provocar desplazamientos de población, interrumpir el acceso a los servicios y exacerbar las vulnerabilidades existentes, incluidos los riesgos para la salud pública, especialmente en las regiones de ingreso bajo y propensas a las catástrofes. El UNICEF calcula que las inundaciones y las tormentas agravadas por el cambio climático han hecho que, en los últimos años, el equivalente a unos 20.000 niños al día en todo el mundo haya tenido que desplazarse. El cambio climático perjudica en grado desproporcionado a los niños por las singulares características fisiológicas y de desarrollo que estos tienen. Las perturbaciones climáticas pueden llevar al cierre de escuelas, o dañarlas o destruirlas, y también pueden deteriorar la salud mental. Se prevé un aumento de la inseguridad alimentaria e hídrica, y la contaminación atmosférica es especialmente dañina para los niños, que pueden padecer sus secuelas toda la vida.

IV. Principales riesgos del UNICEF

A. Riesgo de disminución de la calidad o del nivel de financiación

19. La posibilidad de recibir menos fondos, tanto para la partida de recursos básicos como para la de otros recursos, es un riesgo inherente del UNICEF, ya que la organización se financia de forma totalmente voluntaria. La proporción de financiación básica flexible con respecto a los ingresos totales ha ido disminuyendo a un ritmo constante, y la financiación sin restricciones ha pasado de algo menos del 50 % a alrededor del 18 % en dos décadas. Una gran parte de las subvenciones se destina a fines específicos, especialmente para emergencias, y las condiciones impuestas por los donantes y los costos de transacción correspondientes no dejan de crecer, mientras que el apoyo de los donantes del sector público se va ciñendo a los intereses nacionales en un mundo más fragmentado. Esto mengua la capacidad de trabajar a favor de los niños necesitados de forma equitativa, en consonancia con el mandato universal del UNICEF basado en los derechos, y de prestar un apoyo previsible con resultados sostenibles a largo plazo en lugar de resultados a corto plazo basados en proyectos. Las condiciones de los donantes también ponen en peligro la independencia y la neutralidad del UNICEF. Asimismo, complican la financiación de las funciones básicas esenciales y los servicios compartidos, como la gestión de riesgos, la administración y las actividades de supervisión y promoción. Además, el riesgo de recortes significativos en la financiación existente del sector público se ha materializado y continúa siendo elevado, ya que diversos donantes tradicionales han reducido la AOD o han anunciado que lo harán de modo sustancial. La crisis de la financiación de la ayuda en el sector hace que todos los actores deban hacer ajustes y adaptaciones y definir prioridades, y afecta al UNICEF tanto directa como indirectamente a través de sus asociados.

20. Para gestionar este riesgo, el UNICEF sigue apostando por aumentar la financiación, en especial la destinada a las principales emergencias para las que no hay fondos suficientes. Se han preparado unas orientaciones internas para las oficinas sobre cómo gestionar las condiciones de los donantes, y se ha revisado una política de movilización de recursos que ofrece distintos mecanismos para tomar decisiones con respecto a riesgos importantes relacionados con la financiación de los donantes. El modelo de captación de fondos localizado con los Comités Nacionales del UNICEF y la recaudación descentralizada del sector privado brindan cierto grado de resiliencia. El UNICEF también sigue diversificando su ya amplia base de donantes y reforzará las estrategias de colaboración con los principales donantes del sector

público, ampliará las alianzas con más Gobiernos y entidades del sector privado, fomentará las oportunidades de crecimiento con las instituciones financieras internacionales e impulsará las soluciones de financiación innovadora y público-privada. Para proteger la financiación del sector público, el UNICEF está aumentando la visibilidad y el reconocimiento de su apoyo y mantiene su firme compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas, como demuestra su alta puntuación en el índice de transparencia de la ayuda, el cual mide este aspecto de forma independiente entre los organismos de desarrollo. Ante la crisis de financiación, el UNICEF está agilizando la labor ya en curso en materia de eficiencia y buscando nuevas oportunidades para hacer ajustes estructurales, optimizar los recursos y reducir los gastos en todos los ámbitos de la organización.

