



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
27 de abril de 2021  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2021

1 a 4 de junio de 2021

Tema 10 del programa provisional\*

### Informe anual de 2020 de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva

#### *Resumen*

En el presente informe se examinan las actividades de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones y sus principales resultados. También se recoge la opinión de la Oficina sobre el marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la organización, junto con los criterios y los análisis que sustentan la opinión, resúmenes de su labor y la fundamentación.

La adición al informe anual de 2020 de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva ([E/ICEF/2021/AB/L.3/Add.1](#)) proporciona información sobre los casos de las investigaciones que el UNICEF cerró en 2020.

La Carta revisada de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones ([E/ICEF/2021/AB/L.5](#)) se presenta a la Junta Ejecutiva con el presente informe.

En la sección XII del presente documento figura un proyecto de decisión que se someterá a la consideración de la Junta Ejecutiva. La respuesta de la administración a este informe se presenta por separado ([E/ICEF/2020/AB/L.4](#)).

\* [E/ICEF/2021/9](#).



## Índice

	<i>Página</i>
I. Sinopsis .....	3
II. Opinión de aseguramiento de la auditoría interna correspondiente a 2020 .....	4
III. Mandato .....	7
IV. Independencia .....	7
V. Normas profesionales .....	8
VI. Red profesional .....	8
VII. Recursos .....	9
VIII. Resultados de las auditorías internas .....	9
IX. Divulgación de los informes de auditoría interna .....	16
X. Resultados de las investigaciones .....	16
XI. Hoja de ruta estratégica .....	22
XII. Proyecto de decisión .....	23
 Anexos	
I. Informes de auditoría y asesoramiento emitidos en 2020 .....	24
II. Medidas acordadas que llevaban pendientes más de 18 meses al 31 de diciembre de 2020 ...	26
III. Indicadores clave del desempeño para la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones en 2020 .....	28

## I. Sinopsis

1. La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones (en adelante, “la OAI” o “la Oficina”) respondió a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) adaptando sus operaciones para cubrir las necesidades planteadas por esta emergencia mundial de nivel 3, que no tiene precedente. En mayo de 2020, la OAI revisó su plan de trabajo anual de auditoría y pasó a realizar exclusivamente auditorías e investigaciones a distancia. En el plan modificado, aprobado por la Directora Ejecutiva, se hacía frente a la rápida evolución del panorama mundial y a los riesgos incipientes para el UNICEF. El plan se basaba en el análisis de riesgos de la Oficina y en la información procedente de las consultas celebradas en todo el UNICEF y con el Comité Asesor de Auditoría. A lo largo del año, la OAI supervisó la eficacia de los nuevos métodos de trabajo y los problemas que conllevaban e introdujo los ajustes necesarios.

2. Las circunstancias exigían ajustes en el número de actividades de aseguramiento y la forma de llevar a cabo las auditorías. De conformidad con lo dispuesto en la decisión 2015/11 de la Junta Ejecutiva, la OAI se complace en comunicar que, teniendo en cuenta el alcance de la labor realizada en 2020, en general el marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización del UNICEF era idóneo y eficaz.

3. La Oficina confirma que en 2020 no sufrió injerencia alguna de la administración a la hora de determinar el alcance de sus auditorías internas y sus investigaciones, ni en el desempeño de su trabajo y la comunicación de los resultados.

4. La Oficina avanzó en sus planes de reestructuración y reorganización internas, entre otros, la descentralización mediante la apertura de una oficina en Budapest, el aumento de la capacidad de investigación y la reestructuración de la Sección de Auditoría Interna. La OAI también concluyó la mayoría de las contrataciones previstas para el año.

5. En 2020, la Sección de Auditoría Interna de la OAI emitió 23 informes (17 informes de auditoría de las oficinas en los países, 1 informe de auditoría temático, 1 informe de auditoría conjunta y 4 informes de asesoramiento). Además, dos auditorías internas se encuentran en la fase de presentación del informe. En general, la Oficina cumplió el 82 % del plan de trabajo revisado, basado en los riesgos, de 2020.

6. Cabe destacar que las conclusiones fueron, en general, satisfactorias en el 94 % de los informes de auditoría interna emitidos en 2020 (es decir, “sin reservas” o “con algunas reservas”<sup>1</sup>). A fecha del 31 de diciembre de 2020, había 15 medidas acordadas que llevaban pendientes más de 18 meses<sup>2</sup>. La Oficina publicó todos los informes de auditoría emitidos en 2020 de conformidad con los criterios definidos por la Junta Ejecutiva.

