



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
18 de julio de 2011  
Español  
Original: inglés

**Para examen**

---

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Segundo período ordinario de sesiones de 2011**

12 a 15 de septiembre de 2011

Tema 6 del programa provisional\*

### **Respuesta de la dirección del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia al informe anual de la Oficina de Auditoría Interna correspondiente a 2010**

#### *Resumen*

Este informe se presenta en cumplimiento de las decisiones 2006/18, 2007/17 y 2008/23 de la Junta Ejecutiva y en él se expone la respuesta de la dirección del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) al informe anual que se remite a la Junta Ejecutiva acerca de las actividades de auditoría interna de 2010 (E/ICEF/2011/AB/L.9).

En el anexo 1 se ofrece información actualizada sobre el estado de la aplicación de las recomendaciones correspondientes a una auditoría, que siguen pendientes después de 18 meses o más.

---

\* E/ICEF/2011/13.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Planes y medidas de la dirección en respuesta a las observaciones resultantes de las auditorías de las oficinas en los países .....	3
II. Planes y medidas de la dirección para subsanar las deficiencias observadas en las auditorías de la sede, temáticas y de sistemas .....	11
III. Medidas adoptadas por la dirección para abordar las conclusiones de las investigaciones ..	15
IV. Medidas adoptadas por la dirección para subsanar las deficiencias observadas en el informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF .....	16
<b>Anexo</b>	
1. Información actualizada sobre los progresos realizados con respecto a las observaciones que siguen sin solución después de más de 18 meses, al 31 de diciembre de 2010 .....	17

## I. Planes y medidas de la dirección en respuesta a las observaciones resultantes de las auditorías de las oficinas en los países

1. La dirección valora la atención permanente que se presta en las auditorías de las oficinas en los países a la gobernanza, la gestión de los programas y el apoyo a las operaciones. El UNICEF toma nota de las conclusiones del informe de la Oficina de Auditoría Interna y se compromete a mejorar su desempeño en estas esferas.

2. El UNICEF ha adoptado medidas para subsanar los problemas que la Oficina de Auditoría Interna detectó en 2010 y en auditorías recientes de oficinas en los países. En particular, la dirección procura eliminar los puntos débiles que originan calificaciones “parcialmente satisfactoria” o “insatisfactoria”<sup>1</sup>, y observa con preocupación que, en total, el porcentaje de oficinas calificadas como plenamente satisfactorias ha disminuido del 41% en 2009 al 30% en 2010.

3. La dirección sigue adoptando medidas oportunas para afrontar los problemas detectados en las auditorías de las oficinas en los países<sup>2</sup>. A fines de junio de 2011, aproximadamente el 96% de las recomendaciones formuladas en 2009 para las oficinas en los países se consideraron caducadas. Respecto de las auditorías finalizadas en 2010, las oficinas en los países ya han adoptado medidas que se tradujeron en el cierre del 63% de las recomendaciones de auditoría.

4. La Oficina de Auditoría Interna informa de dos causas inmediatas del 80% de las observaciones correspondientes a las oficinas en los países auditadas en 2010, a saber: a) supervisión deficiente del funcionamiento real de los controles establecidos y b) deficiencias en la planificación o el análisis. Desde 2010, el UNICEF ha adoptado medidas para todo el sistema a fin de mejorar la capacidad de supervisión, la planificación y el análisis, y el 1 de enero de 2012 pondrá en marcha nuevos cambios a nivel mundial, a saber:

a) **Fortalecimiento de la supervisión de los controles.** Las competencias y metodologías establecidas recientemente para la gestión de los riesgos institucionales y su aplicación en todas las oficinas están fortaleciendo la capacidad de gestión para determinar y administrar los riesgos de rendición de cuentas y supervisar el funcionamiento de los controles internos en las oficinas en los países. El nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales del UNICEF, conocido como Sistema virtual integrado de información (VISION), y la aplicación de las Normas de Contabilidad Internacionales para el Sector Público (IPSAS) también contribuirán a estos esfuerzos. El sistema VISION, que cumplirá plenamente con las IPSAS, también fortalecerá la capacidad de las oficinas regionales y la sede para supervisar el cumplimiento de la función de las oficinas en los países de rendir cuentas por el desempeño.

b) **Fortalecimiento de la planificación y el análisis.** La aplicación en toda la organización de la gestión de los riesgos institucionales y la estructura

<sup>1</sup> En 2010, la Oficina de Auditoría Interna auditó 20 oficinas en los países y calificó a dos como insatisfactorias: la oficina en Guinea y la oficina de zona de Peshawar en el Pakistán. Si bien esto representa una mejora respecto de 2009, cuando 5 de las 26 oficinas en los países auditadas recibieron la calificación insatisfactoria, sigue siendo inaceptable. Sírvase ver el párrafo 28.

<sup>2</sup> Todas las recomendaciones para las oficinas en los países que al 31 de diciembre de 2010 tenían más de 18 meses se consideraron caducadas.

programática revisada, establecida en todas las oficinas en los países a comienzos de 2011, está fortaleciendo la capacidad de planificación y análisis. El curso de capacitación sobre el proceso de planificación de los programas se revisó en 2010<sup>3</sup>. La preparación para la puesta en marcha del sistema VISION y la adopción de las IPSAS el 1 de enero de 2012 siguen fortaleciendo la orientación, los sistemas y las competencias del personal en materia de gestión financiera y de suministros en todas las oficinas en los países.

### **Gobernanza**

5. En 2010, la Oficina de Auditoría Interna auditó 20 oficinas sobre el terreno y detectó 100 riesgos de grado medio respecto de la gobernanza<sup>4</sup> y 6 riesgos de grado alto en 4 oficinas<sup>5</sup>. Los riesgos más comunes incluyeron, además de una planificación poco realista de los resultados y unos indicadores inadecuados, deficiencias en las siguientes esferas, a saber: a) las estructuras de gestión; b) el funcionamiento de los comités de supervisión; c) la contratación de personal; y d) las competencias. La Oficina observó que las causas inmediatas de esas deficiencias eran la mala planificación y la supervisión inadecuada por los administradores.