B. Riesgo de restricción del acceso a los beneficiarios

21. El riesgo de que el UNICEF no pueda acceder a los beneficiarios, o de que estos no puedan recibir asistencia o servicios, está aumentando con el alza de los conflictos y los desplazamientos, los disturbios civiles, la violencia armada y los altos índices de delincuencia en algunos países, así como con la mayor frecuencia con la que se producen desastres relacionados con el clima. Las violaciones del derecho internacional, como los ataques contra civiles y trabajadores humanitarios, la restricción de la circulación de suministros humanitarios y la denegación de ayuda a los más necesitados, son ya algo habitual en diversos conflictos. En algunas oficinas en los países se repiten los ataques contra los suministros de asistencia y los trabajadores humanitarios, y se considera que 2024 fue el año más mortífero para estos últimos en todo el mundo. También suele haber restricciones a la circulación dentro de los países, producto de las políticas restrictivas de los Gobiernos o los agentes armados no estatales, los retrasos en la obtención de los permisos necesarios, los requisitos burocráticos y las limitaciones impuestas a los tipos de organizaciones y programas que se autorizan. Por todas estas razones, cada vez es más difícil obtener resultados en favor de los niños, que son el grupo más marginado y vulnerable, y hacer un seguimiento y recopilar datos de manera eficaz. Los propios beneficiarios también pueden ver obstaculizado el acceso a la asistencia y los servicios, entre otras cosas por los ataques contra las escuelas y los centros de salud o por las vulnerabilidades relacionadas con el clima, como las lluvias intensas, las inundaciones constantes, los huracanes y las olas de calor.

22. Para gestionar este riesgo, el UNICEF, junto con otros organismos de las Naciones Unidas, desarrolla estrategias de acceso y cooperación y lleva a cabo actividades de diplomacia humanitaria y promoción y negociaciones sobre el acceso para encontrar formas de colaborar constructivamente con las diversas partes interesadas. Por ejemplo, se busca la coordinación con las entidades nacionales y locales pertinentes para poder llegar a las zonas de difícil acceso, y se refuerza la implicación y la aceptación comunitarias adoptando enfoques de cambio social y de comportamiento y mecanismos a través de los cuales los miembros de la comunidad pueden transmitir sus puntos de vista. También se intenta agilizar la localización, ampliando, por ejemplo, la prestación de servicios a través de los asociados locales, y crear capacidad entre las ONG y las organizaciones de la sociedad civil locales utilizando planteamientos plurianuales. Hace poco se creó un equipo interno de diplomacia humanitaria y colaboración que se centrará especialmente en promover la defensa de los niños en las situaciones de crisis. Existen puntos focales de acceso en muchas oficinas en los países, así como un manual de campaña sobre acceso humanitario y directrices para interactuar con los agentes armados no estatales, y cursos de formación adaptados para las oficinas en los países que se centran en el acceso. Se están aprovechando los mecanismos de coordinación existentes, como los

equipos humanitarios y de las Naciones Unidas en los países, el grupo de gestión de la seguridad y los mecanismos de coordinación sectorial/de los grupos temáticos. El UNICEF también tratará de participar en iniciativas interinstitucionales de acceso, contribuyendo a los objetivos colectivos en la materia y poniéndose al frente de actividades especializadas (por ejemplo, acceso para labores de protección infantil). Además, cuando es necesario, se organizan programas a distancia (por ejemplo, educación en línea), y se preposicionan suministros en previsión de desastres naturales o fenómenos estacionales que puedan dificultar el acceso. A veces se recurre a los contratistas externos para que hagan de “facilitadores técnicos” en las zonas de difícil acceso, y las tareas de seguimiento sobre el terreno (es decir, las visitas programáticas) también pueden hacerse a distancia o encargarse a terceros con acceso.

C. Riesgo de uso indebido y desvío de la ayuda

23. El riesgo de que los receptores hagan un uso indebido de los fondos o de que la ayuda se desvíe de las personas a las que está destinada es inherente a la organización, ya que su mandato exige operar en entornos complejos y de alto riesgo. El UNICEF trabaja con distintos asociados y a través de ellos, por lo que en su actividad transfiere fondos a gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. El fraude, la corrupción y no utilizar los fondos según lo previsto son ejemplos de uso indebido (intencionado o no) por parte de los asociados en la ejecución. Se entiende por desvío de la ayuda la apropiación indebida o la obstrucción o el redireccionamiento de fondos, bienes o servicios por parte de agentes externos. El robo o la extorsión de los agentes humanitarios o beneficiarios y el uso de artículos donados para fines distintos de los previstos originalmente también entran en el concepto de desvío de la ayuda. El UNICEF no admite ningún caso de uso indebido o desvío de la ayuda, pero reconoce que se trata de un riesgo inherente a su mandato y que el hecho de no tolerar los incidentes de este tipo no es garantía de que no se produzcan. El riesgo de desvío de la ayuda debe sopesarse siempre con el de no actuar en situaciones de emergencia humanitaria.