7. Durante 2020, no solo se pasó a hacer exclusivamente investigaciones a distancia, sino que también se produjo la transición a un nuevo equipo de gestión y una nueva estructura de investigación, que incorporaba un equipo dedicado a labores normativas y admisión de expedientes y una segunda unidad de investigación con sede en Budapest. En 2020, la Sección de Investigaciones tramitó 520 casos, cifra que representa un aumento del 4 % respecto a 2019. Aunque el número de nuevos casos incoados (308) se redujo un 15 % y el número de casos archivados (253) disminuyó un 12 % en comparación con 2019, la Sección de Investigaciones siguió recibiendo un número importante de consultas, entre ellas, más de 3.800 mensajes de correo electrónico enviados a su línea directa.

<sup>1</sup> En el anexo I se definen los cuatro tipos de conclusiones de auditoría.

<sup>2</sup> Seis de las quince medidas acordadas se archivaron posteriormente a finales de 2020.

8. En 2020, la Oficina revisó su plan de gestión de la oficina, en el que se preveía la ampliación de los servicios de asesoramiento, el aumento del uso del análisis de datos y la reestructuración de la función de auditoría. Pese a la necesidad imperiosa de aumentar los recursos destinados a auditoría interna, el plan revisado de gestión de la oficina se aprobó sin una asignación de fondos adicional, lo cual le restó capacidad para afrontar todos los riesgos incipientes para sus objetivos estratégicos.

9. En respuesta a las recomendaciones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas, la Dependencia Común de Inspección y las valoraciones externas, la OAI ha propuesto una Carta revisada, que se presenta a la Junta Ejecutiva con este informe.

## **II. Opinión de aseguramiento de la auditoría interna correspondiente a 2020**

### **A. Opinión general**

10. La administración del UNICEF es responsable de establecer y mantener procesos eficaces de fiscalización interna, gobernanza y gestión de riesgos para garantizar el logro de los objetivos institucionales, y la OAI es responsable de evaluar de manera independiente la idoneidad y eficacia de ese marco. Como consecuencia de la pandemia mundial, la labor de aseguramiento realizada por la OAI en 2020 se vio afectada por el número de encargos realizados en materia de aseguramiento y la necesidad de ejecutarlos a distancia. No obstante, en opinión de la OAI, teniendo en cuenta el alcance de la labor realizada en 2020, en general el marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización del UNICEF era idóneo y eficaz.

### **B. Fundamento de la opinión**

11. La opinión de auditoría general correspondiente a 2020 se basa en los siguientes factores:

- a) La planificación basada en el riesgo y la priorización de las actividades de aseguramiento realizada por la OAI teniendo en cuenta los recursos de auditoría interna disponibles y las repercusiones de la pandemia de COVID-19;
- b) Las conclusiones de los informes de auditoría interna concluidos durante el año;
- c) La tasa de aplicación de las medidas acordadas para mitigar los riesgos detectados;
- d) El hecho de que ninguna de las auditorías llevadas a cabo descubriera deficiencias significativas en el marco general de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización que pudieran menoscabar, de forma individual o colectiva, el logro de resultados importantes a escala global.

### **C. Ejecución del plan de trabajo basado en los riesgos**

12. La Oficina empleó una metodología basada en los riesgos para determinar, seleccionar y priorizar sus actividades de aseguramiento, de modo que los recursos de auditoría se canalizasen hacia las esferas de mayor riesgo para el UNICEF. Al planificar el trabajo para 2020 y 2021, la Oficina detectó una serie de riesgos adicionales de los que no se pudo ocupar, principalmente por las limitaciones de recursos. No obstante, teniendo en cuenta el alcance de la labor realizada en 2020, la

OAI sigue estando en condiciones de satisfacer la demanda de la Junta Ejecutiva de que emita una opinión general sobre el marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización del UNICEF.

13. Utilizando una metodología basada en el riesgo, la Oficina revisó su plan de trabajo anual de auditoría para 2020 poco después del inicio de la pandemia mundial y pasó a realizar exclusivamente auditorías e investigaciones a distancia. Algunas de las dificultades inherentes a las auditorías practicadas íntegramente a distancia, como requería la pandemia, son la falta de trato directo y de visitas en persona a las oficinas exteriores del UNICEF, los lugares donde se ejecutan los proyectos, los asociados y las comunidades afectadas, y la falta de acceso a la documentación original. No obstante, la Oficina atenuó considerablemente los riesgos de auditoría generados por esos problemas analizando la información disponible por medios electrónicos o a distancia, realizando entrevistas en línea al personal clave en el UNICEF, así como a donantes y asociados en la ejecución, y ampliando las fuentes de datos y el uso del análisis de datos.

