



Consejo Económico y Social

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

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2025

10 a 13 de junio de 2025

Tema 14 del programa provisional*

Medidas acordadas de auditoría interna que llevaban pendientes más de 18 meses al 31 de diciembre de 2024

Adición al informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2024

Resumen

El presente documento contiene una adición al informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2024 ([E/ICEF/2025/AB/L.3](#)) y debe considerarse parte de él.

En la presente adición se brinda información sobre el estado de aplicación de las 27 medidas acordadas de auditoría interna que llevaban pendientes más de 18 meses al 31 de diciembre de 2024.

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



Medidas acordadas de auditoría interna que llevaban pendientes más de 18 meses al 31 de diciembre de 2024

A. Título del informe de auditoría: Gestión de los riesgos institucionales

Publicación: agosto de 2022. Ocho medidas acordadas que llevaban pendientes 28 meses al 31 de diciembre de 2024

Medida acordada y prioridad de riesgo

Situación actual (en marzo de 2025)

1. Estructura de gobernanza [prioridad alta]

La administración acordó aclarar y comunicar las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas en relación con la gobernanza y supervisión de la gestión de los riesgos institucionales, incluidas las de la Junta Ejecutiva, la Directora Ejecutiva, la Oficina de la Directora Ejecutiva y el Grupo Mundial de Gestión, así como la composición y las funciones y responsabilidades del Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior. Las políticas se actualizarán en consecuencia.

Se han introducido cambios en la orientación y composición del Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior, que ahora cuenta con una participación más amplia e interdisciplinar de los altos directivos y está presidido por un Director Ejecutivo Adjunto de forma rotatoria. La gestión de los riesgos institucionales se ha incorporado como tema habitual del programa de las reuniones de la Junta Ejecutiva. El cierre completo de la medida acordada está pendiente a la espera de que finalice la actualización de la política de riesgos, que ha comenzado más tarde de lo previsto debido a los cambios en el proceso de actualización de las políticas y a la actualización paralela de los procedimientos de emergencia, que tienen vínculos con la política de riesgos. El plazo de aplicación ajustado es el 31 de diciembre de 2025.

2. Cultura de riesgo [prioridad media]

La administración acordó asegurar que las pautas de la cúpula directiva del UNICEF demostraran la importancia de que todo el personal gestionase los riesgos con responsabilidad, incluida la aprobación de estrategias y políticas; revisar el Marco de Competencias del UNICEF para fomentar una gestión inteligente de los riesgos; establecer un plan de comunicación interna; y revisar la estrategia de gestión de los riesgos institucionales, elaborar un plan de aplicación y compartir buenas prácticas para lograr la cultura de riesgo deseada.

Entre los avances realizados, cabe destacar que la gestión de riesgos se ha puesto de relieve en las Reuniones de Dirigentes Mundiales y en las reuniones generales celebradas para todo el personal. El Oficial Jefe de Gestión de Riesgos es miembro permanente de las reuniones de gobernanza a nivel de directores relacionadas con los riesgos y de la Orientación de Personal Directivo Superior. Antes de marzo de 2025 se desarrollarán una estrategia y un plan de comunicación más amplios, dirigidos a los distintos tipos de culturas y actitudes ante el riesgo de la organización, en diferentes tipologías de países. La aplicación está en curso y el plazo revisado para la plena aplicación es el 31 de diciembre de 2025.

3. Apetito de riesgo [prioridad alta]

La administración acordó finalizar la declaración de apetito de riesgo, comunicarla, ponerla en funcionamiento y brindar la formación adecuada.

La nueva estrategia de gestión de los riesgos institucionales incluye una declaración inicial de apetito de riesgo en toda la organización, que se perfeccionará, se pondrá en funcionamiento y se compartirá como parte de la actualización de la política de gestión de los riesgos institucionales. El plazo de aplicación revisado es el 31 de marzo de 2025 para finalizar la declaración de apetito de riesgo, y

el 31 de diciembre de 2025 para comunicarla, ponerla en funcionamiento y brindar la formación adecuada.