24. Para gestionar el riesgo de uso indebido por parte de los asociados en la ejecución, el UNICEF se sirve del marco interinstitucional del método armonizado de transferencias en efectivo, que contempla procesos, tales como los de la diligencia debida (incluida la selección de sanciones) y la evaluación de las capacidades de gestión financiera y programática de los asociados en la ejecución (realizadas por un proveedor de servicios externo cualificado) y, cuando hace falta, la evaluación del entorno de gestión de las finanzas públicas de los países donde se ejecutan programas. La modalidad de transferencia en efectivo idónea (pagos anticipados limitados, reembolsos de gastos efectuados o pagos directos a proveedores en nombre de los asociados) y la frecuencia de las actividades de aseguramiento (seguimiento de los programas sobre el terreno, verificaciones financieras aleatorias y auditorías) vienen determinadas por la calificación de riesgo global de cada asociado. El UNICEF comparte información con otros organismos de las Naciones Unidas sobre las evaluaciones y conclusiones de las actividades de aseguramiento relativas a los asociados en la ejecución conjuntos. Los resultados y las recomendaciones de las actividades de evaluación y aseguramiento también se utilizan para reforzar los controles internos y la capacidad de gestión financiera de los asociados en la ejecución, a quienes se informa sobre la política de lucha contra el fraude y de reembolso de los gastos. La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF audita e investiga las denuncias de uso indebido y las notificaciones que se reciben a través de un teléfono de asistencia. Cuando se demuestra que ha habido fraude o una irregularidad, se pueden imponer sanciones o aplicar recursos

contractuales a los asociados en la ejecución, y se intenta recuperar los fondos. Se ha actualizado la política de lucha contra el fraude para reforzar los procedimientos relacionados con las sanciones a los asociados. El desvío de la ayuda se mitiga utilizando mecanismos de verificación de los beneficiarios, suministrando cantidades calculadas en función de las cifras de consumo medio, incluyendo cláusulas de prevención en los acuerdos de colaboración, dando formación a los asociados y el personal, haciendo una conciliación periódica de los inventarios y, cada vez más, dando seguimiento a los usuarios finales una vez han terminado las tareas de distribución (a este respecto, se está poniendo a prueba un sistema de información digitalizada en tiempo real en el último tramo). En caso necesario, puede aumentarse la presencia sobre el terreno y la verificación de las existencias, y el seguimiento programático puede incluir análisis de mercado. El desvío de la ayuda es un ámbito al que cada vez se presta más atención cuando se hacen verificaciones aleatorias o auditorías, y se alienta a que se notifiquen los incidentes a través de los asociados y los mecanismos de queja e información.

D. Riesgo de ciberataque y disrupción digital

25. El riesgo de que se produzca un ciberataque o una disrupción de los sistemas digitales que sustentan los programas y las operaciones del UNICEF es elevado, ya que las Naciones Unidas (y el UNICEF en concreto) son el blanco creciente de amenazas cada vez más sofisticadas, con más recursos y mejor organizadas: campañas de *phishing* dirigidas al personal del UNICEF, despliegue de *ransomware*, kits de herramientas de acceso remoto y otras formas de *malware*, ciberamenazas que ponen en peligro los datos personales e intentos de acceder a recursos protegidos y desviar fondos mediante suplantaciones de identidad. El UNICEF depende en gran medida de los sistemas digitales en todo el mundo, tanto en sus operaciones como en sus programas, para obtener resultados en favor de la infancia con más rapidez y a mayor escala mediante la tecnología y la innovación digital. Aunque el uso de estos sistemas mejora la eficiencia, la dependencia de ellos deja a la organización expuesta a las interrupciones digitales que pueden derivarse de los fallos de la infraestructura o la vulnerabilidad de los datos. Dado su alcance mundial, también existe el riesgo de que algunos de esos sistemas solo estén disponibles de forma parcial en determinados lugares de operaciones, como consecuencia de las restricciones comerciales o los cortes de electricidad y de Internet. La rápida adopción de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA), también está haciendo que aparezcan vulnerabilidades de seguridad nuevas o aún desconocidas. La IA generativa ofrece más medios a los ciberdelincuentes para desarrollar su actividad, y ha contribuido a un repunte de los ataques de ingeniería social y posibilitado incidentes más sofisticados y escalables.