14. En las revisiones del plan de trabajo de auditoría original, se tuvo en cuenta la rápida evolución del panorama mundial y los riesgos incipientes para el UNICEF detectados en los análisis de la OAI y mediante las consultas celebradas en todo el UNICEF, así como con el Comité Asesor de Auditoría. Por consiguiente, el plan revisado dotó a la OAI de una buena base para cumplir sus obligaciones en materia de aseguramiento al tiempo que aumentaba sus actividades de asesoría.

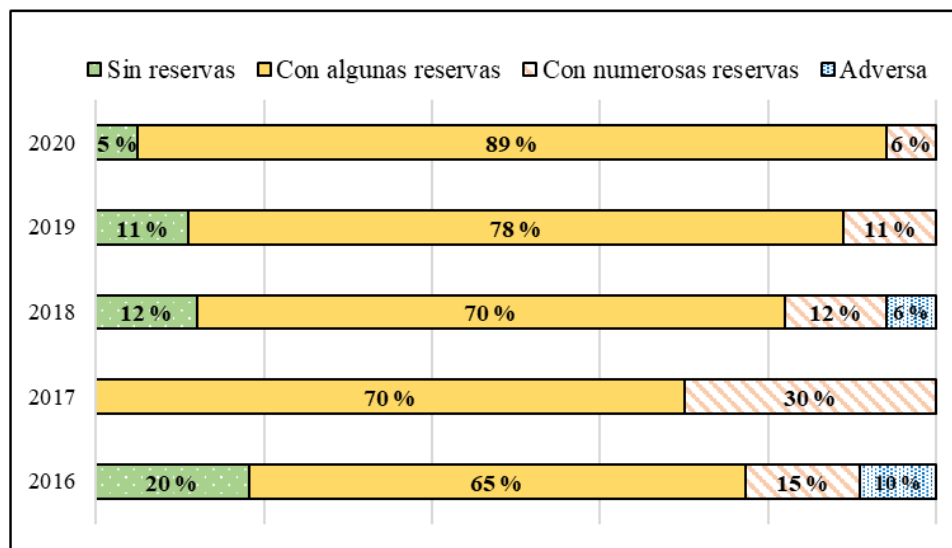
15. En el anexo I figura la lista de los 23 informes de auditoría interna, que cubren 17 auditorías de oficinas en los países, 1 auditoría temática, 1 auditoría conjunta y 4 encargos de asesoramiento emitidos en 2020. A finales de ese año, otras dos auditorías se encontraban en la fase de presentación del informe. Las 17 oficinas en los países auditadas representan el 29 % del gasto asignado al UNICEF para las oficinas en los países y regionales en 2020. La auditoría temática del método armonizado de transferencias en efectivo cubre las sumas en metálico transferidas a los asociados en la ejecución. En 2019, se efectuaron transferencias de efectivo a unos 9.000 asociados en la ejecución por valor de 2.200 millones de dólares, cifra que representa un aumento de 200 millones de dólares respecto a 2018 y aproximadamente el 35 % del gasto total del UNICEF en 2019. El marco de rendición de cuentas del UNICEF y sus procedimientos de emergencia para la respuesta a la COVID-19, temas sobre los que versaron dos de las actividades de asesoramiento llevadas a cabo en 2020, son fundamentales para una gestión eficaz y eficiente en todo UNICEF. La presente opinión general de aseguramiento se basa en todos esos informes.

#### **D. Conclusiones de los encargos de auditoría interna finalizados**

16. La Oficina utiliza cuatro tipos de conclusiones en sus informes de auditoría interna: sin reservas, con algunas reservas, con numerosas reservas y adversa. Los dos primeros tipos representan una conclusión generalmente satisfactoria, mientras que los dos últimos indican una necesidad más urgente de mejorar los controles y procesos en las esferas auditadas.

17. Como muestra la figura I, en 2020, el 94 % de las actividades de aseguramiento dieron lugar a conclusiones generalmente satisfactorias. Este resultado concuerda con la tendencia positiva de años anteriores. Aun reconociendo que este parámetro no basta, por sí solo, para extraer una conclusión firme sobre la situación general del marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la entidad, la OAI da mayor crédito a estos resultados por la amplia cobertura general de las auditorías y la importancia de los riesgos que entrañan las operaciones auditadas (véase en el cuadro 1 la distribución de las conclusiones de la auditoría).

