



Consejo Económico y Social

Distr. limitada
13 de julio de 2010
Español
Original: inglés

Examen

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2010

7 a 9 de septiembre de 2010

Tema 8 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 de 2009

Resumen

En el presente informe figura 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 realizadas en 2009 (E/ICEF/2010/AB/L.5). Se presenta a la Junta Ejecutiva de conformidad con sus decisiones 2006/18, 2007/17, 2008/23 y 2009/19. El informe está organizado de la siguiente manera:

- I. Planes y medidas para subsanar las observaciones resultantes de las auditorías de las oficinas en los países;
- II. Planes y medidas para subsanar las observaciones resultantes de las auditorías de oficinas de la sede, temáticas y de sistemas;
- III. Respuesta a las recomendaciones del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF.

En el anexo 1 se ofrece información actualizada sobre el estado de la aplicación de las observaciones de los auditores que siguen sin solución después de 18 meses o más. En el anexo 2 figura un informe sobre las iniciativas de mejora del UNICEF en lo relativo al fortalecimiento de la gestión de riesgos, la gobernanza, las responsabilidades, la supervisión, la orientación, el apoyo y la actuación profesional.

* E/ICEF/2010/15.



I. Planes y medidas para subsanar las observaciones resultantes de las auditorías de las oficinas en los países

1. El UNICEF valora las medidas adoptadas por la Oficina de Auditoría Interna en 2009 para mejorar el sistema de auditoría que aplica y la estructura de los informes que prepara con respecto a las auditorías de las oficinas en los países, que actualmente abarcan tres esferas principales: gobernanza y gestión de riesgos, gestión de los programas y gestión de las operaciones. El UNICEF considera que este nuevo enfoque aumenta las posibilidades de detectar y evaluar las prácticas más importantes de las oficinas que repercuten en el funcionamiento y el desempeño de las oficinas sometidas a auditoría, y mejora la capacidad de determinar cuáles son las medidas a nivel de todo el sistema que pueden fortalecer el desempeño en todas las oficinas en los países. El UNICEF toma nota de las conclusiones del informe de la Oficina de Auditoría Interna y se compromete a mejorar su desempeño en esas esferas.

2. El UNICEF está adoptando medidas oportunas para afrontar los riesgos detectados en las auditorías de las oficinas en los países. La Oficina de Auditoría Interna observa en su informe anual que todas las recomendaciones de los auditores formuladas a las oficinas en los países antes de 2009 se han dado por terminadas, y que todas las oficinas que recibieron una calificación “insatisfactoria” en 2009 han hecho avances importantes en la aplicación de medidas correctivas. En este informe se exponen las medidas adoptadas para subsanar las deficiencias recurrentes señaladas por la Oficina de Auditoría Interna en 2009 y en los últimos años. Las medidas del UNICEF apuntan a eliminar las deficiencias que dan lugar a calificaciones insatisfactorias y a seguir reduciendo las fallas que entrañan la calificación de “parcialmente satisfactorio”.

A. Gobernanza y gestión de riesgos

3. Como señala la Oficina de Auditoría Interna en su informe anual, la gobernanza y la gestión de los riesgos se evaluaron en 26 oficinas. Según esa evaluación, 14 oficinas tenían mecanismos de control y prácticas de gestión de riesgos adecuados y que funcionaban bien, y siete oficinas tenían en general prácticas establecidas y en funcionamiento, pero que se podían mejorar. Cinco oficinas recibieron calificaciones insatisfactorias. Los riesgos más frecuentes se atribuían a deficiencias en la delegación de autoridad y de responsabilidad, la gestión de la actuación profesional y la garantía de calidad, y la aplicación de normas éticas y profesionales. La Oficina de Auditoría Interna ha llegado a la conclusión de que las causas subyacentes de estas deficiencias son la falta de supervisión suficiente por el personal directivo y las limitaciones en las prácticas de planificación. El UNICEF está tratando de corregir estas deficiencias con medidas sistémicas dirigidas a fortalecer la capacidad y los sistemas de supervisión de las oficinas en los países y a lograr que la sede y las oficinas regionales tomen conocimiento en forma oportuna de las prácticas aplicadas en las oficinas en los países.

4. A los efectos de poner en práctica el sistema de rendición de cuentas aprobado por la Junta Ejecutiva en la decisión 2009/8, se está trabajando para definir en

detalle las funciones, papeles y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Se prevé que la mayor parte de esta labor estará terminada para fines de 2010. A principios de 2010 se puso en marcha un sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS) basado en Internet, para reforzar la planificación de las tareas del personal y evaluar su desempeño. Como el sistema está basado en la web, actualmente es posible, a nivel regional y en la sede, hacer un seguimiento de la puntual finalización de las tareas asignadas y de las evaluaciones de la actuación profesional.

5. A fines de 2009, el UNICEF introdujo un informe sobre la gestión de las oficinas en los países basado en Internet, que proporciona información detallada sobre el desempeño operacional de cada una de esas oficinas e informes comparativos con un perfil de la situación del desempeño de cada una de las oficinas de una región. El sistema de gestión del desempeño de VISION (Sistema integrado de información virtual) se instalará en todas las oficinas del UNICEF a fines de 2011. El sistema permitirá al personal directivo conocer mejor los indicadores fundamentales de la actuación profesional dentro de sus oficinas. Además, facilitará el acceso de los funcionarios directivos, incluidos los de las oficinas regionales y de la sede, a la información sobre el desempeño de las oficinas en los países. El sistema también alertará sobre los aspectos del desempeño de los programas y operaciones que no lleguen a cumplir las normas establecidas.

6. El UNICEF está avanzando en la aplicación de la política de gestión de los riesgos institucionales, iniciada en 2009, para consolidar las prácticas de gestión de riesgos en todas las oficinas del UNICEF. En 2010, el centro de coordinación mundial de la política de gestión de los riesgos institucionales está facilitando las autoevaluaciones del control de los riesgos en 26 oficinas de países. Se espera que estas actividades se repitan en otros países en el período 2010-2011, una vez que se capacite al personal de las oficinas regionales y de los países en lo relativo a la gestión de los riesgos institucionales y a la metodología de autoevaluación del control de los riesgos. Además, se ofrecen cursos en línea a todas las oficinas y se introducen los conceptos básicos de la gestión de los riesgos institucionales durante las auditorías internas de alrededor de 25 oficinas de países por año. Las medidas de evaluación y control de los riesgos adoptadas por las oficinas en los países se incluirán en el sistema de gestión del desempeño de VISION, que fortalecerá la capacidad de las oficinas regionales y de la sede para supervisar las prácticas de gestión de los riesgos de las oficinas en los países.