26. Para gestionar este riesgo, el UNICEF cuenta con una política y un programa de seguridad de la información, que abarcan capacidades recientemente reforzadas de detección y respuesta a las amenazas, formación obligatoria y simulacros de *phishing*, análisis periódicos de vulnerabilidades y pruebas de penetración, y normas de seguridad de los datos para diversos ámbitos, como la clasificación de la información, el control de acceso, la adquisición, el desarrollo y el mantenimiento de sistemas, y la gestión de los incidentes de seguridad y de la continuidad de las operaciones. Además, el UNICEF puso en marcha una iniciativa mundial de resiliencia cibernética para evaluar y mejorar la postura de ciberseguridad en todas las oficinas a través de infraestructuras y servicios estándar de tecnología de la información y las comunicaciones, la tecnología para los productos de desarrollo y los sistemas de recaudación de fondos. La iniciativa pretende salvaguardar la integridad de los datos, velar por la continuidad de las operaciones digitales y aumentar la resiliencia general

de la ciberseguridad frente a las amenazas que van surgiendo. El UNICEF también ha dado prioridad a la gobernanza, incluidas las políticas y los procedimientos, para la transformación digital con el fin de mitigar los riesgos de interrupción y velar por que las tecnologías digitales se utilicen de forma responsable. Asimismo, las oficinas han establecido planes de continuidad de las operaciones para estar preparadas en caso de que haya un episodio disruptivo y poder responder ante él y recuperarse posteriormente, y también realizan simulacros de ciberincidentes.

E. Riesgo de daños a las personas, las comunidades y el medio ambiente

27. El riesgo de que la presencia, los programas y las operaciones del UNICEF causen algún perjuicio a las personas, las comunidades o el medio ambiente es inherente a la organización, ya que esta trabaja en entornos operacionales difíciles con poblaciones a menudo vulnerables. En el caso de las personas, se puede tratar de daños o secuelas de tipo físico o psicológico, ocasionadas por obra u omisión (por ejemplo, accidentes, muerte, infracción del derecho a la intimidad o de imagen, explotación y abusos sexuales y otros problemas de protección). El personal, los asociados y las partes interesadas en los programas también pueden estar expuestos a riesgos de seguridad; se pueden recopilar innecesariamente datos personales o filtrarse; y el planteamiento de las investigaciones y los métodos de generación de pruebas pueden ir contra las normas éticas. Las soluciones innovadoras y las nuevas herramientas digitales, como la IA, ofrecen grandes ventajas para obtener resultados en favor de la infancia con más rapidez y a escala, pero también podrían exponer a los niños y a las partes interesadas en los programas a riesgos relacionados con la privacidad, así como a contenidos nocivos y a ciberamenazas.

28. Para gestionar este riesgo, se evalúa la protección contra la explotación y los abusos sexuales de todos los posibles asociados en la ejecución procedentes de la sociedad civil antes de establecer una alianza con ellos, y se abordan las deficiencias de capacidad dentro de los plazos acordados. En todos los acuerdos de colaboración y los documentos de programa se incluye un componente relacionado con la protección contra la explotación y los abusos sexuales, y el personal del programa recibe formación sobre el procedimiento en la materia centrado en los asociados en la ejecución. Los planteamientos del UNICEF en materia de protección (en su sentido amplio e incluida también la relativa a la explotación y los abusos sexuales), normas ambientales y sociales y gestión de quejas y comentarios se refuerzan mediante la adopción de nuevas políticas, procedimientos y orientaciones. Con respecto a los proveedores, el UNICEF dispone de materiales para ayudar al personal a plantear la protección desde la perspectiva de los riesgos en el ciclo de contratación, y está elaborando más cláusulas contractuales al respecto. El sistema de gestión de quejas y comentarios del UNICEF ofrece a las partes interesadas en los programas canales confidenciales y accesibles para que transmitan aquello que les preocupa y cualquier tipo de incidente. Además, existe una política de protección de datos personales que establece un marco de tratamiento para todas las oficinas en el mundo, con el que se vela por el respeto de los derechos de privacidad y por la protección adecuada de los datos. En el marco de la nueva estrategia de IA, se ha definido una taxonomía que puede servir para detectar riesgos inaceptables de usos nocivos que vulneran derechos fundamentales y casos de uso de alto riesgo que requieren medidas correctivas y de seguimiento específicas.