Figura I  
Conclusiones de los informes de auditoría, 2016 a 2020



### E. Tasa de aplicación de las medidas acordadas

18. La Oficina evalúa constantemente los progresos realizados por la administración en la toma de medidas adecuadas para mitigar los riesgos detectados en las auditorías. En general, se están realizando esfuerzos por aplicar las medidas acordadas de manera oportuna. Aunque es demasiado pronto para evaluar si se han aplicado oportunamente las medidas acordadas en los informes de auditoría emitidos en 2020, la OAI confía en que así sea por los datos de puntualidad en la aplicación previos. A fecha de 31 de diciembre, se había aplicado el 94 % de las medidas acordadas de 2018 y el 74 % de las de 2019.

19. A fecha de 31 de diciembre de 2020, había 15 medidas acordadas pendientes de aplicación durante más de 18 meses contados a partir de la fecha de los respectivos informes finales (véase en el anexo II la información detallada). La Oficina proporciona periódicamente a la administración del UNICEF información actualizada sobre el estado de la aplicación de las medidas acordadas y la OAI acaba de poner en marcha un sitio web, accesible a todo el personal, en el que se informa sobre las medidas acordadas pendientes.

### F. Deficiencias significativas

20. Los informes de auditoría interna de la OAI exigen que se realicen amplias consultas con quienes dirigen la oficina o actividad auditada, a fin de acordar las medidas más adecuadas para responder a las inquietudes planteadas en la auditoría en cuanto a la priorización de los riesgos y la idoneidad de los controles para mitigarlos. A continuación, la prioridad de las medidas se clasifica como alta, media o baja, dependiendo de su posible repercusión si el riesgo llegara a materializarse. En la práctica, solo las medidas de prioridad alta y media se incluyen en los informes de auditoría, mientras que las de prioridad baja se comunican de manera oficiosa a la entidad auditada.

21. Tan solo el 13 % de las 166 medidas acordadas (véase en el anexo I la información detallada) en las auditorías de 2020 se consideraron de prioridad alta.

Aunque eran imprescindibles para reducir la exposición a riesgos mayores, a juicio de la OAI, esas medidas no tenían alcance suficiente para menoscabar el marco general de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la organización.

### III. Mandato

22. La misión de la OAI, tal y como se define en su Carta, consiste en prestar servicios independientes y objetivos de asesoramiento, aseguramiento e investigación que aumenten la eficacia y la eficiencia de las operaciones del UNICEF. Para cumplir esta misión, las auditorías internas emplean un enfoque sistemático y disciplinado, orientado a evaluar si los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la entidad ofrecen garantías razonables en los siguientes aspectos:

- a) Los programas, planes y objetivos institucionales se han cumplido;
- b) Los recursos se han adquirido de forma económica y se han usado con eficiencia;
- c) Los bienes se han preservado;
- d) Las actividades se han ajustado a las reglamentaciones, las normas, las políticas, los procedimientos, las directrices, las instrucciones y los contratos significativos;
- e) La información financiera, de gestión y operacional ha sido precisa, fiable y oportuna.

23. Las investigaciones ayudan al UNICEF a mantener una cultura que promueva la integridad y a fomentar la rendición de cuentas examinando y constatando la veracidad de las denuncias de conducta indebida, en particular, de explotación y abusos sexuales y de acoso sexual, así como las prácticas fraudulentas y corruptas en las que estén involucrados funcionarios del UNICEF o terceros.

24. La Oficina ha propuesto una Carta actualizada que incorpora las mejores prácticas actuales, así como las recomendaciones de las actividades externas de valoración de la calidad, las normas profesionales, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas y la Dependencia Común de Inspección. La Carta, que se presenta junto con este informe, ha sido aprobada por la Directora Ejecutiva e incluye las observaciones del Comité Asesor de Auditoría.

### IV. Independencia

25. De conformidad con su mandato:

- a) El Director de la OAI siguió informando y rindiendo cuentas a la Directora Ejecutiva sobre la planificación y ejecución de la labor de la Oficina;
- b) El Director de la OAI mantuvo una comunicación directa con la Directora Ejecutiva, entre otros aspectos, en lo que respecta a la dotación de personal y el presupuesto necesarios para cumplir la misión de la Oficina;
- c) El Comité Asesor de Auditoría siguió asesorando independientemente a la Directora Ejecutiva sobre la labor de la Oficina.
- d) La Oficina informó de manera independiente a la Junta Ejecutiva sobre sus conclusiones e inquietudes.