6. Actualmente, el UNICEF está revisando su marco reglamentario de políticas y orientación como parte del desarrollo del sistema VISION y la transición a las IPSAS. Mediante la utilización de los principios de la gestión de los riesgos institucionales en el análisis y la aplicación de procedimientos que tienen en cuenta los riesgos, la orientación revisada aclarará la función de la rendición de cuentas y proveerá nuevas instrucciones sobre el funcionamiento de los comités de examen de los contratos. El manual revisado de políticas y procedimientos de los programas, cuya publicación está prevista para el tercer trimestre de 2011, incluirá orientación más detallada sobre el funcionamiento adecuado y eficiente de los equipos de gestión de los programas de los países.

7. El UNICEF está dedicado a fortalecer las competencias del personal en todos los niveles. En consecuencia, el programa mundial de aprendizaje abarca las competencias de planificación, liderazgo y gestión, así como el desempeño personal:

a) En septiembre de 2010 se revisó el proceso de planificación de los programas para lograr adelantos en la orientación hacia la igualdad y en la capacidad de programación del UNICEF en todos los contextos, incluidos los países de ingresos medianos. Hasta la fecha, 150 funcionarios participaron en la capacitación y se prevé que otros 300 habrán recibido capacitación a fin de año;

b) En marzo de 2011, se puso en marcha un conjunto de actividades de aprendizaje electrónico interinstitucional de las Naciones Unidas sobre la incorporación de las cuestiones de género en los programas; hasta la fecha unos de 200 funcionarios del UNICEF participaron en la capacitación;

---

<sup>3</sup> A fin de 2011, unos 450 funcionarios habrán participado en el curso de capacitación de ocho días.

<sup>4</sup> De las 20 oficinas auditadas, en una había 1 o 2 riesgos, en 11 había de 3 a 5, y en cuatro había más de 5.

<sup>5</sup> En las dos oficinas que fueron calificadas como insatisfactorias se registraron 4 de los 6 riesgos de grado alto encontrados. Sírvase ver la nota de pie de página 1.

c) Desde 2010, 155 funcionarios de todas las regiones han completado el programa de técnicas de supervisión y 102 funcionarios se graduaron del programa de la Iniciativa de desarrollo del liderazgo, mientras que 34 funcionarios de categoría superior han participado en el Programa de desarrollo de funcionarios de categoría superior;

d) Desde marzo de 2011 se ha capacitado a 1.200 funcionarios en técnicas de gestión del desempeño y se ha certificado a 1.811 funcionarios para realizar entrevistas basadas en las competencias, a fin de fortalecer la selección de personal adecuado para los distintos puestos.

8. Con el objeto de mejorar la calidad de la planificación orientada a la obtención de resultados y la presentación de informes sobre el desempeño, a comienzos de 2011 el UNICEF introdujo una estructura de programas revisada en todas las oficinas en los países. Esta nueva estructura racionaliza considerablemente la planificación de los programas y la presentación de informes, centrándolas en los principales resultados que se obtendrán por medio de los programas de cooperación del UNICEF. Esta estructura simplificada se ajusta plenamente a las orientaciones más recientes sobre la coherencia de las Naciones Unidas. Los tableros de evaluación del desempeño del sistema VISION proporcionarán un acceso fácil y transparente a los resultados previstos de los programas y la gestión, los indicadores y los informes sobre el desempeño de todos los programas por países<sup>6</sup>. Esta función fortalecerá considerablemente la capacidad de las oficinas regionales de supervisar el cumplimiento de la rendición de cuentas en relación con los resultados planificados y los indicadores de los programas por países.

9. Desde 2010, el UNICEF ha realizado progresos considerables en el establecimiento de las técnicas de gestión de los riesgos institucionales en todas sus oficinas, a saber:

a) Se ha capacitado a unos 5.000 funcionarios por medio de cursos prácticos y seminarios web;

b) Unas 124 oficinas en los países, las 7 oficinas regionales y 13 de las 16 divisiones y oficinas de la sede han completado una autoevaluación de los riesgos y el control para llegar a comprender claramente los principales riesgos para los programas y el desempeño operacional y para elaborar planes de acción orientados a abordar los riesgos prioritarios;

c) Algunas oficinas, como las de Filipinas, Timor-Leste y Viet Nam, actualizaron sus perfiles de riesgo y han adoptado medidas para controlar los riesgos detectados<sup>7</sup>.

10. El UNICEF sigue mejorando la contratación de personal. Los procedimientos mejorados para la selección y contratación de personal en casos de emergencia, puestos en práctica en diciembre de 2010, y la mayor capacidad de la División de

---

<sup>6</sup> Estos tableros de evaluación del desempeño estarán en funcionamiento en todas las oficinas del UNICEF a partir del 1 de enero de 2012.

<sup>7</sup> Tras un año de aplicación, la metodología de gestión de los riesgos institucionales sigue siendo nueva. No obstante, en el informe de una oficina en un país, la Oficina de Auditoría Interna observó los efectos positivos de este enfoque para determinar y gestionar los riesgos.

Recursos Humanos han tenido muchísimo éxito<sup>8</sup>. Con el objeto de fortalecer la respuesta de la organización a las emergencias más graves, en marzo de 2011 el Director Ejecutivo dispuso la activación de los procedimientos institucionales para situaciones de emergencia del UNICEF, que define las responsabilidades de todos los niveles en casos de emergencia. Incluye el despliegue de un Equipo de Respuesta Inmediata en apoyo de la respuesta a nivel del país. Hasta ahora, se han formado tres equipos y se los ha capacitado; estos equipos multidisciplinarios, integrados por expertos en la gestión de operaciones y logística en situaciones de emergencia, están listos para su despliegue desde los lugares de destino donde se encuentren.

