



Consejo Económico y Social

Distr. general
11 de julio de 2022
Español
Original: inglés

Para información

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Segundo período ordinario de sesiones de 2022

6 a 9 de septiembre de 2022

Tema 7 del programa provisional*

Informe sobre el sistema de rendición de cuentas del UNICEF

Resumen

En este documento se presenta el sistema actualizado de rendición de cuentas del UNICEF y se describen los mecanismos de asignación de responsabilidades y rendición de cuentas que la organización utiliza para mejorar su capacidad de obtener resultados positivos para la infancia.

Dicho sistema, que permite asignar de manera holística e integrada las funciones y las responsabilidades en todos los niveles y se complementa con unos mecanismos de supervisión precisos, pone de relieve el empeño del UNICEF en promover unos procedimientos de gestión del desempeño y toma de decisiones basados en los resultados y los riesgos mediante una gestión eficaz del riesgo basada en la transparencia y una asignación precisa de las responsabilidades, conforme a los valores básicos de la organización.

Para seguir avanzando en el fortalecimiento de su sistema de rendición de cuentas, el UNICEF aprovechará las enseñanzas extraídas de su propia experiencia y la de otras organizaciones internacionales y asociados.

* [E/ICEF/2022/22](#).



I. Introducción

1. En 2009, el UNICEF publicó un informe en el que presentó su sistema actualizado de rendición de cuentas¹, que se había mejorado e integrado, en el que se describen las estructuras y los mecanismos a través de los cuales la organización asigna la responsabilidad de manera holística y complementaria. En él también se presentan sintéticamente los procesos de decisión, la gestión de riesgos y la supervisión.

2. El sistema de rendición de cuentas que se expone en este documento refleja las actividades de mejora estratégica que se están realizando para reforzar la capacidad del UNICEF de obtener resultados en beneficio de los niños y las mujeres y afianza la voluntad de la organización de mejorar el grado de armonización y coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas para encarar las dificultades que plantean la realidad cada vez más compleja del desarrollo y la acción humanitaria en el mundo y la evolución de las condiciones de asistencia.

A. Definiciones

3. Al igual que otros organismos de las Naciones Unidas, el UNICEF utiliza para sus términos más importantes las definiciones de fuentes autorizadas, como las resoluciones de la Asamblea General y, cuando procede, de otras fuentes independientes. Esas definiciones constituyen la base de su sistema de rendición de cuentas:

a) *Rendición de cuentas*: es la obligación que tienen las organizaciones y su personal de responder por todas las decisiones y medidas adoptadas y de asumir el cumplimiento de sus compromisos sin reservas ni excepciones; comprende los siguientes aspectos: i) el logro de objetivos y resultados de alta calidad de manera oportuna y eficaz en función de los costos; ii) la aplicación y el cumplimiento plenos de los mandatos institucionales de conformidad con la totalidad de las resoluciones, los reglamentos, las reglas y las normas éticas; iii) la presentación de información verificable, objetiva, precisa y oportuna sobre los resultados de la ejecución; iv) la administración responsable de fondos y recursos; v) todos los aspectos del desempeño, incluido un sistema claramente definido de recompensas y sanciones; y vi) el debido reconocimiento de la importante función que compete a los órganos de supervisión y la aplicación íntegra de las recomendaciones aceptadas²;

b) *Control interno*³: es el proceso que lleva a cabo el órgano rector, el personal directivo u otra dependencia de una organización para dar garantías razonables de que se han cumplido los objetivos en las siguientes categorías: i) la eficacia y eficiencia de las operaciones; ii) la fiabilidad en la presentación de información financiera; y iii) el cumplimiento de los reglamentos, las normas, las políticas y los procedimientos vigentes;

c) *Transparencia*⁴: se refiere al proceso por el que se ofrece información fiable y oportuna sobre las condiciones, las decisiones y las medidas relativas a las actividades de una organización de forma que pueda consultarse, encontrarse y

¹ UNICEF, *Informe sobre el sistema de rendición de cuentas del UNICEF* (E/ICEF/2009/15), 29 de abril de 2009.

² Según la definición aprobada por la Asamblea General en su resolución 64/259.

³ Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, Marco Integrado de Control Interno, actualización de 2013.

⁴ Definición tomada del *Report of the Working Group on Transparency and Accountability*, octubre de 1998.

entenderse con facilidad, salvo cuando la información en cuestión se considere confidencial;

d) *Supervisión*: función que deben desempeñar unos servicios independientes y objetivos de garantía y asesoramiento para evaluar y analizar la eficacia y la adecuación de los procedimientos de control interno de una organización a fin de contribuir a que se cumpla su misión y las obligaciones de rendir cuentas de los directivos y el personal. También comprende actividades para comprobar que la organización está obteniendo los resultados esperados y siguiendo las políticas, los reglamentos y las normas aplicables;

e) *Gestión basada en los resultados*: es un método de gestión con el que se pretende conseguir que todos los agentes contribuyan colectivamente a una serie predefinida de resultados; con este método, el punto de mira ya no son las actividades en sí, sino los resultados que deben obtenerse, lo que permite aprovechar los recursos disponibles con la máxima eficacia y eficiencia posible;

f) *Gestión de los riesgos institucionales*: método sistemático y transparente de gestión de los riesgos basado en los principios siguientes: i) la coherencia y la coordinación de los mecanismos y actividades de gestión de los riesgos programáticos, operacionales y estratégicos en todos los niveles de la organización; ii) el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas; iii) la fundamentación de las decisiones de todos los funcionarios en una idea común del apetito de riesgo de la organización en cualquier situación posible; y iv) la capacidad de acreditar ante los órganos rectores, la dirección ejecutiva, los donantes y otros interesados que los riesgos y las oportunidades se conocen y gestionan en un marco claramente delineado;

g) *Uso óptimo de los recursos*: mejor relación posible entre el costo, la calidad, el ritmo de ejecución y la sostenibilidad para obtener resultados y efectos en el ámbito de la infancia u otros productos deseados.

B. Sistema de rendición de cuentas del UNICEF

4. En el UNICEF, la rendición de cuentas se asienta en el mandato institucional establecido por la Asamblea General en sus resoluciones [57 \(I\)](#) (1946) y [417\(V\)](#) (1950), en las que se encomendó a la organización que abogara por la protección de los derechos de los niños, que ayudara a satisfacer sus necesidades básicas y que ampliara sus posibilidades de alcanzar su pleno potencial.

5. Ese mandato se enmarca en la Convención sobre los Derechos del Niño y se reforzó en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la declaración sobre la misión del UNICEF, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las recomendaciones formuladas en la resolución de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (RCAP). Es susceptible de evolucionar en función de las modificaciones que se introduzcan en los marcos normativos y de las resoluciones de la Asamblea General.

6. El UNICEF sigue primando los programas de cooperación para los países y preconizando que se centren en atender las prioridades nacionales de desarrollo a fin de obtener resultados que benefician a los niños, para lo cual propugna, entre otras estrategias, el fortalecimiento de la capacidad de los asociados en la ejecución de los programas de país y la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y asociados de la sociedad civil en la consecución de los objetivos nacionales.

7. El UNICEF considera que las prácticas individuales y colectivas de rendición de cuentas y transparencia son esenciales en todas las intervenciones programáticas, las alianzas y las actividades. La organización rinde cuentas a su Junta Ejecutiva de los resultados obtenidos en beneficio de la infancia y responde ante los países donde se ejecutan programas, las poblaciones afectadas, los donantes y otros asociados para garantizar que esos resultados se obtengan de manera transparente. El sistema de rendición de cuentas del UNICEF concuerda con los planes estratégicos cuatrienales, los marcos de resultados y los presupuestos integrados de la organización y se asienta en sus operaciones descentralizadas. Las políticas y los procedimientos del Fondo orientan la ejecución de los programas y la consecución de los resultados estratégicos a todos los niveles. En entornos humanitarios, las actividades del UNICEF se rigen por los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria y los marcos jurídicos internacionales que consagran los principios de humanidad, imparcialidad, neutralidad⁵ e independencia⁶.