7. Se están tomando medidas para mejorar la estrategia de recursos humanos del UNICEF y sus prácticas de contratación a nivel mundial y en las oficinas en los países. En 2009, el UNICEF introdujo un sistema electrónico de contratación para mejorar el acceso a candidatos calificados y un procedimiento nuevo para mejorar la selección oportuna del candidato más idóneo para cada puesto de contratación internacional. En 2009, funcionarios directivos nuevos completaron más de 1.500 cursos en línea como parte de un programa en tres fases sobre técnicas de supervisión, que hará que se preste más atención a la supervisión de la actuación profesional del personal.

8. El UNICEF continúa reforzando la aplicación de las normas éticas y profesionales en todos los niveles. En 2009-2010, el Asesor Principal de la Oficina de Ética asistió a las reuniones de los equipos regionales de gestión para dirigir sesiones sobre las funciones y responsabilidades del personal directivo superior de

las oficinas exteriores con el fin de promover la ética y los valores en las oficinas en los países e introducir mecanismos prácticos para fomentar la aplicación de la ética y los valores por todo el personal. Se está preparando un conjunto de actividades de capacitación en línea.

B. Gestión de los programas

9. Como observó la Oficina de Auditoría Interna en su informe anual, la gestión de los programas se evaluó en 26 oficinas, de las cuales 22 recibieron una calificación satisfactoria o parcialmente satisfactoria en esa esfera. Cuatro oficinas recibieron una calificación insatisfactoria, tanto en este aspecto como a nivel general. Los riesgos más frecuentes (64% del total) estaban relacionados con la planificación y ejecución de los programas y la supervisión de los resultados. También se detectaron riesgos en la evaluación de los resultados de los programas, el conocimiento de la situación de los niños en el país y la gestión de la función de promoción. La Oficina de Auditoría Interna concluyó que las causas subyacentes de más del 80% de estos riesgos eran deficiencias relacionadas con la planificación, la supervisión y el análisis.

10. Durante 2009-2010, el UNICEF ha estado introduciendo varios cambios fundamentales que fortalecerán la gestión de los programas en las oficinas en los países, y que permitirán avanzar más en esta esfera gracias a la introducción del sistema VISION en 2011. Como se informó a la Junta Ejecutiva en junio de 2010, se ha elaborado una estructura simplificada de los resultados con el fin de fortalecer la capacidad de las oficinas en los países para definir la contribución del UNICEF a los resultados en el ámbito del desarrollo y presentar informes al respecto. Este método se está aplicando con carácter experimental en 26 de esas oficinas en 2010, y a partir de 2011 se usará en todas las oficinas en los países. La estructura simplificada de resultados es plenamente compatible con las innovaciones más recientes en el proceso de armonización de las Naciones Unidas. Se introducirán mecanismos basados en Internet para la presentación de informes sobre la ejecución de los programas, como parte del PROMS (sistema de gestión de programas) en 2010 y como parte de VISION en 2011. Estos mecanismos simplificarán la presentación de informes sobre los resultados de las oficinas en los países y proporcionarán información oportuna a las oficinas regionales y a la sede sobre los resultados anuales previstos en los planes y los resultados efectivamente obtenidos por las oficinas en los países.

11. En 2010 se implantaron planes de trabajo plurianuales renovables en 26 oficinas de países, y a partir de 2011 se usarán en todas las oficinas exteriores. Este nuevo enfoque de la planificación del trabajo permite a las oficinas armonizar mejor el ciclo de los programas de los países con los ciclos de planificación, presupuestación y presentación de informes de los gobiernos. La armonización de esos ciclos contribuye a eliminar los desfases en la ejecución, lo que a su vez da lugar a asociaciones programáticas más eficaces. Los planes de trabajo plurianuales renovables también permiten fijar plazos más realistas para el logro de resultados y facilitan la ejecución continuada de los programas un año tras otro, sin que sea necesario preparar planes de trabajo nuevos para cada año civil.

12. En 2009, el UNICEF dio instrucciones a las oficinas en los países para que llevaran a cabo un análisis completo de la situación de los niños y las mujeres por lo

menos una vez durante cada ciclo programático, lo que constituye una medida importante para subsanar las deficiencias relativas al conocimiento de la situación de los niños detectadas por la Oficina de Auditoría en algunas oficinas exteriores. A comienzos de 2010, el UNICEF introdujo algunas modificaciones en la guía sobre la gestión de los acuerdos de asociación con organizaciones de la sociedad civil. Estas modificaciones permitirán evaluar mejor la forma en que los asociados en la ejecución usan y administran los insumos financiados por el UNICEF —la falta de esas evaluaciones es otra de las deficiencias señaladas en las auditorías de varias oficinas en los países.

13. A fines de 2010 se remitirá a todas las oficinas en los países un conjunto de instrumentos para la gestión de las actividades de promoción. Se espera que este nuevo material de orientación fortalezca la capacidad de gestión de las oficinas en los países en el ámbito de la promoción, y que así se reduzcan los riesgos de auditoría en esa esfera.

14. Con el fin de mejorar la función de evaluación en las oficinas en los países, el UNICEF impartió nuevas directrices en 2009 y 2010 para dar prioridad a las evaluaciones principales y aplicar las recomendaciones emanadas de las evaluaciones, e introdujo un sistema de seguimiento para supervisar las medidas adoptadas por la dirección para aplicar las recomendaciones. Las oficinas regionales están abocadas a fortalecer la función de evaluación con medidas que abarcan la introducción de las directrices revisadas, el examen de los planes preliminares de evaluación de las oficinas en los países y asesoramiento al respecto, y apoyo para la realización de las principales evaluaciones.