11. En 2010 la División de Políticas y Prácticas publicó una nota orientativa para la elaboración y el examen de los resultados y las estrategias de los programas en los países de ingresos medianos. Actualmente, la División está revisando la nota orientativa y preparando una página en la intranet para la elaboración y utilización de los planes anuales de gestión de las oficinas en los países. Estas iniciativas tienen por objeto fortalecer la labor del UNICEF en los países de ingresos medianos.

12. Los tableros de evaluación del desempeño (para los niveles nacional, regional y mundial), que se darán a conocer con la puesta en marcha del sistema VISION, incluyen información pormenorizada sobre el estado de la contratación para cubrir cada uno de los puestos vacantes, tanto de plantilla como de emergencia. Esta información permitirá que los administradores tengan mayor conocimiento de las medidas de contratación de personal y mejorará su capacidad de detectar rápidamente todos los obstáculos que impiden una contratación oportuna.

### **Gestión de los programas**

13. En 2010, la Oficina de Auditoría Interna determinó que había 122 riesgos de grado medio para la gestión de los programas<sup>9</sup> y 16 riesgos de grado alto<sup>10</sup> en 12 oficinas. Los riesgos más comunes (el 68%) se detectaron en la planificación, la financiación, la ejecución y la supervisión de los programas. También había riesgos en la evaluación de los resultados de los programas, el conocimiento de la situación de los niños en los países de esas oficinas y la gestión de la función de promoción. La Oficina observó que las causas inmediatas de la mayoría de esos riesgos eran deficiencias en las siguientes esferas: a) planificación y análisis; y b) conocimiento de los administradores acerca del funcionamiento real de los controles en sus oficinas.

14. La estructura programática revisada se introdujo en todas las oficinas a comienzos de 2011<sup>11</sup>. Entre los principales componentes de la nueva estructura figuran la definición clara de los resultados que han de obtenerse y la presentación periódica de informes sobre el desempeño en cuanto al logro de los resultados

<sup>8</sup> El desempeño del UNICEF en cuanto a la contratación oportuna de personal en casos de emergencia superó el indicador fundamental de desempeño en más de un 10% entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010.

<sup>9</sup> De las 20 oficinas auditadas, en una había 1 o 2 riesgos, en seis había de 3 a 5 riesgos y en 13 había más de 5 riesgos.

<sup>10</sup> Se observó que 4 de los 16 riesgos de grado alto se habían detectado en las dos oficinas calificadas como insatisfactorias. Véase la nota de pie de página 1.

<sup>11</sup> En la segunda mitad de 2010, los representantes adjuntos de todas las oficinas en los países recibieron capacitación sobre la estructura programática revisada.

planificados<sup>12</sup>. Tras la puesta en marcha del sistema VISION, la nueva estructura pasará a ser una característica permanente del sistema de gestión del desempeño del UNICEF.

15. El sistema VISION fortalecerá la capacidad de los administradores para rendir cuentas acerca de la ejecución eficiente de los programas, suministrando información en tiempo real sobre:

a) Los indicadores fundamentales de desempeño, incluido el estado de la utilización de los fondos de los programas en cada plan de trabajo basado en los resultados;

b) El valor y la antigüedad de todos los suministros para programas en poder del UNICEF antes de su entrega a los asociados;

c) Los saldos de todas las subvenciones de los donantes<sup>13</sup>.

16. El UNICEF recibe financiación durante todo el año y, por consiguiente, esta no es plenamente previsible; siempre es posible que haya insuficiencias de financiación para las actividades de los programas en algunos países. Con el objeto de mejorar la planificación de los programas en este entorno de financiación incierta, el sistema VISION incorporará un nuevo enfoque para definir la planificación anual de las cantidades requeridas para lograr los resultados de los programas aprobados. Combinada con la dimensión de supervisión prevista en el sistema de gestión del desempeño VISION, esta nueva función ayudará a los administradores a planificar con mayor precisión las necesidades anuales y a determinar las lagunas entre los resultados planificados y los resultados que pueden obtenerse con la financiación disponible.

17. El conocimiento detallado de la situación de los niños y las mujeres es un sello distintivo del enfoque de los programas del UNICEF; el Director Ejecutivo ha subrayado la importancia fundamental que esto reviste para que se logren avances en la agenda de equidad. En el tercer trimestre de 2011 se publicarán las directrices revisadas para los análisis de situación, con el objeto de mejorar la reunión y el análisis de datos en los diferentes contextos de los programas, incluidos los países de ingresos medianos y las emergencias. El programa revisado de aprendizaje del proceso de planificación de los programas hará mayor hincapié en la elaboración y el uso de los análisis de situación e incluirá sesiones sobre la evaluación de la gestión de los programas por los posibles asociados<sup>14</sup>.

18. En 2010 se evaluó la eficacia de las directrices revisadas sobre acuerdos de cooperación con los asociados; sobre la base de las conclusiones obtenidas, en mayo de 2011 el UNICEF celebró conferencias en línea con las oficinas en los países a fin de perfeccionar la aplicación de determinados procesos, incluida la evaluación de los asociados. En la segunda mitad de 2011 se realizará una evaluación de la

---

<sup>12</sup> Los primeros informes sobre el desempeño se generarán a fines de 2011.

<sup>13</sup> La función de alerta destacará las cuestiones fundamentales relativas al desempeño que requieren atención inmediata, incluidos los saldos de las subvenciones que están por vencer.

<sup>14</sup> Esto complementa las revisiones de las directrices del UNICEF sobre acuerdos de cooperación con los asociados publicadas en diciembre de 2009.

aplicación del método armonizado interinstitucional para las transferencias de efectivo<sup>15</sup>.

19. En 2010 se elaboró en una guía práctica para las actividades de promoción a fin de proporcionar orientación y herramientas prácticas a las oficinas en los países y los comités nacionales. En 2011 se celebraron cursos de capacitación sobre gestión de las actividades de promoción para los comités nacionales y las oficinas en los países. Se incorporaron los elementos fundamentales de la gestión de las actividades de promoción en el programa de aprendizaje del proceso de planificación de los programas y el curso de capacitación sobre políticas sociales; estos elementos fundamentales también se incluirán en el Manual revisado de políticas y procedimientos de programación.