8. El UNICEF opera de forma descentralizada gracias a la facultad de tomar decisiones delegada por la Dirección Ejecutiva en virtud del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, a la política de delegación de autoridad (que se publicará en 2022) y a otras políticas conexas. Una red de siete oficinas regionales supervisa, asegura la calidad y ofrece asesoramiento sobre las principales funciones programáticas, presupuestarias y de apoyo en los países. Las oficinas regionales sirven de mecanismo de orientación, apoyo, supervisión y coordinación de las oficinas nacionales en las distintas regiones. La sede realiza las labores mundiales de orientación normativa, promoción y aprovechamiento del conocimiento que determinan las intervenciones regionales y nacionales de la organización, y se encarga de los marcos, los servicios y los sistemas de gestión institucional que rigen las operaciones de UNICEF.

9. El UNICEF es consciente de que, para cumplir satisfactoriamente su cometido, es fundamental fomentar una cultura del empoderamiento y la responsabilidad individuales y obligar a los dirigentes y los administradores a hacer una gestión eficaz, inclusiva y ética del personal, que se ajuste a los valores básicos de la organización, una gestión eficaz de los resultados y una gestión adecuada de los recursos. El personal y los directivos tienen la capacidad y las facultades necesarias para desempeñar sus funciones en un entorno de trabajo positivo y seguro. Todos los componentes de la organización colaboran para obtener resultados beneficiosos para la infancia.

10. El UNICEF defiende una cultura institucional basada en valores, diversa e inclusiva en todas sus oficinas y promueve la diversidad, la equidad y la inclusión en todas las esferas funcionales de su mandato en favor de la infancia y entre su personal.

11. El sistema de rendición de cuentas abarca todas las actividades del UNICEF y entraña unas funciones sólidas e independientes en materia de ética, auditoría e investigación, y evaluación. Sirve para documentar el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas y para promover la mejora constante de la organización, y facilita la presentación de informes a la Junta Ejecutiva en los que se rinden cuentas de los resultados obtenidos en favor de la infancia.

12. Este sistema de rendición de cuentas permite describir los mecanismos y procesos establecidos en el conjunto de la organización para mantener, evaluar, supervisar y mejorar el desempeño del UNICEF en todos los aspectos de la labor que realiza para cumplir su misión, su mandato, sus estrategias y sus planes, y para presentar informes al respecto. Se basa en un enfoque holístico e integrado de

⁵ Resolución 46/182 de la Asamblea General.

⁶ Resolución 58/114 de la Asamblea General.

asignación de funciones y responsabilidades en todos los niveles y se complementa con mecanismos claros de seguimiento. El sistema pone de relieve que el UNICEF está determinado a promover unos procesos de gestión del desempeño y adopción de decisiones basados en los resultados y los riesgos, así como en los valores compartidos y en una cultura de la rendición de cuentas y la transparencia.

C. Organización del UNICEF

13. Este informe sobre el sistema de rendición de cuentas del UNICEF se complementa con un documento de trabajo interno actualizado en el que se describe la estructura orgánica actual de la organización y las funciones y responsabilidades delegadas de las oficinas nacionales y regionales y de la sede. El documento de trabajo, que es la principal referencia sobre las funciones y líneas jerárquicas en todos los niveles de la organización, se ha consolidado a partir de un examen interno.

14. El Fondo sigue teniendo una estructura descentralizada y asentada sobre el terreno, lo que refuerza la primacía de los programas para los países y permite acercar los procesos de toma de decisiones y rendición de cuentas a la ejecución de los programas. Se complementa con mecanismos regionales de supervisión, orientación y apoyo y con funciones y capacidades de formulación de políticas y supervisión a escala mundial. Gracias a ello, todos los componentes de la organización colaboran eficazmente para apoyar y fortalecer los programas para los países y promover el cumplimiento del mandato y la misión del UNICEF.

II. Componentes del sistema de rendición de cuentas del UNICEF

15. El sistema de rendición de cuentas del UNICEF se basa en un conjunto de *principios rectores* y *elementos funcionales* que se aplican en todos los niveles de la organización y constituye un marco que establece:

- a) Una cadena clara de responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas que, a través de la Junta Ejecutiva, va de la Asamblea General a la Dirección Ejecutiva, los administradores y el personal;
- b) Un marco sólido de gestión de riesgos y control interno común a toda la organización, que permite a esta y a su personal adoptar un enfoque sistemático y holístico de detección, evaluación y gestión de los riesgos a todos los niveles;
- c) Un marco consistente de gestión basada en los resultados dotado de un sólido mecanismo de seguimiento y evaluación que permite mejorar la capacidad a todos los niveles para obtener resultados que beneficien a los niños y reforzar la gestión del desempeño; y
- d) Una delegación de autoridad clara.

A. Principios rectores de la rendición de cuentas

16. El marco de rendición de cuentas del UNICEF se rige por los siguientes principios básicos:

- a) *Rendición mutua de cuentas y unas responsabilidades orgánicas claras.* El UNICEF y sus asociados tienen responsabilidades distintas y responden del cumplimiento de sus respectivas obligaciones. Las responsabilidades de la sede, las oficinas regionales y las oficinas de países están claramente distribuidas;

b) *Concordancia con los objetivos institucionales y rendición de cuentas.* Los administradores son responsables de cumplir los objetivos asignados a sus oficinas y equipos, que deben concordar con el Plan Estratégico, los distintos documentos de programa para los países y los objetivos de la organización;

c) *Delegación formal de autoridad.* Las competencias, responsabilidades y obligaciones están claramente definidas y la delegación de autoridad es oficial y efectiva, para lo que se separan las principales funciones y responsabilidades en materia de autorización, tramitación, registro y revisión de transacciones;

d) *Responsabilidad individual y rendición de cuentas.* Los administradores y el personal deben esforzarse a título individual por conocer las políticas y las normas relativas a la toma de decisiones y no pueden alegar desconocimiento de las políticas y los procedimientos establecidos;

e) *Consideración de los riesgos y la relación costo-beneficio en la toma de decisiones.* Antes de tomar una decisión se sopesan debidamente los riesgos y las oportunidades asociados a las distintas opciones. Los riesgos detectados se gestionan de forma responsable atendiendo al apetito y la tolerancia del Fondo en relación con ellos y teniendo en cuenta que cada situación es única;

f) *Actividades fiables y verificables de seguimiento y gestión del desempeño y de presentación de informes al respecto.* La concepción y la ejecución de los programas y las actividades de colaboración se controlan haciendo un seguimiento periódico adecuado de los resultados correspondientes y presentando informes al respecto, lo que requiere una contabilidad oportuna y unos informes financieros fidedignos. Los documentos pueden comprobarse;

g) *Valores básicos, ética, diversidad, equidad e inclusión.* El UNICEF se guía por seis valores básicos: atención, respeto, integridad, confianza, rendición de cuentas y sostenibilidad. Su cultura institucional valora y fomenta las contribuciones de su personal en todo el mundo, que es muy diverso. Al respetar, reconocer y aprovechar la experiencia de todos sus funcionarios, se refuerza la credibilidad de la organización ante sus asociados, se descubren planteamientos innovadores y se obtienen resultados duraderos para todos los niños;

h) *Protección.* Los sistemas del UNICEF permiten reducir al mínimo las posibilidades de que los niños y las comunidades se vean perjudicados por la labor de la organización o las acciones de sus funcionarios y asociados, conforme a las normas y prácticas internacionales;

i) *Transparencia.* Conforme a su Política de Divulgación de Información, el UNICEF ofrece información fiable y oportuna sobre las condiciones, las decisiones y las medidas relacionadas con sus actividades, de manera que pueda consultarse, encontrarse y entenderse con facilidad, salvo cuando tal información se considera confidencial.