C. Gestión de las operaciones

15. Como señaló la Oficina de Auditoría Interna en su informe anual, la gestión de las operaciones se evaluó en 26 oficinas, de las cuales 21 recibieron una calificación satisfactoria o parcialmente satisfactoria. Cinco oficinas recibieron una calificación insatisfactoria en este aspecto, y cuatro de ellas tuvieron además una calificación insatisfactoria a nivel general. Los riesgos más frecuentes (88% del total) estaban relacionados con la gestión financiera (tramitación de las transacciones financieras y supervisión de los controles financieros) y con la gestión del inventario y los activos. La Oficina de Auditoría Interna concluyó que la causa subyacente de más del 60% de estos riesgos era la falta de conocimiento suficiente, por parte del personal directivo, de la forma en que los controles previstos estaban funcionando efectivamente en sus oficinas.

16. El UNICEF continúa fortaleciendo la aplicación de los procedimientos y normas de gestión financiera establecidos. Las oficinas regionales siguieron prestando apoyo al mejoramiento de la gestión financiera de las oficinas en los países, proporcionándoles asistencia técnica, enviando misiones de supervisión y ofreciéndoles actividades de capacitación a nivel regional. A fines de 2009, el UNICEF instituyó procedimientos nuevos para la administración de los viajes, que reducirán considerablemente el número de transacciones financieras requeridas para los viajes de los funcionarios; esta mejora ha reducido las posibilidades de errores de tramitación y ha aumentado el tiempo de que dispone el personal para asegurar la calidad en otras transacciones. Las funciones de seguimiento de VISION fortalecerán la capacidad del personal directivo para supervisar la puntualidad en la

tramitación de los pagos y examinar la exactitud de la codificación. La introducción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) en enero de 2012 mejorarán sustancialmente las prácticas de las oficinas en los países en lo que respecta a la certificación de las mercancías recibidas y harán que el personal directivo preste más atención a este requisito en las oficinas de los países y en niveles superiores.

17. La División de Suministros está mejorando las prácticas de adquisición en las oficinas en los países con diversas medidas, entre ellas un curso de capacitación sobre adquisiciones públicas que comenzó en 2008. Ochenta y tres funcionarios de suministros de oficinas de países finalizaron el curso en 2008-2009, y se espera que en 2010 participen 50 funcionarios. Se han celebrado cinco conferencias sobre la cadena de suministros desde 2008, y más de 130 funcionarios han asistido para ampliar sus conocimientos en materia de análisis de mercados y proveedores. Se está fortaleciendo de manera sistemática la gestión de los inventarios en todas las oficinas exteriores que tienen un componente de suministros importante. Actualmente hay 38 oficinas que están usando UniTrack, un sistema que respalda la gestión de los inventarios y los almacenes. En todas las oficinas de países se están introduciendo mejoras sistemáticas en la gestión de los activos, incluido el funcionamiento de las juntas locales de fiscalización de bienes, como medida de preparación para la introducción de las IPSAS. Además, el sistema VISION tiene un módulo de gestión de activos que usarán todas las oficinas en los países; la aplicación de este módulo tendrá una función central de supervisión.

D. Medidas para reforzar los mecanismos de control en las oficinas exteriores que recibieron una calificación insatisfactoria en 2009

18. Cinco de las 26 oficinas de países que fueron sometidas a auditoría en 2009 recibieron una calificación insatisfactoria a nivel general, y tuvieron 12 de las 14 calificaciones insatisfactorias en los tres sectores funcionales analizados. Otras dos oficinas de países recibieron calificaciones insatisfactorias en materia de gestión financiera, pero su desempeño general fue calificado de parcialmente satisfactorio. La Oficina de Auditoría Interna informó que a marzo de 2010, todas las oficinas que tenían calificaciones insatisfactorias habían hecho progresos importantes en la aplicación de medidas correctivas.

19. Esas oficinas de países, que están en las siguientes regiones del UNICEF: África occidental y central, África oriental y meridional y América y el Caribe, recibieron un apoyo importante de sus respectivas oficinas regionales. En África oriental y meridional, la oficina regional aumentó considerablemente su apoyo a la oficina de Zimbabwe, y ha enviado más de 40 misiones de asistencia técnica desde mediados de 2009 para reforzar los controles internos y la actuación profesional en un entorno de actividades programáticas en rápida expansión. Namibia ha recibido apoyo para mejorar el funcionamiento de sus mecanismos de control de la gestión financiera. En África occidental y central, el Director Regional ha abordado la cuestión de las recomendaciones de los auditores durante visitas realizadas a las oficinas del UNICEF en la República Centrafricana y Côte d'Ivoire, y en 2010 esas oficinas están recibiendo apoyo prioritario de la oficina regional en la esfera de la gestión de programas y operaciones. En la región de América y el Caribe, la oficina

regional colaboró con la oficina de Panamá para aplicar íntegramente más de la mitad de las recomendaciones de los auditores a mayo de 2010, y sigue prestando asistencia a esa oficina para aplicar las recomendaciones pendientes. Inmediatamente después del terremoto, y en el marco de la respuesta de emergencia, la oficina de Haití recibió un apoyo considerable de la oficina regional y de la sede en 2010. La ampliación de la presencia del UNICEF en Haití incluye el establecimiento de mecanismos adecuados de control interno, acordes con la nueva magnitud de las actividades programáticas y el contexto actual en materia de ejecución.

II. Planes y medidas para subsanar las observaciones resultantes de las auditorías de oficinas de la sede, temáticas y de sistemas realizadas en 2009

A. Auditoría de la divulgación de información y la protección de datos en el UNICEF

20. La dirección acoge con beneplácito este informe de auditoría y apoya las recomendaciones que contiene, y se compromete a dar a conocer la política de divulgación de información en 2010. La dirección también está examinando cuidadosamente la política de seguridad de la información, en consonancia con el contenido de este informe de auditoría, y la revisará para armonizarla con las directrices de las Naciones Unidas y el sistema de rendición de cuentas adoptado por la Junta Ejecutiva; esta política revisada se dará a conocer antes del final de 2010.