### **Apoyo a las operaciones**

20. En 2010, la Oficina de Auditoría Interna determinó que había 82 riesgos de grado medio en el apoyo a las operaciones<sup>16</sup> y 17 riesgos de grado alto<sup>17</sup> en 10 oficinas. Los riesgos más comunes (el 74%) se detectaron en la gestión financiera (procesamiento de transacciones financieras y aplicación de los controles financieros); la gestión de las adquisiciones, las existencias y los activos; y el acceso a los sistemas informáticos del UNICEF. La Oficina informó de que las causas inmediatas de la mayoría de esos riesgos eran las siguientes: a) limitaciones de recursos de capacidad del personal; b) error humano; y c) deficiencias en el conocimiento de los administradores acerca del funcionamiento real de los controles en sus oficinas.

21. Las iniciativas emprendidas por la dirección desde 2010, en particular la elaboración de un marco reglamentario, el establecimiento de las prácticas de gestión de los riesgos institucionales, el diseño del sistema VISION y los preparativos para la adopción de las IPSAS, contribuirán a mejorar los controles financieros de las oficinas en los países<sup>18</sup>.

22. La preparación para las IPSAS incluye el fortalecimiento de la gestión de las existencias de suministros para los programas en los países en que el UNICEF tiene almacenes y controla o administra las existencias en nombre de las autoridades

<sup>15</sup> Las directrices incluyen listas de verificación para evaluar la capacidad programática de las organizaciones no gubernamentales, mientras que las directrices para aplicar el método armonizado para las transferencias de efectivo incluyen instrucciones sobre cómo evaluar la capacidad de gestión financiera de los asociados.

<sup>16</sup> De las 20 oficinas auditadas, en dos se detectaron 1 o 2 riesgos, en 12, 3 a 5 riesgos y en cinco, más de 5 riesgos.

<sup>17</sup> Se determinó que 6 de los 17 riesgos de grado alto se habían detectado en las dos oficinas calificadas como insatisfactorias. Véase la nota de pie de página 1.

<sup>18</sup> Las funciones de flujo del trabajo y automatización del sistema VISION reducirán la posibilidad de errores y reforzarán el régimen de control financiero en todas las oficinas en los países en lo que se refiere al procesamiento y registro de los pagos. La adopción de las IPSAS eliminará el uso de obligaciones presupuestarias pendientes. El desarrollo de competencias sobre la gestión del riesgo está fortaleciendo la capacidad del personal de determinar las prácticas riesgosas y calibrar los procedimientos y las prácticas en el nivel de control adecuado. El marco reglamentario revisado, cuya entrada en vigor está prevista para fines de 2011, orientará estas iniciativas.



gubernamentales<sup>19</sup>. A fines de 2010 dispuso que las oficinas sobre el terreno hicieran un recuento de existencias, actualizaran sus registros e informaran de sus existencias a la División de Gestión Financiera y Administrativa. Desde entonces se han organizado conferencias en línea y se ha impartido otro tipo de orientación y prestado apoyo a todas las oficinas en los países para fortalecer la gestión de las existencias. Se dispuso que las oficinas en los países informaran de todos los suministros para los programas que tenían al 31 de mayo de 2011, y actualmente las oficinas están realizando prácticas de recuento de inventario<sup>20</sup>. El 1 de enero de 2012 todas las oficinas realizarán el recuento oficial de existencias como parte de la transición a las IPSAS.

23. La División de Suministros señala que la observación de la auditoría de 2010 sobre el funcionamiento de UniTrack en una oficina del país se debía a que utilizaba una versión obsoleta del programa informático. Actualmente, todas las oficinas que utilizan UniTrack trabajan con la última versión. Para asegurar que la gestión de los suministros esté incorporada en el sistema VISION, las oficinas en los países que administran almacenes y controlan las existencias de suministros para los programas migrarán de UniTrack a VISION a fines de 2011. La función de gestión de suministros del sistema VISION ayudará a mejorar la supervisión por los administradores de los valores y el tiempo de almacenamiento de las existencias y promoverá la rotación y los niveles de inventario adecuados.

24. El UNICEF ha fortalecido la gestión de los inventarios y los activos de las oficinas adoptando las siguientes medidas:

a) Todas las oficinas recibieron en 2010 capacitación electrónica sobre las IPSAS, que incluía un módulo donde se subrayaba la importancia de la gestión de activos;

b) La División de Finanzas y Administración impartió capacitación por la Internet para el personal sobre el terreno acerca del proceso de cierre de ejercicio, incluido el inventario de las oficinas;

c) Antes de la puesta en marcha del sistema VISION se dará a conocer una política revisada de la gestión de los activos que fortalecerá las funciones, la rendición de cuentas y la separación de funciones<sup>21</sup>. Durante la segunda mitad de 2011 se capacitará al personal de todas las oficinas en los países respecto de la gestión de activos, como un componente de la capacitación en el sistema VISION.

25. El UNICEF sigue mejorando las competencias de su personal en materia de adquisiciones. En 2011, la División de Suministros revisó las secciones del manual de suministros sobre estudios de mercado, preselección de proveedores y autorización de las adquisiciones locales, y ha incorporado orientación en línea para cada una de estas cuestiones. La División presta considerable asesoramiento a las

---

<sup>19</sup> La División de Suministros sigue capacitando al personal sobre el terreno en materia de almacenamiento y logística con el apoyo de un instituto encargado de cuestiones de logística y transporte.

<sup>20</sup> Las 11 oficinas en los países que tienen las mayores existencias y los entornos más problemáticos completarán la práctica de recuento de existencias con el apoyo externo de personal calificado del UNICEF o de empresas contratadas; en otros países, el recuento se realizará en función del valor de las existencias y del entorno operativo.