B. Elementos funcionales del sistema de rendición de cuentas

17. En el sistema de rendición de cuentas del UNICEF se especifican los principales elementos funcionales de este ámbito que corresponden a los administradores y al personal en todos los niveles. Esos elementos se concretan en las funciones, las responsabilidades y los procesos que se definen en los planes de gestión de las distintas oficinas y las descripciones de puestos específicos. El sistema de rendición de cuentas consolida los principales aspectos de los mecanismos de control interno, reclamación e intervención, así como los comportamientos y los valores más importantes en los que se sustenta una sólida cultura de colaboración y mutua

rendición de cuentas. Incorpora el modelo de las tres líneas propugnado por el Instituto de Auditores Internos, una versión actualizada de las Tres Líneas de Defensa⁷.

18. Con los informes y mecanismos ordinarios de supervisión del desempeño ya existentes en la organización, se controlarán la implantación y la utilización del sistema de rendición de cuentas y se informará al respecto a la Junta Ejecutiva. El UNICEF se asegurará de que todo el personal desarrolle la capacidad de entender y utilizar el sistema.

19. A continuación se describen los principales elementos funcionales del sistema de rendición de cuentas:

a) Las funciones de *liderazgo estratégico y dirección* competen a la Dirección Ejecutiva, que debe fijar una ambición y una orientación institucionales que permitan al UNICEF asumir su función de principal organismo mundial para la infancia. Esa función se pone en práctica mediante el Plan Estratégico del UNICEF y los compromisos mundiales, regionales y nacionales conexos en apoyo de la Convención sobre los Derechos del Niño, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria;

b) *Las políticas, los planes y los programas* aportan normas y procedimientos internos adecuados y permiten disponer de orientaciones y herramientas de planificación, seguimiento y programación con los que aplicar de manera eficaz las estrategias y los planes institucionales, sobre todo mediante los programas del UNICEF para los países. Entre ellas se encuentran estrategias transversales como el enfoque basado en los derechos humanos, la equidad, la consideración de los riesgos en las actividades de programación y la igualdad de género; el acceso a suministros y servicios esenciales; los planes de preparación para emergencias, de intervención y de recuperación y reducción de los riesgos; la innovación; y el fomento de un sistema de las Naciones Unidas armonizado y coherente;

c) El *liderazgo técnico* aporta la competencia técnica necesaria para elaborar políticas con base empírica y ejecutar programas que permitan hacer efectivos los derechos del niño, de conformidad con la Convención sobre los Derechos del Niño, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y otros grandes compromisos y normas internacionales;

d) El *liderazgo en materia de pruebas, conocimientos y datos* sirve para aprovechar la función y el mandato mundial del UNICEF como transmisor de conocimientos sobre los derechos de la infancia para generar evaluaciones, investigaciones y datos sobre los derechos, el desarrollo y el bienestar de los niños. Permite impulsar el establecimiento o el fortalecimiento de alianzas para promover investigaciones sólidas, datos desglosados y análisis y difundir sus resultados a fin de inducir un cambio que favorezca a los niños más vulnerables. Los datos sobre la infancia permiten al UNICEF orientar y supervisar sus propias actividades y ofrecer información con sólida base empírica que los Gobiernos y otros asociados pueden utilizar para formular, supervisar y ajustar políticas y programas en este ámbito;

e) Con *los resultados, el seguimiento del desempeño y la gestión* se definen responsabilidades ejecutivas en todos los niveles de la organización para que las intervenciones se ciñan a los planes aprobados y a los recursos asignados. Esos resultados se miden de acuerdo con los marcos de resultados y recursos del Plan Estratégico y los programas para los países, en aplicación de los principios y

⁷ Instituto de Auditores Internos, *The IIA's Three Lines Model*, julio de 2020: www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf.

parámetros de derechos humanos y de gestión basada en los resultados que aplica el UNICEF;

f) La *administración de los recursos* consiste en gestionar con prudencia los fondos confiados al UNICEF mediante la definición clara de las competencias, las funciones y las responsabilidades, la asignación eficaz de los recursos, la implantación de sistemas de seguimiento y control, la gestión de la exposición al riesgo financiero, la gestión de los flujos de efectivo, el rendimiento de los activos financieros y la presentación de informes financieros reglamentarios. Para ello es necesario aplicar consideraciones sobre el uso óptimo de los recursos y la presupuestación basada en los resultados, así como gestionar la relación entre el UNICEF y sus Comités Nacionales a fin de maximizar las posibilidades de agilizar la movilización de recursos;

g) Las *operaciones estratégicas* facilitan la planificación, la concepción y la ejecución de los programas del UNICEF y propician un clima de excelencia en la gestión, bienestar del personal y rendición de cuentas que permite encontrar soluciones teniendo en cuenta los riesgos y centrándose en los resultados. Para ello deben organizarse debates estratégicos con las principales partes interesadas y aprovechar las mejores prácticas a fin de ganar en eficacia y eficiencia. También hace falta una cultura de servicio que permita a todo el personal tomar decisiones que tengan en cuenta los riesgos a fin de maximizar los resultados de los programas, hacer un uso óptimo de los recursos y gestionar eficazmente los riesgos;

h) El *aseguramiento de la calidad* permite comprobar que los programas y las estrategias operacionales se ajustan al Plan Estratégico del UNICEF y a los compromisos mundiales, regionales y nacionales conexos, y sirven para cumplirlos. Para desempeñar esa función se realizan evaluaciones, tareas de seguimiento de los programas para los países (incluidos los de carácter humanitario) y otras actividades de aseguramiento, y se analizan los productos del conocimiento;

i) La *gestión de los riesgos institucionales* promueve una cultura de gestión de los riesgos equilibrada y eficaz en la que se definen las expectativas y obligaciones en este ámbito y se alienta al personal a incorporar estas cuestiones en las actividades de planificación estratégica, colaboración, ejecución y evaluación. Bajo el claro liderazgo de la Dirección Ejecutiva y el personal directivo superior, esta función permite a todo el personal tomar decisiones teniendo en cuenta los riesgos y aplicar las medidas adecuadas de mitigación con unas pautas bien definidas;

j) Los *valores culturales* promueven normas escrupulosas de ética profesional y una cultura de la rendición de cuentas y el deber de diligencia a todos los niveles, lo que se ajusta a valores básicos de las Naciones Unidas y el UNICEF como la diversidad y la inclusión;

k) La *gestión de las personas* tiene por objeto generar un entorno de gestión propicio para que todos los empleados de la organización pongan su experiencia al servicio de los niños al tiempo que se desarrollan profesionalmente. Consiste en establecer y mantener un sistema eficaz de gestión del desempeño que fomente la responsabilidad y la confianza a todos los niveles, lo que entraña gestionar y reconocer el desempeño individual y colectivo; definir con claridad las funciones, responsabilidades y obligaciones de todas las partes interesadas en el proceso de gestión de talentos; y utilizar mejores herramientas de evaluación y desarrollo;

l) Las medidas de *formación y desarrollo* ofrecen a todo el personal posibilidades de evolución profesional, desarrollo de las capacidades y acompañamiento experto para que pueda afianzar y aplicar competencias técnicas, habilidades de liderazgo y capacidades de obtener resultados óptimos en beneficio de

los niños. Además, incitan al personal a responsabilizarse de su propio aprendizaje y desarrollo personal y profesional;

m) Las actividades de *representación y promoción* que llevan a cabo administradores de todos los niveles del UNICEF sirven para impulsar cambios en las políticas, las prácticas, las relaciones de colaboración y la asignación de recursos que contribuyan a hacer efectivos los derechos de los niños y a hacer que la organización sirva de voz acreditada e independiente en favor de la infancia;

n) Las *alianzas* sirven para establecer y estrechar de manera coordinada unas relaciones efectivas de colaboración y asociación con agentes humanitarios y de desarrollo y Gobiernos. Para obtener resultados mensurables en beneficio de la infancia, se han establecido sólidas alianzas dentro del sistema de las Naciones Unidas, en los planos mundial, regional y nacional, y también con el sector privado. Las alianzas también sirven para gestionar las relaciones del UNICEF con sus Comités Nacionales, que son entidades jurídicas independientes dedicadas a promover los objetivos de la organización en virtud de acuerdos de cooperación y declaraciones de reconocimiento.