B. Auditoría de la orientación y el apoyo que brinda el UNICEF para garantizar la eficacia de las funciones operacionales en las oficinas en los países

21. Se han hecho avances importantes con miras a mejorar las directrices y los instrumentos de supervisión y evaluación de las funciones operacionales y su eficacia, como se recomendó en la auditoría de la orientación y el apoyo que brinda el UNICEF para garantizar la eficacia de las funciones operacionales en las oficinas en los países. El examen a fondo del plan estratégico de mediano plazo, que se llevó a cabo entre noviembre de 2009 y marzo de 2010, incluyó un análisis de las cuestiones relacionadas con la gestión, en el que se describieron los progresos realizados por las funciones operacionales en cuanto a contribuir al logro de los resultados, así como los principales indicadores del desempeño con que se miden los resultados. El plan estratégico de mediano plazo incluye los principales indicadores del desempeño a nivel mundial y de los países en las esferas de las finanzas, la administración, los recursos humanos, los suministros y la tecnología de la información y las comunicaciones, que han sido identificados y aprobados por la Junta Ejecutiva (véase el documento E/ICEF/2010/10 y la decisión 2010/6).

22. Asimismo, en mayo de 2010 se modificó el Manual de políticas y procedimientos de programación para incluir una definición de eficiencia y esbozar un proceso para establecer los indicadores de eficiencia operacional que se incluirán

en el plan de gestión del programa del país. El manual guía a las oficinas en los países para que examinen la situación de esos indicadores como parte del proceso de examen anual de la gestión. Se pedirá a las oficinas en los países que comiencen a preparar los informes preliminares sobre los progresos realizados en cuanto a la eficacia de las operaciones en las directrices de 2010 para los informes anuales de las oficinas en los países. Los planes de gestión de los programas de los países, preparados para los documentos de los programas de los países aprobados en 2010, incorporarán en su totalidad los indicadores de eficiencia. Las enseñanzas recogidas durante la elaboración y el uso de indicadores relacionados con la eficiencia se incorporarán en las futuras actualizaciones del manual y en otros documentos de orientación e instrumentos conexos.

23. La introducción en 2009 del informe sobre la gestión de las oficinas también contribuye a la gestión eficaz de las operaciones, ya que recoge datos fundamentales sobre el desempeño para los indicadores de las operaciones de manera completa, basada en Internet y con un formato fácil de usar. Se están mejorando las directrices sobre el uso de este instrumento. Se alienta a los equipos de gestión de los programas de los países a que incorporen el informe sobre la gestión de las oficinas en sus prácticas de gestión de oficinas. Los informes también son valiosos para las oficinas regionales, ya que mejoran la supervisión de las oficinas en los países.

24. El informe sobre la gestión de las oficinas forma parte del conjunto de instrumentos y mecanismos que estarán disponibles una vez que el sistema VISION comience a funcionar plenamente, en enero de 2012. Este sistema de planificación de los recursos institucionales ajustado a las IPSAS permitirá acceder fácilmente a la información institucional a efectos de reforzar la capacidad del personal directivo para supervisar y evaluar la eficiencia y eficacia de la ejecución de las operaciones y los programas. Esta plataforma individual basada en Internet facilitará el análisis de la eficiencia en las esferas de los programas, las contribuciones, las finanzas y la administración, los recursos humanos, la cadena de suministros y la movilización de recursos. Las actividades de capacitación y orientación que se están preparando para la implementación del sistema VISION complementarán aún más las directrices e instrumentos disponibles actualmente, como el Manual de políticas y procedimientos de programación sobre la gestión eficiente de las operaciones.

C. Auditoría de la gestión de las iniciativas piloto en las oficinas en los países

25. El UNICEF reconoce la importancia de una gestión adecuada de las iniciativas piloto para probar la eficacia y la viabilidad de sus enfoques innovadores respecto del logro de los objetivos estratégicos de la organización. Con ese fin, el conjunto de instrumentos sobre las iniciativas piloto previstas en el Manual de políticas y procedimientos de programación fue actualizado en mayo de 2010, a raíz de las recomendaciones de los auditores. Esta actualización contribuirá a asegurar que las iniciativas piloto se diseñen cuidadosamente, como una estrategia de generación de conocimientos, y que las medidas de promoción conexas se adopten sobre la base de pruebas creíbles y comprobadas. Además, en el conjunto de instrumentos actualizado se aclaran las funciones y las responsabilidades para garantizar que se preste un apoyo técnico efectivo en el diseño de iniciativas piloto.

D. Auditoría de los procesos de promoción de la ética y los valores del UNICEF en las oficinas en los países

26. Continúan los esfuerzos para fomentar la toma de conciencia, la comprensión y la confianza del personal del UNICEF con respecto a la ética y los valores. Como ya se mencionó, se han incluido sesiones sobre ética en los programas de las reuniones de los equipos regionales de gestión para ayudar a los representantes a entender su papel y su responsabilidad en la promoción de la ética y los valores en las oficinas en los países. Se está preparando material de orientación e instrumentos para promover la ética y los valores, en particular cursos de capacitación en línea, conjuntos de instrumentos para el personal directivo y material de orientación para funcionarios nuevos. Los instrumentos de capacitación y comunicación también se centrarán en generar mayor confianza en el personal respecto de los mecanismos de denuncia de faltas de conducta y protección contra represalias. También se crearán mecanismos de supervisión y seguimiento para evaluar la aplicación efectiva del material de capacitación sobre ética y valores.

27. Se diseñarán páginas en Internet y material de capacitación y comunicación en colaboración con la División de Recursos Humanos y la División de Suministros, con el fin de proporcionar a las oficinas en los países la orientación y los instrumentos necesarios para contribuir a que los principales asociados y proveedores estén mejor preparados para entender y aplicar las normas y los valores éticos del UNICEF.

28. Se ha fortalecido la capacidad de la Oficina de Ética para realizar estas tareas mediante la creación de un puesto de categoría P-3.

E. Auditoría de los vehículos en apoyo de los objetivos operacionales y programáticos

29. El informe sobre la auditoría no estuvo disponible hasta julio de 2010, poco antes de que se redactara el presente informe. En una respuesta preliminar a las observaciones de los auditores se destaca que se han incluido indicadores relativos a la vigilancia de la eficiencia de la administración de los vehículos a nivel de las oficinas en los países en la versión actualizada del Manual de políticas y procedimientos de programación. También se ha puesto énfasis en los indicadores relativos a la administración de los vehículos en los documentos de orientación sobre el plan de gestión anual y el examen anual de la gestión. También se ha actualizado en igual sentido el material de orientación sobre los requisitos programáticos de seguimiento y presentación de informes con respecto a los vehículos suministrados en virtud de un convenio de préstamo o adquiridos por transmisión de la titularidad. La aplicación de las IPSAS a partir de enero de 2012 fortalecerá la gestión de los activos en general en la organización, incluida la administración de los vehículos.