<sup>21</sup> El sistema VISION incluye un módulo de gestión de activos que automatizará el registro de los activos al momento de la compra y recepción.

oficinas en los países; en los últimos dos años, ha respondido a más de 300 consultas de las 20 oficinas auditadas en 2010<sup>22</sup>.

26. Las oficinas regionales desempeñan un papel importante en la fiscalización de las operaciones y el apoyo a estas, incluidas la administración financiera y las adquisiciones; todos los planes de gestión de las oficinas regionales definen estas funciones. La gestión de los riesgos institucionales ha impuesto un marco común para revisar y abordar los riesgos en las oficinas regionales y de los países. Las autoevaluaciones y los planes de acción en materia de riesgo y control elaborados en cada una de las oficinas en los países han fortalecido el examen de los programas y presupuestos de las oficinas en los países, y han mejorado la calidad del apoyo prestado por las oficinas regionales. Desde 2010, las oficinas regionales han reforzado el apoyo a las operaciones por medio de visitas a los países, teleconferencias y conferencias en la intranet sobre la gestión de las operaciones, así como la capacitación de los funcionarios encargados de las operaciones y otros funcionarios<sup>23</sup>.

27. En las conclusiones de la Oficina de Auditoría Interna sobre seguridad de la tecnología de la información en las oficinas de los países se abordó la cuestión del sistema actual de planificación de los recursos institucionales, el PROMS (sistema de gestión de programas), que será reemplazado próximamente por el sistema VISION. El UNICEF está creando nuevos procedimientos de seguridad para controlar el acceso al sistema VISION<sup>24</sup>; estos controles eliminarán los problemas de seguridad del sistema PROMS, que se basa en la administración local del control de contraseñas y tenía una granularidad más limitada para la asignación de los privilegios de los usuarios.

#### **Medidas para reforzar los mecanismos de control en las oficinas exteriores que recibieron una calificación insatisfactoria en 2010**

28. Dos oficinas auditadas en 2010, la oficina de Guinea y la oficina de zona de Peshawar del Pakistán, recibieron una calificación insatisfactoria. En estas dos oficinas se encontró más de una tercera parte (14 de 39) de los riesgos de grado alto detectados. Desde entonces, la Oficina de Auditoría Interna informó a la dirección que 12 de las 23 recomendaciones de auditoría que figuraban en el informe de auditoría de la oficina en Guinea se han considerado aplicadas; actualmente está en vías de examen un segundo informe sobre la aplicación de las recomendaciones. Desde que el informe de auditoría de la oficina de Peshawar se dio a conocer en enero de 2011, la Oficina de Auditoría Interna ha informado a la dirección de que 4 de las 14 recomendaciones de esa auditoría se han considerado aplicadas; se ha recibido un segundo informe, que está examinándose.

---

<sup>22</sup> En 2010 la División de Suministros organizó cuatro cursos prácticos sobre adquisiciones públicas a los que asistieron 112 funcionarios, incluido un curso práctico realizado en Dakar, en francés, para seis oficinas en los países de la región de África occidental y central.

<sup>23</sup> En algunas regiones, los equipos regionales de gestión incluyen comités de operaciones que promueven la supervisión entre pares y el intercambio de buenas prácticas; en otras, las reuniones de estos equipos incluyen sesiones sobre las conclusiones de auditoría comunes y la gestión de las operaciones.

<sup>24</sup> La gestión de los nombres de usuario y las contraseñas se controlará centralmente, y el acceso a los distintos componentes del sistema VISION será por compartimentos, sobre la base de las funciones definidas de los usuarios.

29. La Oficina Regional de África Occidental y Central prestó apoyo a la oficina de Guinea para elaborar un plan de acción en respuesta a las recomendaciones de auditoría. Varias misiones realizadas en 2010-2011 contribuyeron a mejorar la orientación y la claridad del programa del país y a fortalecer las operaciones en las oficinas del país y las oficinas de zona, ampliando la capacidad por medio de cambios en la dotación de personal y creando nuevos puestos para la gestión de los suministros, la contratación de personal y la gestión de los proyectos de construcción.

30. La Oficina Regional de Asia Meridional, con orientación de la Oficina de Auditoría Interna, ha prestado apoyo a la oficina del Pakistán en Islamabad para aplicar las recomendaciones del informe de auditoría respecto de la oficina de zona de Peshawar. Para ello, se efectuaron cambios en la dotación de personal a fin de apoyar la importante ampliación de las actividades del programa; se fortaleció la planificación, la supervisión y la evaluación del programa por medio de actividades de capacitación y misiones de supervisión frecuentes desde Islamabad; se definieron claramente las funciones y responsabilidades del personal; se intensificó el control del acceso al sistema PROMS; se capacitó al personal en materia de planificación de los recursos institucionales; y se definieron hipótesis de respuesta a los riesgos para mejorar el desempeño en situaciones de alto riesgo. En Peshawar se han revisado las modalidades de trabajo con los asociados; se ha contratado a la sucursal local de una empresa internacional de contabilidad para verificar el estado de las obras de construcción de escuelas. Las medidas encaminadas a fortalecer los controles en la oficina de zona de Peshawar se han traducido en mejoras de gestión en otras oficinas de zona, así como en la oficina del país en Islamabad. En el Pakistán, el UNICEF ha establecido cinco puestos de contratación nacional de especialistas en el cumplimiento de normas para perfeccionar los procesos y velar por la aplicación de los controles adecuados. Se asignó a uno de esos especialistas a la oficina de Peshawar durante seis semanas.

31. La dirección del UNICEF acoge con satisfacción la nueva práctica de la Oficina de Auditoría Interna, iniciada en 2010, de realizar misiones de seguimiento a determinadas oficinas con calificación insatisfactoria en auditorías recientes. La Oficina realizó la primera de sus misiones de seguimiento de 2011 a la oficina en Zimbabwe (con calificación insatisfactoria en 2009), aunque aún no ha presentado su informe a la dirección. Se prevé que las misiones de seguimiento contribuirán a generar una mayor confianza en el establecimiento de controles eficaces.