C. Niveles de responsabilidad

20. El sistema de rendición de cuentas del UNICEF se ajusta al Plan Estratégico en el que se establecen los resultados en materia de programación, alianzas y gestión. Se basa en los planes de trabajo y de gestión que elaboran la sede y las oficinas regionales y en los países y sirven para medir los avances en los resultados. El sistema de rendición de cuentas se complementa con mecanismos de supervisión integrados en los procesos institucionales de gobernanza y programación.

21. Las políticas y normas institucionales integradas en el sistema para garantizar su cumplimiento se basan en marcos que regulan: a) la supervisión de la gestión, que comprende funciones de auditoría, reducción de riesgos, administración financiera y evaluación; b) la gestión de programas, que comprende normas de suministro, estrategias y medidas de preparación e intervención, continuidad de las operaciones y evaluación; y c) el fomento de comportamientos éticos y transparentes con medidas de información y declaración de intereses financieros, de protección de los denunciantes de irregularidades contra las represalias y de prohibición de la discriminación, el hostigamiento, el acoso sexual y el abuso de autoridad.

22. El sistema se sustenta en los valores básicos del UNICEF, que se basan en una serie de principios rectores, funciones, responsabilidades, expectativas de autoridad y gestión, políticas, procesos y herramientas de rendición de cuentas con los que se pretende desarrollar las capacidades y fomentar el aprendizaje permanente. La presentación de informes a la Junta Ejecutiva es un aspecto importante del sistema y se racionaliza aprovechando las prácticas actuales de información a la Junta.

23. El sistema de rendición de cuentas del UNICEF se estructura en tres niveles diferentes: institucional, programático e individual, que se presentan a continuación y se describen en detalle en el documento de trabajo sobre la organización del UNICEF.

Responsabilidad institucional

24. La Dirección Ejecutiva rinde cuentas a la Junta Ejecutiva por la dirección y la gestión del UNICEF con arreglo a los valores básicos de la organización y a los resultados previstos en el Plan Estratégico, las estrategias y documentos aprobados por la Junta Ejecutiva y la gestión adecuada de los riesgos asociados al cumplimiento de los planes y compromisos del Fondo. En los documentos de programas de países,

grupos de países y zonas, que aprueba la Junta Ejecutiva, se establecen las principales responsabilidades en materia de ejecución y resultados. El UNICEF realiza actividades de seguimiento de los resultados que le sirven de base para elaborar los informes con los que rinde cuentas del uso eficaz y eficiente de los fondos y recursos a los niños, los asociados en la ejecución de programas enfocados a las prioridades de desarrollo de los países y los donantes y asociados.

25. La Convención sobre los Derechos del Niño reconoce el principio de universalidad de los derechos de la infancia. Los programas del UNICEF para países de ingreso alto reflejan pues la necesidad de reconocer, aplicar, supervisar y acelerar las medidas destinadas a hacer efectivos esos derechos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países. Para desempeñar su cometido en los países de ingreso alto, la organización utiliza oficinas y programas para países o grupos de países o, en función de las diferentes situaciones, otros medios de colaboración que puedan redundar en beneficio de los niños más desfavorecidos, como el establecimiento de alianzas con otros organismos de las Naciones Unidas y con los Comités Nacionales mediante sus programas mundiales y regionales o, previa aprobación de la Junta Ejecutiva, concibiendo y experimentando otros métodos⁸.

26. El UNICEF mantendrá unos niveles adecuados de delegación de autoridad y facultades para que los responsables de los programas nacionales de desarrollo mejoren su eficiencia tratando aspectos operacionales de la reforma de las Naciones Unidas esenciales para integrar en esos programas las cuestiones relativas a los derechos del niño. Seguirá apoyando el sistema reforzado de coordinadores residentes y las estructuras de coordinación en las sedes y las oficinas regionales y de países, y aplicará el marco de rendición de cuentas sobre la gestión del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y el sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas.

27. El UNICEF ha hecho suyas las responsabilidades y obligaciones especificadas en el marco de rendición de cuentas del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas (SGSNU), del que es miembro, y en las políticas y directrices conexas. Para respaldar la aplicación del SGSNU, el UNICEF tiene su propio marco interno de seguridad en materia de rendición de cuentas.

Responsabilidades de programación y gestión

28. La responsabilidad programática del UNICEF se define en su Plan Estratégico, que se orienta a los países y se centra en los principios de creación de capacidad, fortalecimiento del sistema e implicación nacional; el acceso de los niños y sus comunidades a los suministros y servicios esenciales; la articulación en torno a los niños de las políticas y la planificación nacionales; unas actividades de planificación y seguimiento con base empírica; una programación basada en los derechos humanos que integre la perspectiva de género; la rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales; los datos abiertos y la transparencia; y la contribución activa a los marcos de cooperación y asociación de las Naciones Unidas y a los planes consolidados de respuesta humanitaria, así como a la coherencia de las Naciones Unidas y a la reforma general de sus sectores de desarrollo y acción humanitaria.

29. Los documentos de programa del UNICEF para los países son el principal instrumento de rendición de cuentas sobre las responsabilidades nacionales de programación y gestión. En ellos se abordan las condiciones de desarrollo y acción

⁸ Véase la decisión 2016/11 de la Junta Ejecutiva sobre el análisis de la experiencia del UNICEF en países de ingresos altos y países de ingresos medianos altos que están pasando a formar parte los países de ingresos altos.

humanitaria de los países; la responsabilidad programática del UNICEF en este último ámbito se guía por los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria. Con ello se garantiza una mínima capacidad de atender las necesidades humanitarias de los niños y se fundamenta la colaboración con los asociados para lograr que los niños accedan a los suministros y servicios esenciales y para reforzar las medidas de preparación, respuesta y reducción del riesgo en las políticas nacionales. Bajo la supervisión de los Directores Regionales correspondientes, los Representantes del UNICEF dirigen todos los aspectos de la colaboración con los asociados en los países y tienen la responsabilidad de ejecutar satisfactoriamente los programas para los países y de gestionar con eficacia las operaciones y los recursos del Fondo.

30. Los asociados colaboran estrechamente con las oficinas del UNICEF en los países en la ejecución y el seguimiento de los programas. Los planes de trabajo elaborados en colaboración con los ministerios competentes y otros asociados importantes en la ejecución de programas constituyen la base para la prestación de asistencia técnica y financiera, materiales y promoción, y contienen indicadores para medir los avances. En los planes de gestión se establecen las bases de la gestión y los compromisos de las oficinas. Los avances en la ejecución de los planes de trabajo se analizan periódicamente con los asociados en la ejecución de los programas para los países a fin de averiguar si hay que modificar sus orientaciones y estrategias. En las reuniones internas de los equipos de gestión en los países se hace un seguimiento constante de los indicadores programáticos y de gestión. Además, durante el ciclo de ejecución de esos programas se realizan actividades conjuntas de generación de datos con los asociados, como se expone en el plan integrado de seguimiento, evaluación e investigación.

31. En el plano interinstitucional, el UNICEF y los asociados del equipo de las Naciones Unidas en los países se esfuerzan en el empeño y asumen la responsabilidad de garantizar el más alto nivel de coordinación y coherencia en la consecución de los resultados de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) en los países, en apoyo de los programas nacionales de desarrollo y el mandato del UNICEF y de conformidad con la Convención sobre los Derechos del Niño, bajo la dirección de los Coordinadores Residentes. La organización se coordina con otros organismos de las Naciones Unidas en la consecución de resultados comunes. Comparte información sobre sus contribuciones anuales a la consecución de los resultados de los MCNUDS con los Coordinadores Residentes para la consolidación de los informes anuales que se presentan a los Gobiernos y al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Como miembro activo de los equipos de las Naciones Unidas en los países, el UNICEF colabora con otros organismos del sistema y con los asociados en la ejecución de programas de país en el seguimiento y la evaluación de los avances logrados en relación con las prioridades de esos programas y la aplicación de los tratados de derechos humanos pertinentes, en particular la Convención sobre los Derechos del Niño. En casos de crisis humanitarias, las responsabilidades interinstitucionales se especifican en diversos mecanismos supervisados por el Comité Permanente entre Organismos, cuya elaboración dirige el Coordinador Residente o el Coordinador de Asuntos Humanitarios, en estrecha colaboración con los asociados en la ejecución de los programas de país y con todos los miembros de los equipos humanitarios en los países.