30. Se propone que se responda en forma más detallada a las observaciones de esta auditoría en la respuesta de la dirección al informe anual de la Oficina de Auditoría Interna de 2010, dando a las partes interesadas tiempo suficiente para examinar las recomendaciones y adoptar medidas más estratégicas para aplicarlas.

F. Auditoría de la gestión del funcionamiento de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en las oficinas en los países

31. A principios de 2010, la División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información actualizó su estrategia de TIC para abordar una serie de cuestiones críticas planteadas en las observaciones de la auditoría de la gestión del funcionamiento de la tecnología de la información y las comunicaciones en las oficinas en los países. Los cambios introducidos en la estrategia fueron, entre otros, el establecimiento de mecanismos de gobernanza claros, como la Junta de Examen de la tecnología de la información y el Comité Directivo de programas de TIC, y la identificación de las responsabilidades, los métodos de funcionamiento y los mecanismos de comunicación entre esos órganos. La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información está trabajando con miras a examinar las políticas de seguridad de la tecnología de la información y preparar una serie completa de instrumentos y directrices con el fin de mejorar la capacidad de la organización a nivel mundial para evitar el uso fraudulento e inapropiado de los recursos de la tecnología de la información. La estrategia de TIC actualizada también aprovecha las sinergias con otros organismos de las Naciones Unidas, especialmente en el contexto de la iniciativa Unidos en la acción, para afrontar muchos de los desafíos señalados en las observaciones de los auditores.

32. Si bien la tecnología de la información se ha desplegado a nivel mundial, hay muchos aspectos de las funciones de la TIC que son administrados localmente. Como muchos otros organismos de las Naciones Unidas, el UNICEF tiene el desafío de financiar puestos y contratar sobre el terreno personal calificado con la idoneidad necesaria para administrar la infraestructura informática de la organización. Este desafío en términos de capacidad se agravará como consecuencia del despliegue del sistema VISION y la introducción de complejas innovaciones de costo razonable en materia de telecomunicaciones, que incluyen tecnologías de vídeo y de voz. La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información llevará a cabo una labor de detección de deficiencias de aptitudes a mediados de 2010 con el fin de determinar la forma de elevar la capacidad en materia de TIC a un nivel adecuado, mediante la capacitación, la tercerización “correcta” (obtener la combinación “correcta” de fuentes, incluidos los proveedores) y la colaboración con organismos de las Naciones Unidas y otros asociados.

G. Auditoría de la seguridad de los SAP a nivel de las aplicaciones

33. El UNICEF encomendó la realización de un estudio amplio del marco de seguridad de los sistemas, programas y productos de procesamiento de datos (SAP) con la participación de diversos responsables de los procesos institucionales de la organización. El objetivo principal del estudio fue formular recomendaciones destinadas a adecuar en mayor medida el marco de seguridad de los SAP del UNICEF a las mejores prácticas del sector, teniendo en cuenta el crecimiento previsto de los SAP en el futuro y las observaciones de los auditores. Las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones del estudio fueron, entre otras, la organización de actividades de capacitación en materia de seguridad de los SAP para todos los coordinadores; la capacitación forma parte de los preparativos generales para la implantación del sistema de planificación de los recursos institucionales basado en los SAP.

34. La Junta de Examen de la tecnología de la información está analizando una política de supervisión e información sobre la seguridad de los SAP. Esta política irá acompañada de los procedimientos y directrices apropiados en los que se indicará el tipo y la frecuencia de los informes de seguridad que se generarán en relación con los SAP. Se está preparando una matriz sobre la gobernanza de los SAP, en consulta con los responsables de los procesos institucionales del UNICEF y la Oficina de Gestión del Cambio, en la que se detallan las funciones de los SAP, la correlación entre dichas funciones y los códigos de las transacciones, y las incompatibilidades que se detecten sobre la base de la política, las normas de contabilidad y los principios operacionales de la organización. La matriz, que será una de las medidas de preparación para la implantación del sistema VISION, contribuirá a garantizar el control de calidad de los sistemas, el control del acceso y la asignación de funciones y responsabilidades.

III. Respuesta a las recomendaciones del Comité Asesor de Auditoría

35. **Procedimientos operativos estándar para la divulgación de los informes de auditoría interna.** Los procedimientos operativos estándar se establecieron en marzo de 2010 para facilitar la aplicación de la decisión 2009/8 de la Junta Ejecutiva, sobre auditoría y supervisión internas.

36. **Gestión de los riesgos institucionales.** Como se señaló *supra*, la dirección asigna alta prioridad a la introducción y la aplicación con éxito de la gestión de los riesgos institucionales. Las medidas fundamentales que se adoptarán en 2010 consistirán en introducir los conceptos de la gestión de los riesgos institucionales y la metodología de las autoevaluaciones del control de los riesgos en las oficinas en los países, y en aplicar los conceptos de la gestión de los riesgos en la revisión profunda de las directrices del UNICEF, que se ha iniciado para apoyar la introducción de las IPSAS y el sistema VISION. Se han dado instrucciones al personal directivo superior a todos los niveles para que incluyan las cuestiones relativas a la gestión de los riesgos en los programas de las estructuras actuales de gobernanza y supervisión, incluidos los equipos de gestión en los países, los equipos regionales de gestión y el Equipo de Líderes Mundiales. Se han seleccionado coordinadores en materia de riesgos en cada una de las oficinas del UNICEF para que presten apoyo a los equipos de gestión en sus funciones de gobernanza de los riesgos. El Equipo de Líderes Mundiales será el responsable del examen anual de las principales esferas de riesgo en toda la organización y de presentar un informe resumido a la Oficina Ejecutiva para que ésta lo examine y dé instrucciones en cuanto a la forma de encarar dichos riesgos.