4. Desarrollo de una visión de la gestión de los riesgos institucionales [prioridad alta]

La administración acordó desarrollar una visión a largo plazo de la gestión de los riesgos institucionales para su aprobación por el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior y la Directora Ejecutiva, actualizar la estrategia y la política en consecuencia, y examinarlas periódicamente.

Se han aprobado la visión y la estrategia. La política de gestión de los riesgos institucionales se actualizará en 2025, en consonancia con la nueva visión.

5. Estructura orgánica y recursos [prioridad alta]

La administración acordó apoyar la contratación de un Oficial Jefe de Gestión de Riesgos; reposicionar la secretaría de gestión de los riesgos institucionales para dotarla de independencia funcional y autoridad; evaluar los recursos necesarios para apoyar la realización de la visión; y definir las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas en todas las oficinas del UNICEF.

Se contrató al Oficial Jefe de Gestión de Riesgos y se reubicó la secretaría de gestión de los riesgos institucionales para que gozara de independencia. Se elaboró una solicitud de recursos estructurales basada en la evaluación comparativa con otras organizaciones de las Naciones Unidas, que se debatirá a mediados de 2025.

6. Capacidades de riesgo [prioridad media]

La administración acordó llevar a cabo un análisis de las necesidades de formación, elaborar un programa de capacitación y establecer una comunidad de práctica para apoyar la ejecución de la estrategia de gestión de los riesgos institucionales.

La nueva estrategia esboza un programa de capacitación. También está prevista la creación de una página de intranet específica para la gestión de los riesgos institucionales, como depósito de conocimientos comunes, así como una comunidad de práctica. El plazo de aplicación revisado es el 30 de junio de 2025.

7. Vigilancia de los riesgos y presentación de informes [prioridad media]

La administración acordó apoyar al Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior en el examen y el seguimiento de los riesgos principales y emergentes para el UNICEF y las medidas de mitigación asociadas, y desarrollar herramientas de información y presentación de informes sobre la gestión de riesgos para atender las necesidades de las partes interesadas en materia de información sobre la gestión de riesgos.

Se ha llevado a cabo una encuesta sobre los principales riesgos para su examen por el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior, y la Junta Ejecutiva recibirá un informe sobre los principales riesgos en el período de sesiones anual de 2025. Se están evaluando las necesidades de las partes interesadas en materia de información sobre riesgos y escalada de los riesgos, y se ha avanzado en la integración de la consideración de los riesgos en las reuniones de gestión. El plazo de aplicación revisado es el 31 de diciembre de 2025.

8. Sistemas y procesos de gestión de riesgos [prioridad media]

La administración acordó evaluar si la plataforma de gestión institucional, de gobernanza y de riesgos era la herramienta adecuada para satisfacer las necesidades de la organización en materia de gestión de los riesgos institucionales, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas, las consideraciones de la relación costo-beneficio y las opciones de integración.

Se realizó un análisis de diferentes herramientas y se celebró un taller para comprender las sinergias entre la gestión de los riesgos institucionales y la preparación para situaciones de emergencia. El uso de la plataforma de gestión institucional, de gobernanza y de riesgos se ha hecho opcional, y se están probando alternativas más sencillas. El plazo de aplicación revisado es el 31 de diciembre de 2025.

B. Título del informe de auditoría: La Educación No Puede Esperar

Publicación: noviembre de 2022. Cuatro medidas acordadas que llevaban pendientes 25 meses al 31 de diciembre de 2024.

Medida acordada y prioridad de riesgo

Situación actual (en marzo de 2025)

9. Estructura de gobernanza [prioridad media]

El Grupo Directivo de Alto Nivel de La Educación No Puede Esperar acordó reforzar la estructura de gobernanza de la organización examinando el tamaño y la composición de todos sus comités, con vistas a garantizar una representación equilibrada y unos límites de mandato definidos. También acordó adoptar un proceso de examen de resultados para el Grupo Directivo y el Comité Ejecutivo, basado en indicadores aprobados por el Grupo Directivo.