F. Riesgo de disminución del efecto programático y sobre los derechos de la infancia

29. La erosión general de la confianza en las instituciones multilaterales, la reducción del espacio para promover el respeto de los derechos de la infancia, la creciente politización de la ayuda y el hecho de que dos tercios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con los niños sigan sin cumplirse agudizan el riesgo de que disminuya la capacidad del UNICEF para, por un lado, ejecutar los programas y conseguir que sus efectos se mantengan a largo plazo y de manera sostenible y, por otro, defender los derechos de los más pequeños. El aumento de las subvenciones que se destinan a fines específicos pone en riesgo la capacidad del UNICEF de centrarse en las prioridades clave de su mandato básico, como la defensa de los derechos de la infancia, y de brindar un apoyo previsible con efectos a largo plazo en el fortalecimiento de los sistemas y el desarrollo sostenible, en lugar de solo resultados a corto plazo basados en proyectos. La ejecución de los programas también puede verse entorpecida por la falta de compromisos financieros de los asociados gubernamentales; la falta de capacidad nacional de primera línea (agentes de salud comunitarios, trabajadores sociales y docentes); o los conflictos y la falta de acceso a la población (véase también la sección B). Los avances en materia de desarrollo ya conseguidos pueden sufrir un retroceso con la intensificación de las crisis humanitarias, los conflictos, los efectos relacionados con el clima y los brotes epidémicos, y cuando los países pierden el apoyo de los donantes y carecen de sistemas y capacidades autosuficientes y sostenibles para defender los derechos de la infancia. Por otro lado, la polarización creciente hace más difícil defender, promover y proteger con audacia y valentía los derechos de todos los niños en todas partes siguiendo el mandato del UNICEF consagrado en la Convención sobre los Derechos del Niño. Sin dejar de defender el principio de neutralidad, pronunciarse públicamente entraña riesgos para la reputación (potencialmente también para la presencia sobre el terreno, el personal, los asociados, los programas y los niños) que deben sopesarse cuidadosamente con los que se derivarían de no hacerlo (o de la percepción de que no se hace).

30. Para gestionar este riesgo, se han establecido normas, herramientas y sistemas que ayudan a hacer un seguimiento de los resultados y del rendimiento y a proporcionar datos para adaptar la programación. El próximo Plan Estratégico que se está confeccionando contempla la posibilidad de dar prioridad a un pequeño número de metas con repercusiones de alto nivel, prestando especial atención a su cumplimiento. Para ello se debe llevar a efecto y a escala lo propuesto, a fin de lograr cambios a nivel de los resultados y trabajar en colaboración con los Gobiernos nacionales, el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, movilizar recursos para los niños a través de las instituciones financieras internacionales, los presupuestos nacionales y el sector privado, entre otras instancias, ejercer influencia para promover el respeto de los derechos de la infancia y colaborar con una coalición de asociados. Para no echar a perder los logros y velar por un impacto continuado en África, especialmente en el contexto de las previsiones de crecimiento demográfico, la Estrategia del UNICEF para el continente se centra en acelerar el desarrollo del capital humano para niños, niñas y jóvenes, mejorar la resiliencia, la acción humanitaria y las medidas climáticas en favor de la infancia y reiterar los compromisos con los derechos de la infancia. Por otro lado, la labor mundial de comunicación y promoción del UNICEF sigue poniendo en primer lugar los derechos de los niños en la escena internacional, y la organización ha publicado directrices internas para denunciar las violaciones graves y serias de los derechos de los niños habiendo tomado en consideración los riesgos y para evaluar los diversos canales públicos y privados de denuncia que tienen en cuenta los posibles riesgos. El UNICEF

también sigue invirtiendo en fortalecer los sistemas nacionales para velar por la sostenibilidad.