37. **Examen de auditoría interna de los preparativos para la introducción de las IPSAS.** La dirección está tomando medidas para eliminar los riesgos señalados por la Oficina de Auditoría Interna en su informe de evaluación de riesgos, publicado en marzo de 2010. En 2009, un grupo de auditores externos examinó el plan de gobernanza y organización del proyecto relativo a las IPSAS y el plan de aplicación de las IPSAS. Los auditores externos señalaron que se había aprobado un método de aplicación de alto nivel, que se había elaborado y ejecutado un plan detallado de formulación de políticas, y que se estaban preparando planes de ejecución detallados.

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 marzo de 2010

Recomendación

Información actualizada sobre los progresos

i) Auditoría de la gestión de las contribuciones de otros recursos no temáticos (informe publicado en 2007)

El UNICEF, junto con las divisiones pertinentes de la sede y las oficinas regionales, debería aclarar la autoridad, la responsabilidad y el deber de rendición de cuentas que incumbe a las oficinas regionales respecto de la supervisión del uso de otros recursos que hacen las oficinas en los países; y establecer mecanismos que permitan ejercer una supervisión sistemática de las oficinas regionales responsables de la gestión de las contribuciones de otros recursos.

Los miembros del Equipo de Líderes Mundiales se reunieron el 8 de junio de 2010 para acordar recomendaciones viables y las medidas apropiadas subsiguientes en el marco de la iniciativa de rendición de cuentas. Las conclusiones de la reunión se presentaron al Director Ejecutivo. Estas recomendaciones sirven para aclarar quiénes son los responsables de la supervisión estratégica de las oficinas regionales.

En los debates celebrados durante la reunión se destacó también la importancia del sistema de gestión del desempeño que se está creando en VISION y el valor añadido de los cuadros de mando de los directores en cuanto a facilitar la supervisión (incluida la supervisión de la gestión de las contribuciones de otros recursos en todos los niveles).

Se espera que esta actividad haya concluido antes del final de 2010.

ii) Auditoría de los controles de seguridad básicos de los SAP (informe publicado en 2008)

La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información, en colaboración con la División de Recursos Humanos, debería diseñar y poner en práctica un programa de capacitación para los coordinadores de la seguridad de los SAP en materia de tecnología de la información y seguridad de los SAP, incluidos los riesgos más importantes en lo que respecta a la confidencialidad e integridad de los datos.

El UNICEF encomendó la realización de un estudio amplio del marco de seguridad de los SAP con la participación de diversos responsables de los procesos institucionales de la organización. El objetivo principal del estudio fue formular recomendaciones destinadas a armonizar en mayor medida el marco de seguridad de los SAP del UNICEF con las mejores prácticas del sector, teniendo en cuenta el crecimiento previsto de los SAP en el futuro y las observaciones de los auditores. Las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones del estudio fueron, entre otras, la organización de actividades de capacitación en materia de seguridad de los SAP para todos los coordinadores; la capacitación forma parte de los preparativos generales para la implantación del sistema de planificación de los recursos institucionales basado en los SAP. Se prevé que las actividades de capacitación sobre el sistema VISION, incluidos los elementos de seguridad de los SAP, comenzarán en el segundo trimestre de 2011 para

Recomendación

Información actualizada sobre los progresos

<p>La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información debería elaborar y aplicar una política clara con respecto al acceso en línea a los informes de seguridad y a la frecuencia con que se generarán los informes de seguridad. La generación y el examen de los informes de seguridad deberían delegarse en los coordinadores competentes de cada división y de cada oficina exterior.</p>	<p>los expertos locales en la materia, y se irán ampliando hasta llegar al nivel de las oficinas en los países en el último trimestre de 2011.</p>
<p>La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información debería estudiar la forma de asegurar que los coordinadores asignados a la función de vigilancia de la seguridad dentro de cada división y oficina exterior, tengan acceso a mecanismos de consulta para comprobar la capacidad de los usuarios de su oficina en materia de seguridad de los SAP y para investigar los casos de violación de la seguridad.</p>	<p>La Junta de Examen de la tecnología de la información está analizando una política de supervisión e información sobre la seguridad de los SAP. Esta política irá acompañada de los procedimientos y directrices apropiados en los que se indicará el tipo y la frecuencia de los informes de seguridad que se generarán en relación con los SAP. Se prevé que la política de supervisión e información sobre la seguridad de los SAP se finalizará y publicará en el tercer trimestre de 2010, una vez que sea examinada por la Junta de Examen de la tecnología de la información y tras la celebración de consultas a nivel de los países.</p>
<p>La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información, en consulta con las divisiones interesadas, debería analizar el acceso de los funcionarios a los códigos de las transacciones de importancia crítica de los SAP, para asegurarse de que esté debidamente justificado y vigilado. La División debería también cerciorarse de que los criterios para otorgar acceso a esos</p>	<p>Una afirmación de esa índole es una cuestión que atañe a la gestión de la seguridad operacional. La investigación de los casos de violación de la seguridad puede ser un proceso bastante complejo. Si bien el personal local tiene acceso oportuno a los inventarios de registros y accesos locales, actualmente los especialistas en la materia son los funcionarios que administran las redes de la sede. La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información reconoce la necesidad de que se tome mayor conciencia de la supervisión y la seguridad en las oficinas en los países. En tal sentido, la División está organizando una campaña de sensibilización sobre la seguridad de la tecnología de la información y elaborando una política de operaciones de seguridad para subsanar esta observación. Se espera que la política de operaciones de seguridad quede terminada y se dé a conocer en el tercer trimestre de 2010, y que la campaña de sensibilización sobre la seguridad de la tecnología de la información se inicie inmediatamente después.</p> <p>Se está preparando una matriz sobre la gobernanza de los SAP, en consulta con los responsables de los procesos institucionales del UNICEF y la Oficina de Gestión del Cambio, en la que se detallan las funciones de los SAP, la correlación entre dichas funciones y los códigos de las transacciones, y las incompatibilidades que se detecten sobre la base de la política institucional, las normas de contabilidad y los principios operacionales. En la matriz se indican las actividades permitidas a cada función, para evitar que haya discrepancias o que se infrinja el principio de la separación de funciones. De manera similar, las políticas mencionadas <i>supra</i> facilitarán el establecimiento</p>