La actualización de los documentos de gobernanza de La Educación No Puede Esperar está pendiente a la espera de que se formalicen los acuerdos de acogida del UNICEF. El proyecto de acuerdos de acogida se publicó en junio de 2024 y se está ultimando. La revisión del manual de operaciones de La Educación No Puede Esperar, que depende de la finalización de los acuerdos de acogida, se ha atrasado. El plazo de aplicación revisado es el 30 de abril de 2025.

10. Marco regulatorio [prioridad media]

El Grupo Directivo de Alto Nivel acordó garantizar que el acuerdo de acogida del UNICEF se examinase tras la aprobación del plan estratégico, teniendo en cuenta también el nivel de madurez del fondo y de la alianza. También acordó definir en el manual de operaciones las funciones, las responsabilidades, la rendición de cuentas y las obligaciones del UNICEF y de La Educación No Puede Esperar; y elaborar orientaciones sobre la protección de los denunciantes de irregularidades, una política sobre la utilización indebida de fondos y la priorización de los elementos que faltaban en su marco ético.

La actualización de los documentos de gobernanza de La Educación No Puede Esperar está pendiente a la espera de que se formalicen los acuerdos de acogida del UNICEF. El proyecto de acuerdos de acogida se publicó en junio de 2024 y se está ultimando. La revisión del manual de operaciones de La Educación No Puede Esperar, que depende de la finalización de los acuerdos de acogida, se ha atrasado. El plazo de aplicación revisado es el 30 de abril de 2025.

11. Gestión del personal [prioridad media]

La secretaría de La Educación No Puede Esperar acordó trabajar con el UNICEF en términos de equidad y condiciones para el traslado o la adscripción del personal; desarrollar una estrategia de género; y articular e incluir en el acuerdo de acogida procedimientos sobre la evaluación del desempeño ejecutivo de La Educación No Puede Esperar, las medidas disciplinarias, y la protección y los derechos del personal.

La actualización de los documentos de gobernanza de La Educación No Puede Esperar ha estado pendiente a la espera de que se formalizaran los acuerdos de acogida del UNICEF, que se publicaron en borrador en junio de 2024 y se están ultimando. La revisión del manual de operaciones de La Educación No Puede Esperar, que depende de la finalización de los acuerdos de acogida, se ha atrasado. El plazo de aplicación revisado es el 30 de abril de 2025.

12. Subvenciones y beneficiarios [prioridad media]

El Grupo Directivo de Alto Nivel de La Educación No Puede Esperar, a través de la secretaría de La Educación No Puede Esperar, acordó reforzar su base de beneficiarios y la gestión de las subvenciones mediante la identificación de mecanismos y el seguimiento de los criterios acordados para diversificar la base de beneficiarios con el fin de aumentar la participación de beneficiarios locales; la

Se está aplicando un enfoque para mejorar la participación de beneficiarios locales y nacionales. Se está aplicando la estrategia del mecanismo de aceleración aprobada por el Comité Ejecutivo. Se está ultimando la nota de colaboración entre La Educación No Puede Esperar y la Alianza Mundial para la Educación. Se ha aplicado el marco de seguimiento revisado. El plazo de aplicación revisado es el 30 de abril de 2025.

asignación transparente de las subvenciones, con mecanismos de control adecuados; la elaboración de una hoja de ruta para aumentar la coordinación con la Alianza Mundial para la Educación y otros fondos educativos importantes a escala nacional e internacional; y la inclusión de criterios claros y mecanismos de seguimiento objetivos en el marco de La Educación No Puede Esperar.

C. Título del informe de auditoría: Saneamiento y Agua para Todos

Publicación: noviembre de 2022. Nueve medidas acordadas que llevaban pendientes 25 meses al 31 de diciembre de 2024.