26. La Oficina confirma que en 2020 no sufrió injerencia alguna de la administración a la hora de determinar el alcance de sus auditorías internas y sus investigaciones, ni en el desempeño de su trabajo y la comunicación de los resultados.

## V. Normas profesionales

27. La Oficina lleva a cabo su labor de auditoría interna de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos, cuyo uso fue aprobado en junio de 2002 por los Representantes de Servicios de Auditoría Interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

28. La Oficina mantiene un programa interno de aseguramiento y mejora de la calidad, que abarca el aseguramiento de la calidad a nivel de los encargos, autoevaluaciones continuas (incluidas las opiniones de los clientes) y una valoración externa de la calidad de la función de auditoría interna (cada cinco años). La última valoración externa de la calidad se llevó a cabo en 2019<sup>3</sup> y la Oficina recibió la máxima calificación de “conformidad general” con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos.

29. La Oficina realiza sus investigaciones de conformidad con los Principios y Directrices Uniformes para las Investigaciones, avalados por la Décima Conferencia de Investigadores Internacionales, y con los principios del procedimiento reglamentario estipulado en el capítulo X del Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas. La Oficina tiene previsto realizar una valoración externa de la calidad de la función de investigación en 2021.

30. De conformidad con lo dispuesto en la decisión 2018/12 de la Junta Ejecutiva, la Oficina se complace en ofrecer en el anexo III información sobre su desempeño en relación con los indicadores y las metas clave.

## VI. Red profesional

31. Durante 2020, la Oficina siguió siendo miembro en ejercicio del foro de Representantes de Servicios de Auditoría Interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y del de Representantes de los Servicios de Investigación de las Naciones Unidas. Además, la OAI participó en reuniones periódicas para tratar cuestiones relacionadas con el refuerzo de los servicios de supervisión interna en el sistema de las Naciones Unidas.

32. La Oficina se mantuvo en comunicación con representantes de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas para coordinar la planificación del trabajo y evitar duplicaciones en la cobertura de la labor de aseguramiento. A fin de promover la colaboración, la Oficina entabló conversaciones con otras funciones de supervisión interna del UNICEF y con órganos de supervisión de los donantes.

---

<sup>3</sup> La valoración externa de la calidad se publica en el sitio web del UNICEF, en la dirección [www.unicef.org/auditandinvestigation/documents/iaa-external-quality-assessment-eqa-unicef-internal-audit-2019](http://www.unicef.org/auditandinvestigation/documents/iaa-external-quality-assessment-eqa-unicef-internal-audit-2019).



## VII. Recursos

33. En 2020, la OAI tenía un presupuesto de 12,7 millones de dólares, y al término del año se había gastado el 95 % de esos recursos. El gasto más importante correspondió a las partidas de sueldos del personal (el 90 %) y consultores (el 6 %). En 2020, la OAI devolvió aproximadamente el 25 % de sus recursos presupuestarios no relacionados con puestos como parte del reajuste presupuestario institucional.

34. A finales de 2020, la Oficina tenía una dotación de 49 puestos autorizados (ocho vacantes). Dicha dotación incluía al Director (asistido por un Asesor), un Director Adjunto de Auditoría y una Directora Adjunta de Investigaciones. La Oficina también estableció una oficina en Budapest que cuenta con equipos de investigación y de auditoría. La Sección de Investigaciones se reestructuró con un nuevo equipo de gestión que incluía otros tres jefes.

35. En el marco de la reestructuración de la Sección de Auditoría Interna, 2 de los 6 puestos de la categoría P-5 se dedicaron a nuevas funciones y se utilizó lo ahorrado con la apertura de la oficina de Budapest para crear un puesto adicional de auditoría en esa ciudad. Los cuatro puestos restantes de P-5 se restablecieron centrandos más sus competencias en la dirección estratégica. También se reorientaron las funciones de un puesto de P-4 para centrarlas en las prácticas profesionales, el aseguramiento de la calidad, la planificación del trabajo basada en el riesgo y la supervisión de riesgos.

36. Entre 2009 y 2019, los gastos del UNICEF crecieron un 90 % y el número de funcionarios aumentó un 38 %. Pese a ello, según indicó la Oficina en su informe anual de 2019, la Sección de Auditoría Interna no ha experimentado crecimiento durante ese mismo período. Este hecho ha limitado la capacidad de la Oficina para mantener la uniformidad de su cobertura de auditoría y asesoramiento en materia de alcance y exhaustividad, ha restringido su atención tan solo a los asuntos de auditoría más graves y ha coartado sus posibilidades de prestar un apoyo adecuado al UNICEF para responder a los riesgos incipientes. Además, durante su planificación anual del trabajo para 2020 y 2021, la Oficina detectó una deficiencia en materia de aseguramiento que no se pudo subsanar, debido principalmente a limitaciones de recursos.