V. **Apetito de riesgo**

31. Como toda organización, el UNICEF debe asumir riesgos a fin de alcanzar sus ambiciosos objetivos, y, para cumplir su mandato, debe trabajar en entornos de incertidumbre y de riesgo. Algunos objetivos solo se pueden lograr asumiendo riesgos calculados y cuidadosamente gestionados, y a veces el mayor riesgo es la inacción. Por tanto, el UNICEF no puede permitirse huir de los riesgos a costa de que los niños pierdan un apoyo fundamental.

32. Se debe tener claro cuál es el apetito de riesgo (es decir, el grado de riesgo que alguien está dispuesto a asumir, aceptar o tolerar para alcanzar sus objetivos), con el fin de evitar cualquier riesgo excesivo e innecesario y superar cualquier aversión indebida que pueda obstaculizar los avances y los resultados. El objetivo de la gestión de riesgos consiste en permitir que se asuman los riesgos necesarios proporcionando herramientas para afrontarlos con seguridad y asumir con confianza los que sean pertinentes para obtener resultados en favor de los niños. Aunque no deben asumirse riesgos innecesarios, la gestión de riesgos no consiste en evitar o eliminar todos los riesgos a toda costa. Para que esta sea eficaz, se debe tratar de optimizar los posibles resultados equilibrando los riesgos frente a las recompensas y sopesando el costo y los posibles beneficios de su mitigación.

33. El UNICEF acepta la necesidad de asumir riesgos para cumplir su mandato, lograr su ambiciosa misión y obtener buenos resultados en su labor en favor de todos los niños, en reconocimiento de que el mayor riesgo es no llegar a ellos. Por lo general, el UNICEF está dispuesto a afrontar y asumir cuantos riesgos sean necesarios para obtener resultados en favor de la infancia, velando al mismo tiempo por que existan sistemas sólidos de gestión con los que, de forma proactiva, se puedan detectar y gestionar esos riesgos y darles seguimiento, de modo que se mantengan dentro de los límites del apetito acordado y que los beneficios los sigan compensando.

34. El UNICEF reconoce los riesgos que conlleva su modelo de operaciones y de prestación de servicios, al tener operaciones altamente descentralizadas y estar presente sobre el terreno en más de 190 países y territorios, algo que le permite reforzar la primacía de los programas de los países y acercarse al lugar de ejecución tanto la autoridad para tomar decisiones como la rendición de cuentas. Además, el UNICEF se financia enteramente de forma voluntaria, el volumen de financiación flexible que tiene es limitado y su labor se realiza predominantemente a través de un gran número de asociados en la ejecución y gobiernos que escapan a su control directo.

35. El UNICEF también reconoce los riesgos inherentes a su actividad, que requiere un alto nivel de ambición e innovación para acelerar el progreso hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y llegar a los miembros más vulnerables y excluidos de la población en entornos difíciles. Para ello hace falta buscar un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades (humanitarias) inmediatas y la obtención de resultados sostenibles a largo plazo en la programación del nexo acción humanitaria-desarrollo-paz. En la esfera de la asistencia para el desarrollo se trabaja con sistemas nacionales que, a menudo, no son de nivel óptimo, debiéndose proporcionar al mismo tiempo un apoyo con alto potencial catalizador para conseguir la implicación nacional y la sostenibilidad e impulsar el cambio a escala. Para introducir cambios sistémicos, el UNICEF depende de la acción concertada de múltiples partes interesadas: gobiernos nacionales y locales, el sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales, la sociedad civil, las comunidades, las empresas, los cuidadores y las familias, los niños y los jóvenes.

36. Además, el UNICEF reconoce que tiene que trabajar en contextos operativos cada vez más complejos e imprevisibles como consecuencia del incesante aumento de las situaciones de emergencia y las necesidades humanitarias. El inestable mundo actual se enfrenta a divisiones (geo)políticas, conflictos, desastres naturales debidos al cambio climático y una incertidumbre económica cada vez más graves. Esto conlleva mayores niveles de riesgo y también complica las actividades de mitigación, supervisión y aseguramiento, ya que las limitaciones de seguridad y acceso son mayores. En la respuesta humanitaria, en particular, el principal riesgo es cualquier acción o inacción que conduzca a la omisión o el retraso a la hora de salvar vidas, aliviar el sufrimiento, preservar la dignidad humana y proteger los derechos de la infancia y las familias afectadas por las crisis humanitarias, evitando al mismo tiempo cualquier acción o inacción que contravenga el derecho internacional humanitario o los principios humanitarios de humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia, así como cualquier acción o inacción que ponga en peligro a las personas y a la población afectada (el principio de no causar daño).