Medida acordada y prioridad de riesgo

Situación actual (en marzo de 2025)

13. Estructuras de gobernanza [prioridad media]

La alianza Saneamiento y Agua para Todos acordó reforzar sus estructuras de gobernanza estableciendo un proceso objetivo para evaluar periódicamente la eficacia de todas las estructuras de gobernanza clave, para su examen por el Comité Directivo, y obteniendo la aprobación formal del UNICEF para todos los temas del programa relacionados con los acuerdos de acogida.

Saneamiento y Agua para Todos informó de que el atraso en la aplicación de las recomendaciones estaba relacionado principalmente con las estructuras de gobernanza de la organización. En enero de 2024, la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones (OAI) del UNICEF y Saneamiento y Agua para Todos acordaron posponer el plan de ejecución hasta que se ultimara el acuerdo de acogida. Este acuerdo, recibido en julio de 2024, fue aprobado en septiembre de 2024. Al mismo tiempo, el UNICEF inició un examen de la gobernanza de todos los fondos acogidos, incluido el de Saneamiento y Agua para Todos. El Comité Directivo de Saneamiento y Agua para Todos solicitó que se actualizara el documento de gobernanza para incluir los resultados del examen del UNICEF, el nuevo acuerdo de acogida, las recomendaciones de la OAI y las conclusiones de la evaluación de mitad de período del Marco Estratégico de Saneamiento y Agua para Todos 2020-2023. Dado que el examen del UNICEF estaba en curso en el momento de redactar el presente documento, el documento de gobernanza aún no se ha actualizado.

La transición en la dirección de la alianza Saneamiento y Agua para Todos también contribuyó al atraso en la ejecución de las medidas acordadas.

14. Marco regulatorio [prioridad media]

La administración acordó velar por que todos los mecanismos de rendición de cuentas, responsabilidades y presentación de informes de los acuerdos de acogida del UNICEF se reflejasen en el documento de gobernanza de Saneamiento y Agua para Todos, una vez que se hubieran establecido el acuerdo de acogida del UNICEF y el memorando de entendimiento.

Igual a lo anterior.

15. Gestión del personal [prioridad media]

La alianza Saneamiento y Agua para Todos acordó examinar y reforzar la gestión de su personal realizando un análisis de la asequibilidad de la plantilla; cumpliendo los procedimientos de gestión de puestos del UNICEF y regularizando los acuerdos de personal con los asociados; obteniendo la aprobación del UNICEF para los cambios de lugar de destino del personal y el teletrabajo transnacional; e incluyendo el nombramiento del Director General para la secretaría de Saneamiento y Agua para Todos, la presentación de informes y las directrices de gestión en el documento de gobernanza de Saneamiento y Agua para Todos.

Igual a lo anterior.

16. Transacciones entre partes relacionadas [prioridad media]

La alianza Saneamiento y Agua para Todos acordó examinar periódicamente su capacidad financiera para llevar a cabo sus actividades sin el apoyo en especie del UNICEF y otros asociados y establecer mecanismos que permitieran reconocer y cuantificar las contribuciones en especie del UNICEF y otros asociados a los resultados de la organización.

Igual a lo anterior.

17. Gestión de los beneficiarios [prioridad alta]

La secretaría de Saneamiento y Agua para Todos acordó examinar todos los acuerdos con asociados y beneficiarios y asegurar que los documentos de contratación relacionados reflejasen la esencia programática de la relación entre la secretaría de Saneamiento y Agua para Todos, los asociados y los beneficiarios, y también reflejasen que los pagos podían estar vinculados a la entrega de resultados o el desempeño. La secretaría también acordó establecer procesos transparentes para la declaración, gestión y notificación de cualquier posible conflicto de intereses en la identificación de beneficiarios y asociados.

Igual a lo anterior.

18. Marco de resultados [prioridad alta]

La secretaría de Saneamiento y Agua para Todos acordó garantizar que la propuesta de valor de la alianza, cuando se comparase con las contribuciones de otros asociados en materia de agua y saneamiento, fuera discernible; y asegurar que el marco de resultados incluyera indicadores y medios de verificación acordados. La secretaría acordó además establecer hitos para la evaluación periódica por parte del comité directivo de la contribución de Saneamiento y Agua para Todos a sus resultados, su visión y su eficacia en función de los costos.