37. La solicitud de recursos adicionales formulada en la revisión de mitad de período de la OAI de 2020-2021 (en el contexto de la revisión de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2018-2021) no se pudo atender debido a las presiones financieras derivadas de la pandemia de COVID-19. La Oficina presentará sus necesidades de recursos adicionales en su plan cuatrienal de gestión de la oficina para el período 2022-2025. En la documentación que se presente se tendrán en cuenta los cambios en el ejercicio profesional de la auditoría interna tras la pandemia (por ejemplo, la auditoría a distancia y el análisis de datos) y el aumento y la diversidad de la demanda de la administración del UNICEF de servicios de asesoramiento.

## VIII. Resultados de las auditorías internas

38. En 2020, la Oficina emitió 23 informes sobre encargos de auditoría (véase el anexo I).

## A. Distribución de las conclusiones de auditoría

39. Las conclusiones del 94 % de los informes de auditoría interna emitidos en 2020 fueron satisfactorias (es decir, “sin reservas” o “con algunas reservas”). En el cuadro 1 se muestra su distribución por regiones del UNICEF.

Cuadro 1

### Distribución de las conclusiones de auditoría, por región y esfera temática, 2020<sup>a</sup>

<i>Esfera auditada</i>	<i>Número de auditorías</i>	<i>Número de auditorías con conclusión “sin reservas”</i>	<i>Número de auditorías con conclusión “con algunas reservas”</i>	<i>Número de auditorías con conclusión “con numerosas reservas”</i>	<i>Número de auditorías con conclusión “adversa”</i>
<b>A. Auditorías de las oficinas en los países</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
África Oriental y Meridional	4	0	4	0	0
África Occidental y Central	4	0	4	0	0
Asia Oriental y el Pacífico	4	1	3	0	0
Oriente Medio y Norte de África	2	0	1	1	0
Europa y Asia Central	1	0	1	0	0
Asia Meridional	1	0	1	0	0
América Latina y el Caribe	1	0	1	0	0
<b>B. Auditorías temáticas y de la sede</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total (A+B)</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

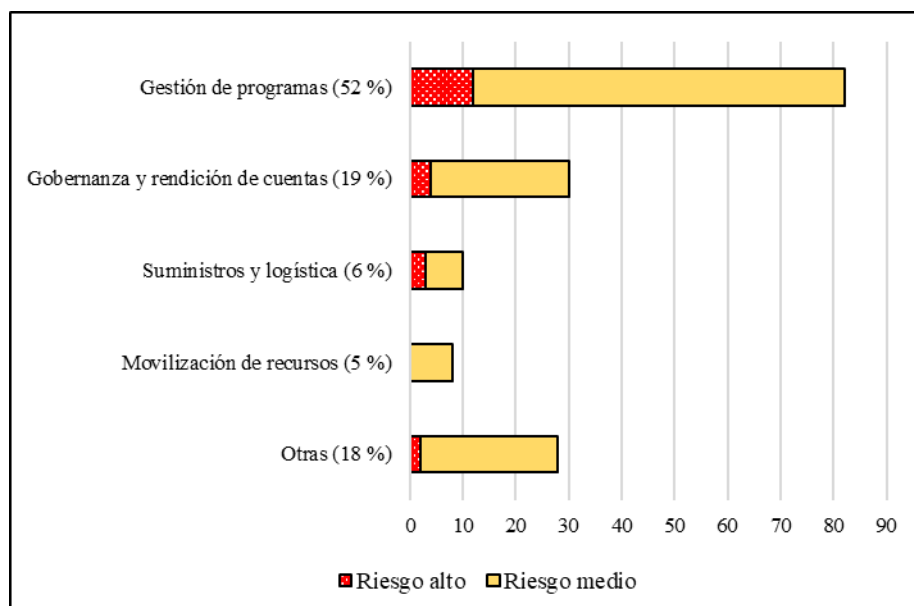
<sup>a</sup> En este cuadro no se incluyen 5 informes: 1 informe resumido de auditoría interna de la respuesta humanitaria conjunta de las Naciones Unidas en el Yemen y 4 informes de asesoramiento que no contienen conclusiones estándar.

## B. Resultados destacados obtenidos en las auditorías internas de las oficinas en los países

40. En 2020, la OAI auditó 17 oficinas en los países de las siete regiones del UNICEF, centrándose en los principales riesgos detectados con la administración durante el proceso de planificación del encargo de auditoría.