VI. Capacidades de gestión de riesgo

37. En su período de sesiones anual de 2024, la Junta Ejecutiva del UNICEF recibió una sinopsis de la nueva visión y la estrategia de aplicación de un marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales (véase la siguiente figura). El objetivo es llevar la gestión de riesgos a su siguiente nivel de madurez y posicionarla como una herramienta de gestión proactiva y un elemento facilitador para lograr resultados en un entorno de incertidumbre e inestabilidad. Desde entonces, se han hecho avances en todos los pilares.

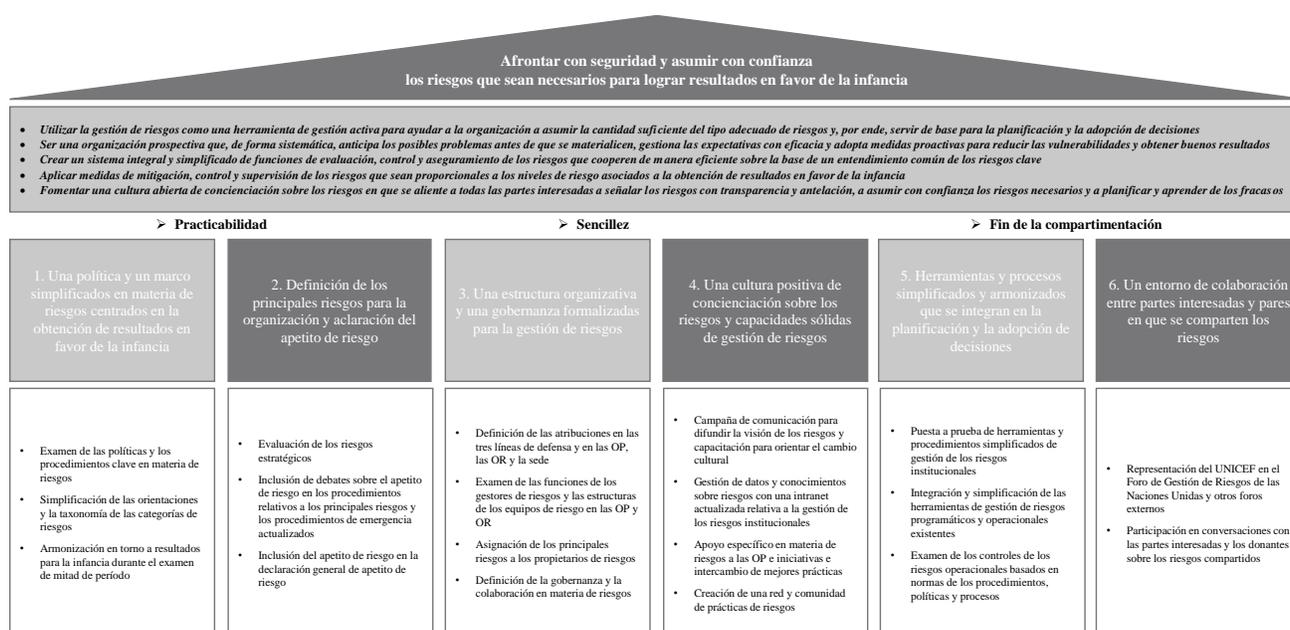
38. Tras aprobarse la visión institucional, se están examinando y actualizando las políticas y los procedimientos principales de riesgo para simplificarlos, armonizarlos y adecuarlos a esa nueva visión. A mediados de 2025 se habrá actualizado la política general de riesgos, en la que se recogerán unos principios comunes, un planteamiento global, una taxonomía simplificada y una declaración de apetito de riesgo. Esta servirá de marco para otras políticas y procedimientos en ámbitos de riesgo específicos, como la protección, la lucha contra el fraude y la preparación para emergencias.