<i>Recomendación</i>	<i>Información actualizada sobre los progresos</i>
<p>códigos (que dan a los usuarios la posibilidad de leer, modificar o suprimir cualquier dato en los SAP) estén documentados en la política de seguridad y autorizados por los titulares de los datos.</p>	<p>de estas funciones en los SAP y su asignación a determinadas personas. Como tal, la matriz de gobernanza de los SAP se terminará una vez que se emitan, en el tercer trimestre de 2011, las demás políticas sobre los SAP ya referidas, como parte de la implantación y aplicación del sistema VISION a partir del 1 de enero de 2012, contribuyendo así a garantizar el control de calidad de los sistemas, el control del acceso y la asignación de funciones y responsabilidades.</p>
<p>La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información, en coordinación con la División de Recursos Humanos, debería fijar normas, asignar responsabilidades y establecer procedimientos para modificar o suspender los derechos de acceso a los SAP.</p>	<p>La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información ya ha establecido procedimientos operacionales para esta cuestión. Un sistema electrónico maneja todas las solicitudes de otorgamiento, modificación y ampliación de derechos de acceso. Cada solicitud debe presentarse en forma electrónica y ser aprobada expresamente antes de ser cumplida. Este sistema basado en el flujo de trabajo permite que los administradores designados emitan las autorizaciones y hagan atribuciones ulteriores. La responsabilidad se refiere explícitamente a un sistema en particular y a la capacidad de administrar esas solicitudes.</p>
<p>La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información debería evaluar la viabilidad de crear un vínculo automático entre la función de seguridad de los SAP y los datos relativos al personal registrados con los SAP, de manera que la información sobre los usuarios que se exige para el otorgamiento, la modificación y la suspensión de derechos de acceso a los SAP sea proporcionada sistemáticamente desde los expedientes de los usuarios respectivos.</p>	<p>La División de Soluciones y Servicios de Tecnología de la Información ha reconocido la necesidad de incorporar este mecanismo y planea ponerlo en práctica a más tardar en el último trimestre de 2010, en el contexto de la planificación general para la instalación del sistema VISION.</p>

Anexo 2

Informe sobre el papel de las iniciativas de mejora del UNICEF en el fortalecimiento de la gestión de los riesgos, la gobernanza, las responsabilidades, la supervisión, la orientación, el apoyo y la actuación profesional

1. En su decisión 2009/19, la Junta Ejecutiva pidió a la dirección del UNICEF que le presentara un informe sobre los avances registrados en la aplicación de las iniciativas de mejora orientadas a fortalecer la gestión y los controles de riesgos en su gobernanza, responsabilidades, supervisión, orientación, apoyo y actuación profesional. El propósito de la siguiente actualización es ofrecer una perspectiva más amplia del proceso de mejora y reiterar los progresos ya comunicados en respuesta a las observaciones concretas de los auditores que figuran en el informe anual de la Oficina de Auditoría Interna. En el documento titulado “Información actualizada sobre las iniciativas de mejora del funcionamiento institucional” (E/ICEF/2010/13) figura más información sobre los avances registrados en el proceso de mejora.

2. En el ámbito de la rendición de cuentas y la gestión eficaz de los riesgos, se están estableciendo mecanismos para crear un entorno operacional en el que se comprendan perfectamente los papeles, funciones y responsabilidades, exista una rendición de cuentas y una supervisión amplias y eficientes, y se apliquen políticas y prácticas de gestión con conocimiento de los riesgos.

a) En su período de sesiones anual de 2009, la Junta Ejecutiva aprobó el sistema de rendición de cuentas del UNICEF (decisión 2009/8), que guía la consolidación de los mecanismos fundamentales de rendición de cuentas y supervisión y allana el camino para la descripción detallada de las funciones, papeles y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Se está actualizando y consolidando el Marco Regulador del UNICEF, proporcionando al personal a todos los niveles un conjunto de políticas, procedimientos y orientaciones institucionales racionalizados y simplificados, fáciles de usar;

b) Se ha comenzado a aplicar la política de gestión de los riesgos institucionales mediante la creación de una estructura de gobernanza para la gestión de los riesgos; la identificación de una red mundial de coordinadores en materia de riesgos; la actualización del perfil del riesgo y la biblioteca para el control de los riesgos del UNICEF; la preparación de conjuntos de medidas de capacitación sobre gestión de los riesgos institucionales; y el despliegue del instrumento de autoevaluación del control de los riesgos en todas las oficinas del UNICEF;

c) Un nuevo sistema de auditoría introducido en 2009 se centra en las cuestiones estratégicas de alto nivel, para dar a las oficinas en los países una mayor capacidad de gestión de los riesgos y llevar a cabo una gobernanza y una supervisión efectivas. Las nuevas directrices e instrumentos introducidos en la esfera de la evaluación en 2009 también apoyan la rendición de cuentas y la gestión de los riesgos en toda la organización, potenciando el uso eficaz de la evaluación en función de la gestión y fomentando un mayor interés por los procedimientos y una mayor rendición de cuentas respecto de los resultados;

d) La evaluación de la ejecución de los programas apunta a analizar la posición estratégica del UNICEF en un país, así como su desempeño con respecto a cinco prácticas de gestión estratégica que se consideró que contribuían al logro de los objetivos del plan estratégico de mediano plazo. Ya ha terminado la fase experimental de la evaluación de la ejecución de los programas, una actividad conjunta llevada a cabo por las oficinas de Evaluación y de Auditoría Interna, y se está realizando un examen para determinar el papel de esa evaluación dentro del sistema de rendición de cuentas y supervisión del UNICEF.

3. El proceso de mejora institucional también apuntó a conseguir que los programas del UNICEF sean más dinámicos e innovadores y se basen en recursos derivados de los conocimientos nacionales y mundiales sobre cuestiones relativas al desarrollo del niño, para lograr resultados duraderos que beneficien a la infancia.

a) A partir del 1 de enero de 2011, la estructura simplificada de los resultados de los programas y el plan de trabajo plurianual renovable se utilizarán en todas las oficinas en los países. La nueva estructura apunta a que los programas del UNICEF sean más dinámicos y se concentren más en el logro de resultados estratégicos para la infancia, mostrando claramente la alineación del programa para el país con las prioridades nacionales;

b) La excelencia de los programas del UNICEF aumentará mediante la aplicación del sistema de información sobre la gestión del desempeño. Este sistema proporcionará al personal directivo un instrumento basado en Internet para supervisar y evaluar los resultados de la gestión mediante indicadores institucionales básicos normalizados y supervisar y evaluar la ejecución de los programas en función de los resultados previstos;

c) La excelencia de los programas también se fomenta mediante la aplicación del marco estratégico del UNICEF para asociaciones y relaciones de colaboración, que fue aprobado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de 2009 (decisión 2009/9). Se ha difundido información sobre las nuevas modalidades de participación y directrices para la preparación de acuerdos de cooperación en los programas y también de acuerdos de financiación en pequeña escala con organizaciones de la sociedad civil.