Igual a lo anterior.

19.Consultores y contratistas [prioridad media]

La secretaría de Saneamiento y Agua para Todos acordó incluir indicadores clave del desempeño específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a plazos en los contratos de consultores y contratistas particulares, y utilizar esos indicadores para evaluar el desempeño de los contratistas.

Igual a lo anterior.

20.Gestión de riesgos [prioridad alta]

La secretaría de Saneamiento y Agua para Todos acordó mejorar sus procesos de gestión de riesgos examinando sus actividades de determinación, evaluación y gestión de riesgos para garantizar que fueran holísticas y proporcionales al nivel de riesgo; e incluir la gestión de riesgos en los programas de las reuniones permanentes de sus órganos de gobernanza.

Igual a lo anterior.

21.Ética y cultura [prioridad media]

La secretaría de Saneamiento y Agua para Todos acordó supervisar las medidas de prevención de la explotación y los abusos sexuales, y de salvaguarda y conflictos de intereses, e incluir la protección de los denunciantes de irregularidades en su marco de ética.

Igual a lo anterior.

D. Título del informe de auditoría: Fondo para los Resultados Educativos

Publicación: diciembre de 2022. Una medida acordada que llevaba pendiente 24 meses al 31 de diciembre de 2024.

Medida acordada y prioridad de riesgo

Situación actual (en marzo de 2025)

22.Marco regulatorio [prioridad media]

Tan pronto como se finalice y apruebe un acuerdo de acogida entre el UNICEF y el Fondo para los Resultados Educativos, el grupo directivo de alto nivel, a través de la secretaría del Fondo para los Resultados Educativos, deberá asegurarse de que las funciones, las responsabilidades, la rendición de cuentas y las obligaciones del UNICEF y del Fondo para los Resultados Educativos estén claramente definidas y reflejadas en la carta del Fondo para los Resultados Educativos y en otros documentos de gobernanza pertinentes.

El acuerdo de acogida fue ultimado por el UNICEF y firmado por el Fondo para los Resultados Educativos en julio de 2024. Desde entonces, el Fondo para los Resultados Educativos ha examinado y actualizado la estructura de gobernanza, incluida la finalización de los términos de referencia de la Junta Directiva y del Consejo Mundial de Liderazgo en diciembre de 2024. La carta del Fondo para los Resultados Educativos está siendo revisada y se espera que esté finalizada para el primer trimestre de 2025. Las consultas con los miembros del consejo del Fondo para los Resultados Educativos y otras partes interesadas han sido fundamentales en este proceso.

E. Título del informe de auditoría: Gestión del desempeño y desarrollo profesional

Publicación: abril de 2023. Cinco medidas acordadas que llevaban pendientes 20 meses al 31 de diciembre de 2024.

Medida acordada y prioridad de riesgo

Situación actual (en marzo de 2025)

23. Aplicación de la estrategia [prioridad alta]

La administración acordó elaborar un plan de acción detallado para ejecutar la nueva visión y estrategia de gestión del desempeño y de desarrollo profesional, con una rendición de cuentas clara y plazos realistas, análisis de los recursos, una estrategia de comunicación, análisis periódicos de riesgos y la consideración de las interdependencias con la transformación más amplia de la División de Recursos Humanos; y establecer un plan de trabajo anual aprobado.

Se adoptaron medidas para desarrollar un plan de aplicación de la visión de la gestión del desempeño, un marco RACI (responsable, aprobador, consultado e informado) para la gestión del desempeño, indicadores clave del desempeño, funciones y responsabilidades, la presentación del examen del presupuesto por programas y un plan de trabajo para 2024. Se contrató a un experto en cambio de cultura institucional. El análisis de los riesgos y el proceso para garantizar la integración con otros elementos del marco más amplio de gestión de talentos están en marcha. El plazo revisado para la plena aplicación es el 31 de marzo de 2026.