32. Los Directores de la sede y las oficinas regionales del UNICEF responden ante la Dirección Ejecutiva por sus contribuciones a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico, por la gestión de los riesgos que la entorpecen y por el cumplimiento de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria y otras estrategias institucionales aprobadas por la Junta Ejecutiva. La sede y las oficinas regionales tienen funciones complementarias; los Directores Regionales prestan a las

oficinas de los países los servicios necesarios de apoyo y coordinación de las políticas, de orientación de la gestión, de supervisión estratégica y operacional, de asistencia técnica y de aseguramiento de la calidad. Los Directores de la sede establecen la ambición global y la estrategia de los programas y ofrecen pautas y orientaciones para el cumplimiento de la misión y los objetivos del UNICEF, lo que incluye dirigir la aplicación de estrategias globales y el posicionamiento de las cuestiones relativas a la infancia en los foros mundiales y garantizar el acceso de los niños a los suministros y servicios esenciales. Las oficinas regionales proporcionan un vínculo estratégico entre la orientación y la política mundiales y la concepción y ejecución de los programas en los países, garantizando que el mandato y la responsabilidad del UNICEF se reflejen en una programación nacional de calidad.

33. La sede y las oficinas regionales colaboran en las tareas de promoción, establecimiento de alianzas estratégicas y movilización de recursos; en la elaboración de políticas, particularmente en relación con la reforma y la coherencia de las Naciones Unidas, la reforma del sector humanitario y las medidas de preparación, respuesta, recuperación y reducción de los riesgos para situaciones de emergencia; y en el fortalecimiento de la posición del UNICEF como principal especialista y agente de divulgación sobre la infancia. Tienen la responsabilidad de gestionar con eficacia y eficiencia los recursos humanos y materiales a su cargo y de aplicar una estrategia de gestión de riesgos. Sus atribuciones se especifican en los planes de gestión pertinentes y se ajustan a las estrategias generales de la organización y a los marcos de resultados de desarrollo y gestión. La sede y las oficinas regionales realizan actividades de seguimiento de las políticas de infancia y elaboran informes y análisis regionales anuales para dar cuenta de sus resultados.

34. El UNICEF es consciente de la importante responsabilidad que la organización y sus asociados tienen en la obtención de resultados beneficiosos para la infancia. También es consciente de que tiene bajo su responsabilidad los fondos que le han confiado los donantes y por ello considera que la rendición de cuentas y la transparencia son aspectos primordiales de sus intervenciones programáticas, alianzas y actividades a todos los niveles.

Responsabilidad individual

35. Se espera que los responsables de todos los niveles del Fondo sirvan de modelo, propicien y mantengan un clima de respeto para el personal y aporten la autoridad, los recursos, el apoyo y las herramientas necesarias para que sus equipos puedan adoptar decisiones bien fundadas y asumir sus consecuencias y tengan las capacidades adecuadas para desempeñar sus funciones y rendir cuentas al respecto, por ejemplo la capacidad de gestionar y mitigar los riesgos que amenacen el cumplimiento de los objetivos en sus esferas de competencia. El Plan Estratégico del UNICEF afirma que la descentralización y el empoderamiento de la gobernanza y la toma de decisiones fortalecerán la responsabilidad de cada funcionario en la obtención de resultados que beneficien a los niños. En el Plan Estratégico del UNICEF se afirma que descentralizar y delegar los procesos de gobernanza y toma de decisiones permitirán que todos los funcionarios asuman mayor responsabilidad en la obtención de resultados en materia de infancia.

36. Cada funcionario tiene la responsabilidad de ejercer sus facultades y obtener los resultados acordados mediante un uso eficaz y eficiente de los recursos y las herramientas, con arreglo a los valores del UNICEF, al marco regulatorio y a las pautas de comportamiento propias de sus funciones, y con la orientación y el apoyo de los supervisores. Deben desempeñar adecuadamente las funciones asignadas, mantenerse informados de las cuestiones que afectan a sus funciones y deberes, y compartir cuando sea necesario las enseñanzas extraídas de su experiencia

profesional. El intercambio de conocimientos e información, junto con el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional, son los pilares de la excelencia institucional, pues permiten que el personal se desarrolle profesionalmente al tiempo que contribuye a cumplir el mandato del UNICEF.

37. El UNICEF promueve una cultura del desempeño en la que el personal de todos los niveles se responsabilice de las tareas que le competen y de los resultados convenidos. La organización evalúa a su personal mediante un proceso anual de evaluación participativa del desempeño.

38. Se espera que todos los miembros del personal desempeñen sus funciones y se comporten en todo momento de acuerdo con la Carta de las Naciones Unidas, el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, las Normas de Conducta de la Administración Pública Internacional (2013), los valores y las competencias de comportamiento del UNICEF, el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del UNICEF, y todas las políticas, procedimientos e instrumentos de orientación de la organización, en particular los relativos a la protección de los niños contra todo tipo de daños.

D. Seguimiento y presentación de informes

39. Las actividades de seguimiento son esenciales para comprobar y posibilitar la consecución de resultados en todos los planos institucionales. Permiten a los responsables conocer el grado de cobertura, equidad y oportunidad de los avances en materia de infancia y el grado de responsabilidad que asume cada funcionario en los ámbitos que les competen. Los datos de seguimiento, que se contrastan con los objetivos aprobados de programación y gestión utilizando indicadores cuantitativos, sirven para fundamentar los informes que se presentan a la Junta Ejecutiva, a los asociados en la ejecución de los programas para los países y a otras partes interesadas, por lo que son uno de los componentes esenciales de las evaluaciones.

40. Las actividades de seguimiento del UNICEF sirven, entre otras cosas, para medir el grado de conformidad con los marcos regulatorios, las políticas y los procedimientos. Su eficacia depende de que se disponga de las políticas, los procedimientos, las herramientas y las competencias que se necesitan para obtener resultados en los planos individual, programático e institucional. El seguimiento permite al personal directivo abordar problemas recurrentes y sistémicos, incorporar lecciones aprendidas y mejores prácticas en futuras intervenciones, y administrar más eficazmente los equipos y los recursos para obtener resultados. Los Directores Regionales rinden cuentas a la Dirección Ejecutiva sobre el seguimiento de las responsabilidades de los Representantes del UNICEF en la región, sobre el desempeño de las oficinas de países de sus regiones y sobre la adopción de medidas para resolver problemas programáticos y operacionales recurrentes. Los Directores de servicios de la sede rinden cuentas a la Dirección Ejecutiva sobre el control de la calidad de las labores normativas y técnicas y sobre el apoyo que se presta a las oficinas del UNICEF.

41. A nivel institucional, la Dirección Ejecutiva rinde cuentas y presenta informes anuales a la Junta Ejecutiva sobre los resultados de las actividades de apoyo al Plan Estratégico y otras prioridades de la organización, conforme a lo solicitado en las decisiones de la Junta Ejecutiva y a las disposiciones del programa de trabajo anual de la Junta. La Dirección Ejecutiva cuenta con la asistencia de los Directores Ejecutivos Adjuntos, que tienen autoridad y responsabilidades delegadas en ámbitos de su competencia y le rinden cuentas. Los Jefes de Oficina son responsables ante la Dirección Ejecutiva de obtener los resultados convenidos que se señalan en los planes de gestión y los programas. Los avances en la obtención de esos resultados se exponen

en los informes anuales de las oficinas y en los informes de análisis regionales. Todos los funcionarios responden ante sus supervisores por el desempeño de las funciones que tiene asignadas e informan cada año al respecto mediante el sistema de evaluación del desempeño del UNICEF.