39. Los principales riesgos estratégicos descritos en el presente documento se han definido teniendo en cuenta la información facilitada por las oficinas en los países y las divisiones en el marco de sus evaluaciones anuales de riesgo y los datos extraídos de un estudio sobre riesgos estratégicos realizado con todos los jefes de oficina, de las entrevistas con miembros concretos del personal directivo superior, de las consultas con colegas de auditoría interna y evaluación, y de los debates en el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior. Ya se dispone de una declaración inicial de apetito de riesgo, que se incluirá en la política de riesgos actualizada y se pondrá en práctica mediante orientaciones y formación operacionales. Está previsto que esta se vaya perfeccionando con las enseñanzas extraídas de los análisis en profundidad de los principales ámbitos de riesgo y a medida que vaya evolucionando el panorama de riesgos del UNICEF.

40. En el presente informe anual sobre el perfil de riesgo del UNICEF se ha descrito la función que tiene la Junta Ejecutiva en la supervisión del riesgo. Las obligaciones en materia de gestión de riesgos se incluyen en el marco de rendición de cuentas de la organización y se incorporarán a la nueva política de riesgos. El Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior, en el que participa un grupo multidisciplinar de miembros del personal superior, sigue reuniéndose periódicamente. El Oficial Jefe de Gestión de Riesgos también forma parte de distintos grupos de gobernanza

relacionados con los riesgos, tales como el Comité de Financiación Innovadora, la Junta de Supervisión de Seguros y la Junta de Transformación Digital. Además, se han examinado las funciones y los mecanismos de gobernanza existentes relacionados con el riesgo en todos los niveles de la organización, teniendo presentes las aportaciones de las oficinas regionales, las divisiones y la evaluación comparativa con otros organismos de las Naciones Unidas. Se han definido opciones, por una parte, para la creación de comités de riesgo regionales y locales (donde aún no lo hay y sea factible) o la inclusión de temas permanentes sobre los riesgos para tratarlos en las reuniones del equipo de gestión y, por otro, para funciones de gestión de riesgos más específicas distintas de las existentes y centradas en el cumplimiento, el aseguramiento y la supervisión, así como para dependencias de riesgo integradas, estableciendo vínculos entre varios ámbitos de riesgo especializados.

Visión y estrategia de ejecución en materia de gestión de los riesgos institucionales 2.0



Legenda: OP = oficinas en los países y OR = oficinas regionales.

41. La nueva visión del riesgo se ha presentado a los equipos de dirección en varias reuniones regionales y nacionales del equipo de gestión, así como durante la orientación ofrecida a los nuevos miembros del personal directivo. Se está diseñando una nueva página de intranet, se está preparando una estrategia de comunicación global y se ha creado la primera red interdivisional de gestores de riesgos para las funciones de protección y de riesgos relacionados con la ética. El Oficial Jefe de Gestión de Riesgos también participa activamente en otras redes y grupos de trabajo, como el de la estrategia de IA, para aportar su visión sobre el tema, y presta regularmente apoyo personalizado en materia de gestión de riesgos a las oficinas nacionales y regionales con necesidades específicas.

42. Se han catalogado los instrumentos vigentes de gestión de riesgos programáticos y operacionales, y se están celebrando talleres y debates para impulsar la integración, la interoperabilidad y la simplificación de todas las herramientas, las metodologías y los requisitos relacionados con los riesgos. También se están estudiando opciones para simplificar la herramienta digital existente de gestión de los riesgos institucionales, entre otras cosas mediante una nueva plantilla de registro de riesgos que se está

poniendo a prueba para que las oficinas y divisiones presenten sus informes anuales de riesgos.

43. El UNICEF sigue participando activamente en foros externos de gestión de riesgos, como el Foro de Gestión de Riesgos de las Naciones Unidas del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, en los que se examinan esferas de riesgo compartido y los organismos de las Naciones Unidas intercambian prácticas de gestión de riesgos. El UNICEF también participa en conversaciones más amplias sobre los riesgos compartidos, por ejemplo en el marco de la Plataforma de Riesgo Compartido, destinada a los signatarios del Gran Pacto, y en conversaciones con donantes específicos, alianzas público-privadas e instituciones financieras internacionales, con el objetivo de gestionar las expectativas sobre los riesgos inherentes que pueden materializarse teniendo en cuenta un apetito de riesgo común y a fin de que no se transfieran riesgos a través de la cadena de suministro.

VII. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

Toma nota del informe anual sobre el perfil de riesgo del UNICEF (E/ICEF/2025/25).