24. Rendición de cuentas y supervisión [prioridad alta]

La administración acordó desarrollar y aplicar un programa de creación de capacidad para todos los gestores de personal y directivos superiores; velar por que hubiera consecuencias para los directivos que no gestionasen eficazmente el desempeño del personal; examinar los requisitos mínimos para supervisar la gestión del desempeño y difundir las buenas prácticas; aclarar las funciones y responsabilidades de la sección de Gestión del Desempeño y Desarrollo Profesional, los asociados institucionales de recursos humanos y los recursos humanos de las oficinas regionales; y digitalizar los conjuntos de datos fuera de línea relacionados con el desempeño del personal para su análisis y seguimiento.

Se tomaron medidas para desarrollar un marco RACI, funciones y responsabilidades, así como un nuevo sitio de comunicación sobre la gestión del desempeño y las orientaciones correspondientes. El plazo revisado para la plena aplicación es el 30 de junio de 2025.

25. Detectar y gestionar el desempeño insatisfactorio [prioridad alta]

La administración acordó formular directrices para ponderar la capacidad de gestión del personal y las competencias técnicas a fin de garantizar que el personal de nivel directivo dispusiera de la combinación adecuada de capacidades de gestión del personal y competencias técnicas; estudiar la posibilidad de introducir un período de prueba para el nuevo personal contratado; y digitalizar los datos del plan de mejora del desempeño para facilitar el seguimiento, el análisis y la toma de decisiones relacionadas con el desempeño insatisfactorio.

Se actualizó el procedimiento del UNICEF para la selección de personal. Se integró el período de prueba en las políticas relacionadas con los nombramientos y la gestión del personal. Además, se reconfiguró el sistema de gestión del desempeño Achieve para incluir la funcionalidad de casos de planes de mejora del desempeño, con seguimiento global e informes trimestrales. El plazo revisado para la plena aplicación es el 31 de diciembre de 2025.

26. Proceso de gestión del desempeño [prioridad media]

La administración acordó mejorar la comunicación de los materiales de orientación y aprendizaje de que disponían los empleados para apoyar el proceso de gestión del desempeño; definir un enfoque para el desarrollo, por parte de todas las oficinas, de un marco de competencias que reflejase todas las competencias funcionales y los conocimientos pertinentes, así como las competencias básicas del UNICEF; aplicar un enfoque sencillo de evaluación de 360 grados para todo el personal con responsabilidades de supervisión; y determinar la metodología y los criterios para evaluar los resultados de los proyectos piloto de calificación de 2022 y decidir si se mantenía o no un sistema de calificaciones del desempeño.

El equipo de Gestión del Desempeño y Reconocimiento elaboró varias directrices nuevas y actualizadas y puso en marcha un nuevo sitio de SharePoint en diciembre de 2024. El equipo de Gestión del Desempeño y Reconocimiento ha aprovechado las conclusiones de la evaluación del sistema de gestión del desempeño del UNICEF, realizada por PwC (contratada por la Oficina de Evaluación del UNICEF), que indicó la preferencia del personal del UNICEF por pasar a un sistema “sin calificaciones”. El plazo revisado para la plena aplicación es el 30 de junio de 2025.

27. Herramienta Achieve [prioridad media]

La administración acordó evaluar si Achieve era la herramienta adecuada para satisfacer las necesidades del UNICEF, teniendo en cuenta los costos y beneficios, la integración en el marco más amplio de gestión de talentos y las lecciones aprendidas; y desarrollar un estudio de viabilidad de un sistema integrado de gestión de talentos, según fuera necesario. La administración también acordó desarrollar procedimientos para la depuración de datos, considerando la introducción de datos digitales en Achieve para mejorar el análisis de datos, y examinar la necesidad de supervisión por parte de la División de Recursos Humanos.

El plazo revisado para la aplicación de esta medida acordada es el 31 de marzo de 2026.