E. Mejora continua del sistema de rendición de cuentas del UNICEF

42. El UNICEF trabaja constantemente en la introducción de mejoras que fortalezcan su capacidad de obtener resultados beneficiosos para la infancia. Las políticas, los procedimientos y las herramientas se examinan y revisan continuamente para reflejar la evolución de las estrategias, incorporar las lecciones aprendidas y adoptar las mejores prácticas.

43. Se han realizado varias revisiones y evaluaciones para ayudar a mejorar los procesos institucionales, los recursos humanos y las funciones de suministro y para reforzar la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil. Esas actividades permiten actualizar la configuración del sistema de rendición de cuentas del UNICEF con arreglo a las funciones, los papeles y las responsabilidades de la organización y su personal a todos los niveles.

44. A continuación se presentan ejemplos de mejoras sustanciales introducidas desde 2009:

a) *Alineamiento con las reformas de las Naciones Unidas y compromisos conexos*: el UNICEF contribuye activamente al programa de reformas del Secretario General; colabora con otros organismos de las Naciones Unidas para integrar los indicadores comunes establecidos en el marco de supervisión y presentación de informes de la revisión cuatrienal amplia de la política (RCAP); ha conseguido integrar sistemáticamente los mandatos de la RCAP en el Plan Estratégico; trabaja con otras entidades del sistema para aplicar el Marco de Gestión y Rendición de Cuentas, ejecutar eficazmente programas conjuntos, fomentar el uso del marco de seguimiento de las contribuciones a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible común a todo el sistema de las Naciones Unidas y armonizar los MCNUDES y los documentos de programas de país;

b) *Oficina de Ética Independiente*: en 2020 se reforzó la Oficina de Ética del UNICEF convirtiéndola en una dependencia institucional independiente de la Oficina del Director Ejecutivo cuyo Director depende directamente de la Dirección Ejecutiva y desempeña ese cargo durante dos períodos de cinco años como máximo⁹;

c) *Cultura y valores*: el UNICEF está creando un lugar de trabajo más inclusivo y estimulante en el que todos los miembros del personal se respetan, se empoderan y se inspiran unos a otros para que cada cual dé lo mejor de sí por los niños del mundo;

d) *Prevención de la explotación y los abusos sexuales*: esta sigue siendo una prioridad enmarcada en el compromiso de protección común a toda la organización. El desarrollo de cauces seguros y accesibles de denuncia y de servicios de asistencia centrados en los supervivientes y el fortalecimiento de la protección de los niños supervivientes, sobre todo en situaciones de crisis humanitarias y entornos inestables, son algunas de las mejoras conseguidas;

⁹ La Oficina de Ética del UNICEF se estableció en diciembre de 2007 conforme a lo dispuesto en el boletín del Secretario General sobre la aplicación de normas éticas en todo el sistema de las Naciones Unidas: órganos y programas administrados por separado (ST/SGB/2007/11), de 30 de noviembre de 2007.

e) *Procedimientos de emergencia*: el UNICEF siguió simplificando y racionalizando sus protocolos de emergencia para mejorar la rapidez y la eficacia de su respuesta a las crisis y reforzar las responsabilidades a todos los niveles;

f) *El Centro Mundial de Servicios Compartidos*: este centro promueve la eficiencia en toda la organización mediante la prestación a escala mundial de servicios centrados en una cultura de mejora institucional continua, una clara orientación de servicio a los clientes y una gestión rigurosa del desempeño. Su propósito es modernizar y optimizar las operaciones del UNICEF valiéndose de la automatización de procesos, el análisis de datos y la inteligencia artificial para liberar tiempo y recursos de modo que el personal pueda obtener resultados de forma más eficiente y efectiva;

g) *Evaluaciones internas y externas*: además de la función interna de evaluación, que fortalece directamente la labor del UNICEF, la organización colabora activamente en los exámenes periódicos de diversas entidades, como la Dependencia Común de Inspección, la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales o la dependencia de evaluación para todo el sistema establecida recientemente en la Oficina Ejecutiva del Secretario General.

III. Mecanismos de supervisión

45. Los mecanismos de supervisión garantizan a la Junta Ejecutiva y a la Dirección Ejecutiva: a) que las actividades se ajustan plenamente al mandato del UNICEF; b) que los fondos asignados se contabilizan en su totalidad; c) que las actividades se llevan a cabo de la manera más eficiente y efectiva; d) que el personal cumple los criterios más estrictos de profesionalidad, integridad y ética; y e) que se dispone de un marco eficaz y eficiente de control interno.

46. En el UNICEF, la supervisión entraña: a) que se adopten medidas para que todas las actividades programáticas, operacionales y financieras se sometan a una supervisión independiente, de conformidad con las normas profesionales; b) que el resultado de la labor de supervisión independiente se comunique periódicamente a las partes pertinentes; y c) que se adopten medidas de gestión para subsanar las deficiencias y aplicar las recomendaciones de la supervisión.

A. Características de una supervisión eficaz

47. El UNICEF ha adoptado el marco integrado de control interno del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway como base de su política de control interno. En el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de la organización se establece que todos los funcionarios son responsables ante la Dirección Ejecutiva de que los actos que realicen en el desempeño de sus funciones oficiales se ajusten a lo establecido. Los miembros del personal cuyos actos contravengan algún reglamento, norma, disposición administrativa o directriz podrán ser considerados personalmente responsables de tales actos y tener que responder económicamente por sus consecuencias.

48. Conforme al Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada del UNICEF, la Dirección Ejecutiva es plenamente responsable de que la gestión financiera y operacional de la organización se ajuste a las resoluciones y decisiones vigentes de los órganos rectores. En virtud del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, la Contraloría tiene autoridad delegada para hacer cumplir las normas y mantener un sólido sistema de control interno que facilite

la consecución de los objetivos del UNICEF, el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización y la preservación sus activos.

49. Por instrucción de la Junta, el Contralor del UNICEF tiene el deber fiduciario de firmar, junto con el Director Ejecutivo, la declaración de control interno anual, que abarca al conjunto de la organización y se integra en sus estados financieros auditados anuales. Para facilitar ese proceso, todos los jefes de oficina presentan al Contralor un certificado de eficiencia de los controles internos en sus oficinas.

50. La *gestión de los riesgos institucionales* del UNICEF es un proceso integrado de gestión de los riesgos a los que están expuestos la organización y sus beneficiarios y forma parte del marco general de gestión del riesgo. Esta función, que conjuga la planificación y la gestión de los objetivos estratégicos, permite adoptar decisiones teniendo en cuenta los riesgos. La responsabilidad de aplicar una política marco sistemática de gestión de los riesgos a toda la organización compete a la Dirección Ejecutiva y al personal directivo superior del UNICEF que se apoyan en una estructura orgánica integrada por un oficial responsable de la gestión de los riesgos, una secretaria de gestión de los riesgos institucionales y un Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior encargado de analizar los riesgos estratégicos del UNICEF y los planes de respuesta correspondientes. De consuno, deben sentar las bases para una gestión eficaz de riesgos en todos los niveles de la organización y asesorar adecuadamente al personal para que pueda tomar decisiones teniendo en cuenta los riesgos y asumir las responsabilidades correspondientes.

51. El UNICEF tiene desde hace tiempo una política de tolerancia cero con todas las formas de fraude y corrupción. Las disposiciones de la política de lucha contra el fraude y la corrupción se aplican a todos los funcionarios, al personal complementario, a los proveedores y a los asociados en la ejecución de la sociedad civil. Se alienta a los Comités Nacionales a adaptar y aplicar políticas consistentes y al menos tan estrictas como la del UNICEF, que desarrolla los principios establecidos en la Carta de las Naciones Unidas, el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, las *Normas de Conducta de la Administración Pública Internacional* y otros documentos pertinentes.