## **II. Planes y medidas de la dirección para subsanar las definiciones observadas en las auditorías de la sede, temáticas y de sistemas**

### **A. Auditorías realizadas en 2007-2009**

32. La aplicación de las recomendaciones de nivel mundial ha fortalecido las prácticas de gestión y los controles para mejorar el cumplimiento de las responsabilidades en toda la organización. En el informe anual de la Oficina de Auditoría Interna se observa que a fines de 2010 se habían considerado aplicadas el 93% de todas las recomendaciones formuladas en los informes de 2009 sobre las auditorías de la sede y de sistemas.

33. En el informe anual de la Oficina se observa que, al 31 de diciembre de 2010, había una o más recomendaciones de seis auditorías de oficinas de la sede y temáticas que estaban pendientes desde hacía más de 18 meses. En los primeros seis meses de 2011, la dirección del UNICEF aplicó las medidas recomendadas en cinco auditorías; la Oficina de Auditoría Interna informó al Director Ejecutivo de que se habían considerado aplicadas todas las recomendaciones resultantes de las auditorías siguientes:

- a) Administración de las contribuciones de otros recursos no temáticos (2007);
- b) Auditoría de la seguridad de los sistemas, programas y productos de procesamiento de datos (SAP) en el contexto de las aplicaciones (2008);
- c) Supervisión y apoyo a las operaciones de las oficinas exteriores y gestión de las operaciones internas de la Oficina Regional para las Américas y el Caribe (2008);
- d) Gestión de las evaluaciones en las oficinas en los países (2009);
- e) Auditoría de los procesos de promoción de la ética y los valores del UNICEF en las oficinas en los países (2009).

34. Quedan dos recomendaciones pendientes de aplicación resultantes de una auditoría en la sede y formuladas antes de junio de 2009. En el anexo 1 se presentan las recomendaciones e información actualizada sobre los progresos realizados.

## **B. Auditorías realizadas en 2010**

35. En 2010, la Oficina de Auditoría Interna realizó cuatro auditorías de funciones de la sede y formuló las recomendaciones correspondientes. También presentó un informe de evaluación de riesgos respecto de la aplicación de las IPSAS que no contiene recomendaciones. Las oficinas de auditoría del UNICEF, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) realizaron dos auditorías conjuntas del método armonizado para las transferencias de efectivo. Las recomendaciones de esas auditorías fueron remitidas por el PNUD a los coordinadores de las Naciones Unidas y a la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo.

### **Gestión de los contratos en la División de Comunicaciones**

36. En febrero de 2011 se dio a conocer el informe de la auditoría de la gestión de los contratos en la División de Comunicaciones. Esta elaboró un plan de acción que contenía 22 tareas básicas para subsanar las deficiencias observadas en la auditoría<sup>25</sup> y presentó las medidas previstas a la Oficina de Auditoría Interna para que las examinara y diera por aplicada la recomendación, según procediera. Entre las medidas adoptadas figuran la elaboración y el uso de procedimientos operativos estándar y mecanismos de garantía de la calidad para la gestión de los contratos, con orientación sobre la definición de las condiciones, los procesos de selección y la evaluación del desempeño de los consultores. La División también finalizó una

---

<sup>25</sup> A fines de junio de 2011 se habían ultimado 17 tareas.

actividad de control de riesgos y autoevaluación y estableció un perfil de riesgos de la División que incluía la gestión financiera y de recursos humanos. Para fortalecer los controles internos, la División revisó su organigrama de atribuciones, en que se definían las responsabilidades y la rendición de cuentas específicas en relación con los compromisos de recursos y la liberación de fondos. A fin de fortalecer las prácticas de gestión de los contratos, la División de Comunicaciones está examinando y racionalizando su lista de consultores a los efectos de establecer una base de datos de contratos para la supervisión de estos. En 2011, varios funcionarios clave participarán en actividades de capacitación en adquisiciones.

### **Seguridad del personal, los locales y los activos de las oficinas sobre el terreno del UNICEF**

37. El informe de auditoría dado a conocer en febrero de 2011 sirvió de base a las medidas adoptadas por el UNICEF para fortalecer la gestión de la seguridad. En junio de 2011 se actualizó la sección de seguridad del UNICEF en la Intranet para que reflejara las últimas políticas de las Naciones Unidas sobre seguridad del personal. Entre los elementos actualizados figuran los siguientes: a) las directrices para la determinación de riesgos aceptables; b) las normas mínimas operativas de seguridad revisadas; y c) las adaptaciones del sistema revisado de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas, que entraron en vigor el 1 de enero de 2011. Hacia fines de 2011, el UNICEF publicará un manual de seguridad actualizado, que aclarará las funciones de la sede y las oficinas regionales y fortalecerá la rendición de cuentas en materia de supervisión y presentación de informes de la gestión de seguridad y los incidentes de seguridad en todos los niveles<sup>26</sup>. En el manual revisado se aclararán las responsabilidades del UNICEF en lo que atañe al apoyo en materia de seguridad y se reconocerá que las evaluaciones de riesgos y los planes de seguridad serán ultimados por los equipos de las Naciones Unidas en los países, bajo la dirección del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas.

### **Gobernanza, planificación estratégica y gestión de los proyectos de tecnología de la información y las comunicaciones**

38. Desde la presentación del informe de auditoría en marzo de 2011, la División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información ha ultimado la adopción de varias medidas en respuesta a las recomendaciones, medidas que la Oficina de Auditoría Interna está examinando actualmente. Entre ellas figura el establecimiento en 2011 de una junta mundial de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), complementada por órganos de fiscalización en la materia establecidos en Copenhague y Ginebra, las siete oficinas regionales y algunas de las oficinas en los países más grandes. El UNICEF ha establecido directrices y una metodología para supervisar los gastos en proyectos de TIC, que se están utilizando para la gestión de los proyectos de TIC en la sede. De conformidad con las recomendaciones, el UNICEF establecerá un marco financiero para los gastos de TIC y determinará los gastos de capital de TIC de conformidad con las directrices de las IPSAS sobre vida útil y amortización. En los dos años siguientes, el UNICEF aplicará las directrices y la metodología para la gestión de proyectos y la fiscalización de todos los proyectos

<sup>26</sup> A comienzos de 2011, la Oficina de Programas de Emergencia del UNICEF trabajó con las oficinas regionales y en los países con objeto de mejorar la presentación de informes sobre incidentes de seguridad, tras lo cual observó mejoras en la presentación de informes en las fechas previstas.

que incluyan componentes importantes de TIC. El UNICEF también realizará un examen posterior a la puesta en marcha del sistema VISION.