4. Las iniciativas de mejora apuntan asimismo a optimizar el uso de los recursos estratégicos mediante el establecimiento de modelos y procedimientos operativos más eficaces que permitan a la organización planificar y administrar sus activos, y ejercer supervisión e informar acerca de sus objetivos institucionales a nivel mundial, regional y nacional.

a) Se han adoptado varias medidas cruciales para simplificar los procesos institucionales a fin de que el funcionamiento de las operaciones resulte menos oneroso para las oficinas del UNICEF y para los asociados en la ejecución. La estructura simplificada de los resultados de los programas y los planes de trabajo plurianuales renovables tienen por objeto aligerar y abreviar el proceso de planificación de los programas. También se han hecho más flexibles las normas que rigen el examen de los contratos. Las nuevas políticas y procedimientos en materia de viajes tienen por objeto reducir el volumen de los trámites, pero manteniendo los controles internos apropiados. Se está tratando de simplificar los procedimientos aplicables a las transferencias directas de efectivo a los asociados en los programas;

estas mejoras se han propuesto también a nivel interinstitucional, en el contexto del método armonizado para las transferencias de efectivo;

b) También se están realizando mejoras para lograr un funcionamiento más eficaz de las operaciones mediante el diseño y desarrollo de VISION, sistema en virtud del cual se analizaron, simplificaron y racionalizaron los procesos institucionales de la organización que se integrarán en el diseño del sistema de aplicaciones, para que fuesen más eficaces y fáciles de usar;

c) El funcionamiento de las operaciones ha mejorado aún más a partir de la implantación, en 2010, del nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional en línea (e-PAS), y del lanzamiento en 2009 de UNICEF Employment, el sistema de contratación en línea de la organización;

d) Las mejoras y el aumento de la eficiencia operacional en lo que respecta a los suministros también redundarán en un mejor funcionamiento de las operaciones del UNICEF, sobre todo gracias a la implantación del sistema de gestión de las relaciones con los proveedores, que se puso en práctica en todas las oficinas en 2010. Este sistema ofrece un nuevo y mejor catálogo de proveedores en la web, y capacidad para una mejor gestión de las consultas de los clientes, la tramitación de las estimaciones de costos solicitadas por Internet y el seguimiento en línea de los pedidos para clientes internos y externos;

e) Además de reforzar la gestión de la ejecución de los programas, el sistema de información sobre la gestión del desempeño tendrá un papel fundamental en la mejora del funcionamiento de las operaciones, ya que aprovechará el uso de los datos generados por VISION para dotar al personal directivo de instrumentos que les permitirán supervisar y evaluar en tiempo real los resultados de las operaciones. Instrumentos como el informe sobre la gestión de las oficinas, basado en el PROMS (sistema de gestión de programas), facilitan al personal directivo información sobre el nivel de utilización del presupuesto; los procesos de gestión, incluidas las transferencias directas de efectivo, los informes de los donantes y las solicitudes de suministros; y estadísticas sobre recursos humanos.

5. La implementación de un sistema de movilización de los recursos institucionales ajustado a las IPSAS es un factor de estímulo fundamental, que reúne todos los componentes del proceso de mejora para fortalecer el desempeño de las funciones de supervisión y gestión en la organización.

a) VISION ofrecerá una única plataforma institucional en tiempo real basada en la web para las transacciones institucionales y la gestión de la actuación profesional en lo relativo a los programas, las contribuciones, las finanzas y la administración, los recursos humanos, la cadena de suministros, la recaudación de fondos privados y las asociaciones, para las oficinas a nivel nacional, regional y de la sede. El sistema permite la plena alineación de los procedimientos e instrumentos institucionales de la sede con los de las oficinas en los países y favorece el método de programación y gestión del UNICEF basado en los resultados, gracias a la mayor capacidad del sistema. Esta plataforma amplia facilitará la aplicación de un enfoque más integrado de la supervisión de los programas y operaciones y de la gestión del desempeño;

b) Está previsto que VISION haga también mucho más eficientes las operaciones cotidianas. El sistema, al que tendrán acceso los funcionarios del UNICEF en todo el mundo, permitirá realizar transacciones desde cualquier lugar,

incluso desde los centros de servicios subregionales que puedan respaldar las operaciones de las distintas oficinas en los países. Se espera que la amplia accesibilidad y la capacidad de apoyo del sistema reduzcan los costos operacionales de las diversas oficinas del UNICEF. De la misma manera, VISION aumentará también la capacidad de respuesta en casos de emergencia, contribuyendo a asegurar la continuidad de las operaciones aunque existan problemas a nivel local;

c) La aplicación de las IPSAS mejorará la supervisión de los programas y operaciones y los resultados de la gestión, dado que el aumento de los requisitos de presentación de informes financieros hará necesario reforzar la gestión y la supervisión de los insumos de los programas. La mayor variedad y cantidad de información financiera que deberá reunirse para elaborar estados financieros ajustados a las IPSAS contribuirá a fortalecer la rendición de cuentas y la gobernanza en relación con los activos de la organización; la supervisión, la gestión del desempeño y la presentación de informes sobre todos los aspectos de la labor del UNICEF; y la transparencia en la forma de proceder del UNICEF;

d) Las IPSAS y el sistema VISION estarán funcionando plenamente en todas las oficinas del UNICEF a partir del 1 de enero de 2012.

6. El proceso de mejora institucional ofrece sistemas, mecanismos e instrumentos que permitirán perfeccionar la gobernanza y la gestión de los riesgos, los programas y las operaciones. Una vez finalizado, el proceso ayudará a las oficinas y al personal del UNICEF a trabajar con mayor eficacia y a aumentar su capacidad de afrontar los riesgos y deficiencias recurrentes detectados en el proceso de auditoría.