41. Las auditorías de las oficinas en los países tenían por objeto garantizar que los mecanismos de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización aplicados eran idóneos y eficaces para lograr los objetivos institucionales. Durante el proceso de auditoría se detectaron tanto buenas prácticas como ámbitos susceptibles de mejora y se acordaron con la administración las medidas necesarias para subsanar las deficiencias. En la figura II se muestra un resumen de las medidas acordadas.

Figura II  
**Medidas acordadas en las auditorías de las oficinas en los países de 2020, por esfera, priorizadas conforme al nivel de riesgo**



42. En los párrafos siguientes se describe la esfera a la que correspondía el 82 % del total de las medidas acordadas en las auditorías de las oficinas en los países.

### 1. Gestión de Programas

43. Las medidas de mitigación de riesgos relacionadas con la gestión de programas representaban el 52 % de las medidas acordadas por las oficinas en los países en 2020. Algunas de ellas son las siguientes:

a) **Planificación:** reforzar la planificación de los programas mediante un ajuste más adecuado de la cadena de resultados, la selección temprana de fuentes de información fiables y la reducción de las lagunas de datos para los indicadores principales; revisar la adecuación de las estrategias de los programas a la estructura de la oficina; establecer bases de referencia para evaluar los avances con respecto a los objetivos y fundamentar las decisiones de gestión; y mejorar la calidad y puntualidad del proceso de planificación del trabajo;

b) **Asociaciones:** desarrollar estrategias de asociación para promover la sostenibilidad de las intervenciones y fomentar la colaboración con las organizaciones no gubernamentales; seleccionar los asociados en la ejecución mediante un proceso competitivo siempre que sea factible;

c) **Seguimiento sobre el terreno:** desarrollar un plan de seguimiento sobre el terreno para garantizar una cobertura adecuada de las actividades de seguimiento sobre el terreno; actualizar los procedimientos operativos estándar para aclarar los procesos y las responsabilidades del personal en materia de supervisión de las actividades de seguimiento sobre el terreno; y colaborar con otros organismos y asociados de las Naciones Unidas para reducir las lagunas de datos en los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible;

d) **Aseguramiento de la calidad de los programas:** revisar la tramitación de las transferencias de efectivo para determinar las causas de los retrasos en los desembolsos; establecer un proceso de aseguramiento de la calidad para mejorar la

calidad de los informes sobre las actividades en ese ámbito; y mejorar las prácticas para garantizar que se atiendan rápidamente las recomendaciones de alta prioridad formuladas en las actividades de aseguramiento;

e) Informes a los donantes: aumentar las garantías sobre la exactitud de los resultados comunicados por los asociados; mejorar la preparación de los informes anuales y dirigidos a los donantes para garantizar que todos los resultados clave sobre los que se informa estén debidamente avalados por datos fehacientes; y mejorar el proceso de revisión de la calidad de los informes a los donantes;

f) Evaluación: reforzar la planificación y ejecución de las evaluaciones y la reunión de datos asignándoles los suficientes recursos financieros y determinando los déficits de capacidad interna.

## **2. Gobernanza y rendición de cuentas**

44. En una organización tan descentralizada como el UNICEF, nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de contar con mecanismos de gobernanza y procesos de rendición de cuentas y gestión de riesgos eficaces. Las principales medidas acordadas en esta esfera fueron las siguientes:

a) Reforzar la detección y la priorización de los riesgos incipientes y residuales y los niveles de tolerancia al riesgo; ajustar las medidas de mitigación de riesgos para hacer frente a las amenazas y, en particular, a las necesidades generadas por la pandemia de COVID-19; garantizar que los controles establecidos son adecuados para mitigar el riesgo residual; desarrollar un sistema de seguimiento de la respuesta a la pandemia a efectos de rendición de cuentas; y supervisar periódicamente las medidas correctivas;

b) Garantizar una respuesta adecuada de prevención del fraude y la conducta indebida, tratamiento de esos casos y disuasión al respecto, y recurrir a la OAI a efectos de asesoramiento o investigación, según proceda;

c) Mejorar la prevención, la concienciación y las respuestas a la explotación y los abusos sexuales, entre otras cosas, formando al personal, los contratistas y los asociados en la ejecución, y estableciendo mecanismos de denuncia y gestión de casos.