#### **Gestión de las funciones de TIC del UNICEF en Ginebra**

39. El UNICEF ha adoptado una serie de medidas importantes para abordar las recomendaciones de auditoría; la Oficina de Auditoría Interna observa que a fines de junio de 2011 se habían considerado aplicadas 11 de las 18 recomendaciones. Las medidas adoptadas incluyen el establecimiento de un comité de TIC para la oficina en Ginebra<sup>27</sup>, mejores procesos de adquisiciones relacionadas con las TIC, y planes de capacitación actualizados sobre cuestiones de TIC para el personal de Ginebra<sup>28</sup>. Se han realizado progresos considerables en la documentación de los procedimientos de seguridad de la información del centro de datos de la oficina de Ginebra y en la puesta a prueba de los planes de recuperación de TIC en casos de desastre como parte del régimen de continuidad de las operaciones de la oficina en Ginebra. La iniciativa mundial del UNICEF de alineación de las competencias y ajuste de las fuentes de TIC revisará los niveles de dotación, los perfiles y la distribución geográfica en relación con la TIC, también en la región de Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes.

#### **Evaluación de los riesgos de la aplicación de las IPSAS**

40. Al evaluarse los riesgos de la aplicación de las IPSAS por el UNICEF se examinaron los planes y las actividades realizadas antes del aplazamiento de la fecha de adopción de las IPSAS a enero de 2012. El plan revisado de ejecución del proyecto y el plan para alcanzar el cumplimiento de las IPSAS en 2012 abordan las cuestiones analizadas en el informe de evaluación de los riesgos que, por no ser una auditoría, no incluye recomendaciones. Todas las posiciones de políticas relativas a las IPSAS previstas se completaron según el plan revisado y se aprobaron antes de febrero de 2010; sobre la base de estas posiciones se ha preparado una documentación pormenorizada de los procesos institucionales que facilitará la configuración del sistema VISION conforme a las IPSAS. El proyecto de las IPSAS es supervisado por el Comité Directivo conjunto IPSAS/VISION, presidido por el Director Ejecutivo Adjunto de Gestión, y con la asistencia del Controlador, que dirige el proyecto.

#### **Auditorías conjuntas y coordinadas del método armonizado para las transferencias de efectivo en Malawi y Viet Nam**

41. El PNUD, el UNFPA y el UNICEF emprendieron en conjunto las dos auditorías del método armonizado para las transferencias de efectivo, cuyas recomendaciones se remitieron a los Coordinadores Residentes en Malawi y Viet Nam y a la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo. El UNICEF está abordando las recomendaciones correspondientes a cada país en su calidad de integrante del equipo de las Naciones Unidas en el país. Tras la auditoría efectuada en Malawi, el equipo de las Naciones Unidas en el país fortaleció la composición del grupo de trabajo sobre el método armonizado para las

---

<sup>27</sup> Este forma parte de la estructura de supervisión de TIC puesta en marcha en 2011 en todo el UNICEF.

<sup>28</sup> El UNICEF también está incorporando una práctica de gestión integrada a nivel de los servicios en el ámbito de la TIC.

transferencias de efectivo, incorporó organismos especializados y contrató a un coordinador para trabajar a jornada completa. El grupo preparó un plan de trabajo anual para realizar evaluaciones de los asociados, informes de aseguramiento y verificaciones al azar y, cuando las evaluaciones así lo indicaran, para facilitar el desarrollo de la capacidad de gestión financiera junto con los asociados. En Viet Nam se estableció un grupo de trabajo interinstitucional de apoyo a los programas, que se ocupa de la administración del método armonizado para las transferencias de efectivo, incluidas las actividades de evaluación y aseguramiento, la elaboración de directrices para la gestión de proyectos y la alineación de los tipos de cambio que los organismos de las Naciones Unidas aplican en relación con los asociados. Las oficinas del UNICEF en esos dos países han fortalecido sus prácticas de administración del método armonizado aplicando los procedimientos e instrumentos elaborados conjuntamente. A nivel mundial, el comité consultivo sobre el método armonizado para las transferencias de efectivo examinó los dos informes de auditoría. Este examen dio lugar a la formulación de un conjunto de proyectos de recomendación, que se analizarán más detenidamente en el contexto de la evaluación mundial del método armonizado, que habrá de ultimarse en 2011.

### **III. Medidas adoptadas por la dirección para abordar las conclusiones de las investigaciones**

42. El UNICEF sigue afianzando el compromiso de la organización respecto de las prácticas éticas, promoviendo la denuncia de las faltas de conducta y protegiendo al personal del acoso, incluido el acoso sexual, y de las represalias por la denuncia de irregularidades. El UNICEF ha publicado una guía para ayudar al personal a comprender sus derechos y la disponibilidad de vías de recurso, y para seguir promoviendo la prevención<sup>29</sup>. Los canales establecidos se utilizan para señalar a la atención de la Oficina de Auditoría Interna las preocupaciones y las presuntas faltas de conducta. En 2010 el equipo de investigación de la Oficina analizó unas 450 denuncias, de las cuales 69 justificaban que se realizara una investigación.

a) La Oficina de Auditoría Interna indica en su informe anual que se presentaron 21 informes de investigaciones a la Sección de Política y Derecho Administrativo de la División de Gestión de Recursos Humanos. A fines de junio de 2011, el resultado de las medidas adoptadas era el siguiente: a) siete destituciones; b) dos renunciaciones; c) cuatro combinaciones diversas de censura, sanción, pérdida de escalones, suspensión o multa; d) cuatro casos que no dieron lugar a mayores medidas, sobre la base del examen de las conclusiones de la investigación; e) dos casos en que aún no se ha recibido la respuesta de los funcionarios a las cartas en que se les comunicaron las acusaciones; f) un caso en que se espera un nuevo informe de la Oficina debido a que se encontraron nuevas pruebas; y g) un caso en que un funcionario quedó suspendido sin pago, en uso de sus vacaciones anuales, hasta tanto concluyera el caso.