52. El UNICEF lleva mucho tiempo defendiendo la protección y el cuidado de todos los niños y está decidida a reducir al mínimo los riesgos que sus operaciones, su personal o sus asociados pudieran plantear a los niños. Las disposiciones de la Estrategia de Protección de la Infancia se aplican a todos los funcionarios, al personal que no es de plantilla y a los consultores y contratistas particulares. Los Comités Nacionales tener unas políticas y procedimientos al menos tan estrictos como los de UNICEF.

53. El UNICEF ha aplicado medidas para proteger de represalias a todo el personal que denuncie conductas indebidas o coopere en auditorías, investigaciones y otras actividades de supervisión debidamente autorizadas. La organización aprobó en 2018 su Política sobre la Protección contra Represalias de los Denunciantes de Irregularidades, que protege a todas las personas¹⁰ que denuncien conductas indebidas.

¹⁰ En esta categoría se incluyen todos los funcionarios, los Voluntarios de las Naciones Unidas, los contratistas particulares, los consultores, los pasantes, los becarios, los miembros del personal de reserva o voluntario, los contratistas y los asociados y sus empleados, agentes o representantes.

54. Como se establece en el informe del Secretario General de las Naciones Unidas sobre comprobaciones de cuentas y estudios de gestión independientes¹¹, la Junta de Auditores es la única entidad encargada de realizar las auditorías externas del UNICEF (es decir, que actúa con arreglo al principio de auditoría única). La Junta de Auditores es el auditor externo de las cuentas y estados financieros de la organización y la Junta Ejecutiva puede solicitarle que examine determinadas cuestiones y elabore informes específicos sobre sus conclusiones en cada caso.

55. La auditoría interna independiente es una función esencial de todo sistema eficaz de supervisión interna. De esa función se ocupa la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, cuya misión es prestar al UNICEF servicios independientes y objetivos de aseguramiento, investigación y consultoría mediante auditorías e investigaciones internas. La Oficina evalúa y facilita la mejora de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control necesarios para obtener de manera eficaz y eficiente resultados que benefician a los niños y, con sus actividades, promueve la rendición de cuentas, la integridad y el comportamiento ético¹².

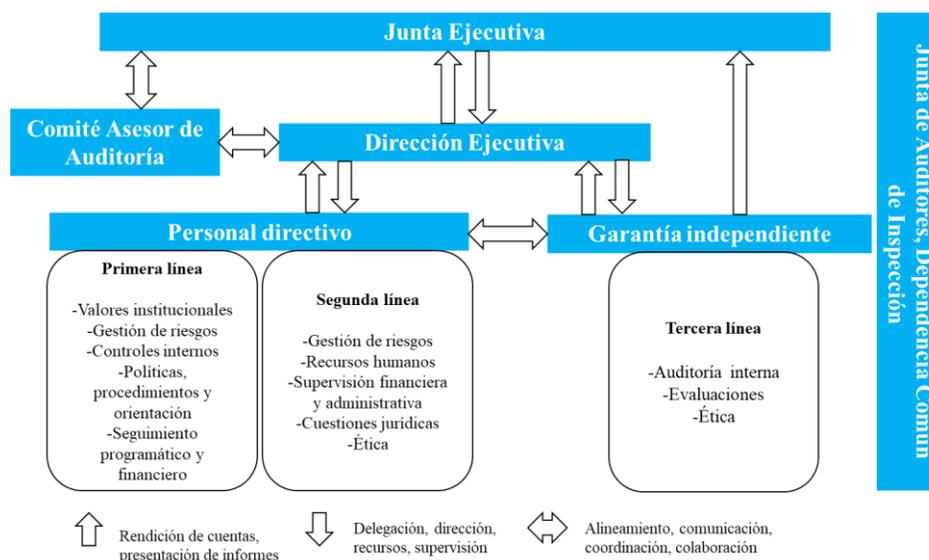
56. Para reducir los riesgos que pudieran ocasionar al UNICEF los conflictos de intereses del personal, la Oficina de Ética de la organización ha puesto en marcha el Programa de Declaración de la Información Financiera y Conflictos de Intereses. Los funcionarios de las categorías pertinentes tienen la obligación de presentar cada año declaraciones de situación financiera, de conformidad con la resolución 60/238 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 2005; cláusulas 1.2 m) y n) del Estatuto del Personal; y la política del UNICEF.

B. Modelo de las tres líneas

57. Como se ha señalado anteriormente, el sistema de rendición de cuentas del UNICEF sigue el modelo de las tres líneas preconizado por el Instituto de Auditores Internos (IIA) como modelo de referencia para la gestión de riesgos, la supervisión y la rendición de cuentas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La siguiente figura ilustra la aplicación de ese modelo en el UNICEF.

¹¹ Naciones Unidas, Informe del Secretario General, *Comprobaciones de cuentas y estudios de gestión independientes de las actividades del sistema de las Naciones Unidas (A/48/587)*, 10 de noviembre de 1993.

¹² UNICEF, *Carta de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF (E/ICEF/2021/AB/L.5)*, Nueva York, 8 de abril de 2021.



58. En el modelo de las tres líneas, las funciones de primera línea son las más directamente orientadas a la entrega de productos o servicios a los beneficiarios del UNICEF y comprenden las funciones de apoyo. Las funciones de segunda línea facilitan la gestión de los riesgos en función del apetito de riesgo de la organización, aportan conocimientos especializados y medidas de apoyo y supervisión complementarios y cuestionan a los responsables de la primera línea. De la tercera línea se ocupan tres oficinas independientes, a saber, la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, la Oficina de Evaluación y la Oficina de Ética.

59. Los responsables de las funciones de primera línea tienen diversos mecanismos de apoyo y realizan las tareas siguientes: a) orientar y dirigir las actividades, en particular la gestión de riesgos, y utilizar los recursos para cumplir los objetivos de la organización; b) establecer y mantener estructuras y procesos adecuados para gestionar las operaciones, los riesgos y los controles internos; y c) velar por el cumplimiento de las expectativas normativas y éticas.

60. Los responsables de las funciones de segunda línea tienen diversos mecanismos de apoyo, aportan conocimientos especializados y medidas de apoyo y supervisión complementarios para la gestión de riesgos y analizan la adecuación y eficacia de la gestión de riesgos y los controles internos e informan al respecto.

C. Funciones y responsabilidades de la Junta Ejecutiva

61. La Junta Ejecutiva, que es el órgano rector del UNICEF, proporciona apoyo y supervisión intergubernamentales a la organización de conformidad con la orientación normativa general de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social¹³ de las Naciones Unidas.

62. La Junta Ejecutiva tiene las siguientes funciones:

a) Aplicar las políticas formuladas por la Asamblea General y las medidas de coordinación y orientación planteadas por el Consejo Económico y Social;

¹³ Resoluciones de la Asamblea General 57 (I), de 1946, y 48/162, de 1994.

- b) Recibir información de la Dirección Ejecutiva y ofrecerle orientación sobre la labor del UNICEF;
- c) Velar por que las actividades y estrategias operacionales del UNICEF se ajusten a la orientación normativa general de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social;
- d) Supervisar el desempeño del UNICEF;
- e) Velar por que los responsables y el personal del UNICEF apliquen adecuadamente las medidas de gestión de riesgos;
- f) Aprobar cuando proceda programas para países, oficinas multipaís y zonas del UNICEF, entre otros (de aprobar cuando corresponde los documentos de programas y las prórrogas de programas en curso se encarga la Junta Ejecutiva);
- g) Pronunciarse sobre los planes y presupuestos administrativos y financieros;
- h) Recomendar nuevas iniciativas al Consejo y, por medio de este, a la Asamblea General, según sea necesario;
- i) Fomentar y examinar nuevas iniciativas;
- j) Presentar informes anuales al Consejo en su período de sesiones sustantivo.