43. Desde 2005, el Director Ejecutivo ha emitido un memorando anual a todo el personal para informar de las medidas disciplinarias adoptadas por el UNICEF en relación con las faltas de conducta comprobadas del personal. El memorando más reciente se emitió el 13 de septiembre de 2010.

<sup>29</sup> *Dealing with Harassment: A Complainant's Guide.*

44. El UNICEF hace el seguimiento de todas las pérdidas financieras detectadas y procura recuperarlas. Cinco de las investigaciones concluidas de las que se informó a la División de Recursos Humanos en 2010 entrañaron pérdidas financieras para el UNICEF. El valor total de las pérdidas fue de 16.432 dólares, de los cuales el UNICEF ha recuperado 13.946 dólares (el 85%).

#### **IV. Medidas adoptadas por la dirección para subsanar las deficiencias observadas en el informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF**

45. La dirección del UNICEF reconoce la importante contribución del Comité Asesor de Auditoría a la fiscalización efectiva e independiente de la organización. Como se observa en el informe anual del Comité al Director Ejecutivo y a la Junta Ejecutiva del UNICEF, los miembros del Comité interactuaron periódicamente con el Director Ejecutivo Adjunto de Gestión y otros funcionarios de categoría superior, además de reunirse con el Director Ejecutivo durante el año.

46. Si bien el informe anual de 2010 no incluye recomendaciones concretas, documenta la valiosa orientación proporcionada a la Oficina de Auditoría Interna y a la dirección del UNICEF durante el año.

47. El Comité Asesor de Auditoría observa en su informe anual la importancia de realizar una gestión eficaz de los riesgos institucionales. En junio de 2011, el Grupo Mundial de Gestión del UNICEF examinó el primer informe sobre la gestión de los riesgos institucionales, en el que se resumían las conclusiones de las autoevaluaciones de riesgos y control concluidas en el 95% de todas las oficinas, tanto de la sede como exteriores. La secretaría de gestión de los riesgos institucionales es parte de la Oficina de Gestión del Cambio, que depende del Director Ejecutivo Adjunto de Programas.

48. De conformidad con la solicitud del Comité Asesor de Auditoría, el UNICEF ahora le suministra todas las cartas sobre asuntos de gestión que la Junta de Auditores envía al UNICEF durante el bienio en curso y un informe sobre el estado de todas las recomendaciones formuladas al UNICEF durante el bienio anterior. A fines de junio de 2011, la Oficina de Auditoría Interna inició una evaluación del estado de la preparación para el sistema VISION de cara a su puesta en marcha el 1 de enero de 2012.

49. La Oficina de Auditoría Interna informó a la dirección del UNICEF de que a fines de 2010 había elaborado un borrador de manual de investigaciones, que se completaría antes de fin de 2011.



## Anexo 1

### Información actualizada sobre los progresos realizados con respecto a las observaciones que siguen sin solución después de más de 18 meses, al 31 de diciembre de 2010

#### Auditoría: Gestión de los servicios de adquisición (informe publicado en 2009)

##### *Recomendaciones*

Habida cuenta del notable aumento relativamente reciente de los servicios de adquisición, el UNICEF debería volver a examinar y aclarar los planes de corto y largo plazo, las metas y los objetivos de los servicios de adquisición. En este examen debería analizarse el modo de vincular claramente esos objetivos con los objetivos básicos y de los programas, y sus conclusiones deberían comunicarse por medio de documentos de orientación comprensibles a todos los niveles del UNICEF, en especial a quienes trabajan directamente en actividades de servicios de adquisición.

El UNICEF debería acelerar la revisión prevista de la Directiva Ejecutiva sobre el Servicio de Adquisiciones para que a) refleje claramente la política estratégica y las estrategias de salida, incluidos los vínculos con el plan estratégico de mediano plazo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y las cuestiones planteadas en la evaluación de la función de suministro y los exámenes de la organización y de los procesos institucionales; b) explique de manera comprensible las funciones y responsabilidades de la División de Suministros, la División de Programas, las oficinas regionales, las oficinas en los países y el Comité de examen de los servicios de adquisición (PROSERVE); c) elimine las redundancias y actualice las disposiciones; d) explique adecuadamente las disposiciones específicas relativas a los pagos en moneda local y la exención de los pagos por adelantado; e) explique cómo pueden utilizarse los servicios de adquisición en la programación y las actividades de promoción del UNICEF; y f) examine las cuestiones planteadas por la División de Suministros en la reunión de PROSERVE de septiembre de 2007.

##### *Información actualizada sobre los progresos*

Hasta ahora, la Oficina de Auditoría Interna consideró aplicadas 16 de las 18 recomendaciones resultantes de la auditoría de la gestión de los servicios de adquisición. Para abordar las dos restantes, el UNICEF actualizará la Directiva Ejecutiva sobre políticas y procedimientos del Servicio de Adquisiciones (CF/EXD/2007-004) antes del fin del primer trimestre de 2012. La directiva revisada abordará las mejoras sugeridas en las dos recomendaciones de auditoría. Se formulará cuando concluyan las revisiones del marco reglamentario del UNICEF, que incluirán el perfeccionamiento de los aspectos operacionales de los servicios de adquisición, y la preparación para las IPSAS.