63. Para desempeñar eficazmente las funciones de rendición de cuentas y supervisión de manera estratégica, la Junta Ejecutiva necesita informes objetivos e independientes para confirmar que se aplican las decisiones en materia de políticas, que los recursos se utilizan adecuada y debidamente y que los responsables están cumpliendo los objetivos fijados por las instancias normativas.

D. Mecanismos institucionales

64. En el UNICEF, la supervisión se organiza institucionalmente mediante: a) las actividades de supervisión externa que realizan la Junta de Auditores, la Dependencia Común de Inspección y el Comité Asesor de Auditoría del UNICEF; b) las actividades de supervisión interna independiente que realizan la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, la Oficina de Evaluación y la Oficina de Ética; y c) las actividades oficiosas de resolución de controversias que realiza la Oficina de la Ómbudsman para Fondos y Programas de las Naciones Unidas.

Supervisión externa independiente

Junta de Auditores

65. La Junta de Auditores realiza auditorías independientes para informar a la Asamblea General sobre los siguientes asuntos: a) la auditoría de los estados financieros y los cuadros relativos a las cuentas del UNICEF correspondientes al ejercicio económico en cuestión; b) la conformidad de las transacciones con el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de la organización y la base legislativa; y c) las cuestiones relativas a la eficiencia de los procedimientos financieros, el sistema de contabilidad, los controles internos y, en general, la administración y gestión de la organización que la Junta de Auditores considere pertinentes.

Dependencia Común de Inspección

66. Las funciones y responsabilidades de supervisión de la Dependencia Común de Inspección se establecen en varias resoluciones de la Asamblea General. La Dependencia es el único órgano de supervisión externa con facultades para realizar evaluaciones, inspecciones e investigaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas¹⁴.

Comité Asesor de Auditoría

67. El propósito, las funciones y las competencias del Comité Asesor de Auditoría de UNICEF se establecen en la Carta de la organización, que la Dirección Ejecutiva del Fondo aprobó el 17 de marzo de 2020. La principal función del Comité es asesorar a la Dirección Ejecutiva sobre el desempeño de las tareas de gobernanza, gestión de riesgos y supervisión del UNICEF que le competen. También asesora a la Dirección Ejecutiva, al menos una vez al año, sobre las cuestiones de adecuación y eficacia en los siguientes ámbitos: a) gobernanza y rendición de cuentas; b) controles internos y gestión de riesgos; c) ética e integridad; d) gestión e informes financieros; y e) supervisión interna y externa.

68. El Comité también presenta a la Junta Ejecutiva un informe anual sobre la solidez de los sistemas de gestión, aseguramiento y evaluación de UNICEF.

69. Está compuesto por seis personas ajenas al UNICEF y a la Junta Ejecutiva, que trabajan de manera independiente, son seleccionadas mediante un proceso competitivo de entrevistas y tienen un mandato de tres años que puede renovarse una vez.

Supervisión interna independiente*Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones*

70. En la Carta de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones se establecen su independencia, propósito, funciones, competencias e informes.

71. La Oficina desempeña funciones en tres ámbitos: las auditorías, las investigaciones y los servicios de consultoría.

72. El Director informa de manera independiente a la Dirección Ejecutiva sobre el resultado de las auditorías e investigaciones y sobre los riesgos y las tendencias incipientes detectados en las actividades operacionales de la Oficina; también informa de manera independiente a la Junta Ejecutiva sobre los asuntos que considera de su interés. En su informe anual presenta a la Dirección Ejecutiva y a la Junta Ejecutiva una opinión anual, circunscrita a su ámbito de actividad, sobre la idoneidad y la eficacia del marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la organización.

73. En su decisión 2012/13, la Junta Ejecutiva del UNICEF decidió que el Director de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones haría públicos todos los informes de auditoría interna presentados después del 30 de septiembre de 2012¹⁵. Tanto los informes de investigación realizados por la función competente como los informes de asesoramiento son confidenciales y no se difunden públicamente.

¹⁴ Resolución 60/258 de la Asamblea General.

¹⁵ Véase la decisión 2012/13 de la Junta Ejecutiva sobre el informe anual que la Oficina de Auditoría Interna le presentó en 2011.

La Oficina de Evaluación y la función de evaluación descentralizada

74. La función de evaluación, al igual que los principios y procedimientos básicos de evaluación, las principales responsabilidades institucionales y las contribuciones del UNICEF a las evaluaciones de todo el sistema y al desarrollo de las capacidades nacionales, se define en la política de evaluación, cuya última versión fue aprobada por la Junta Ejecutiva en su decisión 2018/10. Esa política se revisa cada cinco años.

75. La función de evaluación permite al UNICEF disponer de información oportuna, orientada estratégicamente, fiable y útil para saber si sus políticas, programas e iniciativas redundan en beneficio de los niños. Además de contribuir a la rendición de cuentas y a la supervisión, la función de evaluación favorece el aprendizaje institucional y refuerza la base empírica de las actividades y decisiones de toda la organización.

76. La persona que dirige la Oficina de Evaluación, que tiene autonomía funcional dentro de la organización, informa de manera independiente a la Dirección Ejecutiva.

77. Como responsable de la política de evaluación, el Director de la Oficina de Evaluación desempeña las siguientes funciones: a) informar cada año a la Junta Ejecutiva sobre la función, las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones y sobre su conformidad a las normas pertinentes y las medidas de aseguramiento de la calidad y seguimiento de que son objeto; b) seguir la aplicación de las recomendaciones dimanadas de evaluaciones temáticas e institucionales de ámbito mundial que fueron aceptadas e informar cada año de ese seguimiento al Comité de Evaluación; y c) alertar al personal directivo superior sobre problemas de evaluación de trascendencia institucional que vayan surgiendo.

Oficina de Ética

78. La Oficina de Ética se estableció en diciembre de 2007 conforme a lo dispuesto en el boletín del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la aplicación de normas éticas en todo el sistema de las Naciones Unidas: órganos y programas administrados por separado ([ST/SGB/2007/11](#)). En 2020, se separó de la Oficina del Director Ejecutivo para constituirse en una entidad independiente desde el punto de vista administrativo que gestiona su actividad con una dotación presupuestaria específica.

79. La persona que dirige la Oficina de Ética, que tiene autonomía funcional dentro de la organización, informa de manera independiente a la Dirección Ejecutiva.

80. La Oficina de Ética desempeña las funciones siguientes: a) gestionar el Programa de Declaración de la Información Financiera y Conflictos de Intereses con arreglo a la Directriz Ejecutiva del UNICEF sobre Declaraciones Financieras y Declaraciones de Intereses; b) ofrecer al personal servicios confidenciales de asesoramiento y orientación sobre comportamientos problemáticos desde el punto de vista ético; c) proteger contra las represalias a los funcionarios que denuncian conductas indebidas o cooperan en auditorías, investigaciones y otras actividades de supervisión debidamente autorizadas; d) orientar las normas, las políticas, los procedimientos y las prácticas del UNICEF de modo que refuercen y promuevan los criterios de integridad preconizados en la Carta de las Naciones Unidas; e) crear normas y programas de formación y educación sobre cuestiones éticas, en coordinación con los servicios competentes del UNICEF; y f) contribuir a armonizar los planteamientos con que se abordan las cuestiones éticas en el sistema de las Naciones Unidas.

81. El Director de la Oficina de Ética presenta cada año a la Dirección Ejecutiva y a la Junta Ejecutiva un informe en el que, respetando plenamente el principio de

confidencialidad, se señala el número y la naturaleza general de los asuntos que se sometieron a consideración de la Oficina y cualquier problema sistémico de esta índole detectado en el UNICEF.

E. Mecanismos de presentación de informes de supervisión a la Junta Ejecutiva

82. En sus decisiones, la Junta Ejecutiva pide al UNICEF que le presente diversos informes. El UNICEF atiende esas solicitudes con los informes que presenta a la Junta periódicamente. En los cuadros de seguimiento que pueden consultarse en el sitio web de la Junta Ejecutiva se presenta el historial de la aplicación de las solicitudes formuladas por la Junta en sus decisiones.