## **3. Gestión de suministros y logística**

45. La OAI auditó las funciones del UNICEF de gestión de suministros y logística, adquisiciones y contratación en las oficinas en los países, y observó tanto buenas prácticas como aspectos susceptibles de mejora. Las principales medidas acordadas por las oficinas en los países fueron las siguientes:

a) Reforzar la planificación y el pronóstico de las adquisiciones para garantizar que los suministros de los programas se compren y distribuyan puntualmente; evaluar y fomentar el desarrollo de la capacidad de los asociados en la ejecución; aumentar la supervisión, el apoyo y el seguimiento de los riesgos en los proyectos de construcción; y reforzar los mecanismos vigentes de seguimiento y control de los suministros a los usuarios finales para confirmar las entregas y recabar la opinión de los beneficiarios;

b) Mejorar la gestión de los contratos para reducir al mínimo las prórrogas y modificaciones que acarrear gastos; y completar oportunamente las evaluaciones del desempeño de los proveedores.

#### 4. Movilización de recursos

46. La promoción de políticas basadas en datos fehacientes y la movilización de recursos son factores esenciales para recaudar fondos suficientes en apoyo de la infancia y lograr el objetivo del Plan Estratégico del UNICEF. Las principales medidas acordadas por las oficinas en los países en esta esfera fueron revisar las estrategias de recaudación de fondos para buscar medios de hacer frente a los déficits de financiación en las esferas programáticas; y mejorar el análisis del cambio de contexto (de la respuesta de emergencia al desarrollo), incluida la pandemia de COVID-19.

### C. Resultados destacados de las auditorías temáticas y conjuntas

#### 1. Método armonizado de transferencias en efectivo

47. El método armonizado de transferencias en efectivo es un mecanismo utilizado para transferir sumas en metálico a los asociados en la ejecución y a terceros y para gestionar los riesgos asociados a esas transacciones. En 2018, el UNICEF trabajó con más de 9.000 asociados en la ejecución y canalizó más de 2.000 millones de dólares a través de ese mecanismo, es decir, alrededor del 30 % del gasto total de la entidad. Aproximadamente el 60 % de esa cantidad se destinó a asociados gubernamentales y el 40 % a organizaciones no gubernamentales. El método armonizado de transferencias en efectivo incorpora evaluaciones del riesgo de los socios potenciales que se utilizan para determinar la forma menos arriesgada de transferir dinero en efectivo al asociado, así como el tipo y la frecuencia de las actividades de aseguramiento, con miras a garantizar una gestión adecuada de los riesgos residuales que entraña la colaboración con los asociados. La auditoría temática del método armonizado de transferencias en efectivo contenía observaciones positivas, como la puesta en marcha de la estrategia y la asignación de fondos para su aplicación, la introducción de un sistema digital de gestión de asociaciones y la creación de capacidad en la sede y en las oficinas regionales y en los países. Las principales medidas acordadas para reforzar la gestión del método armonizado de transferencias en efectivo fueron las siguientes:

a) Revisar las funciones, las responsabilidades y los procedimientos de rendición de cuentas relacionados con la gobernanza y la supervisión del método armonizado de transferencias en efectivo, especialmente en las oficinas regionales y de la sede;

b) Velar por el uso adecuado de las microevaluaciones para evaluar asociados potenciales y determinar la modalidad de transferencia de efectivo más adecuada y la frecuencia y el tipo de actividades de aseguramiento;

c) Fomentar la digitalización y establecer sistemas para evaluar si la gestión de riesgos y los indicadores clave de rendimiento de las actividades de aseguramiento resultan adecuados, y garantizar que se haga un seguimiento oportuno y eficaz, avalado por datos fehacientes, de las conclusiones de alta prioridad;

d) Reforzar la orientación sobre el método armonizado de transferencias en efectivo que se ofrece al personal para realizar y supervisar actividades de aseguramiento, y fomentar el uso de las visitas programáticas para velar por la eficacia y la eficiencia de la supervisión de programas.

## 2. Informe conjunto sobre la respuesta humanitaria de las Naciones Unidas en el Yemen

48. Algunos de los miembros<sup>4</sup> del foro de Representantes de los Servicios de Auditoría Interna de las Naciones Unidas publicaron un informe en el que se resumían los resultados de sus auditorías internas individuales en el Yemen. Los organismos representaban más del 80 % de la financiación recibida por las Naciones Unidas para el Yemen. El objetivo de la iniciativa era constatar que los procesos interinstitucionales y las actividades comunes eran idóneos y eficaces. Las conclusiones del informe fueron las siguientes:

a) Hay que racionalizar los mecanismos de gobernanza y coordinación interinstitucional para reducir al máximo la duplicación de funciones entre las plataformas tradicionales de coordinación en el país, como el equipo humanitario en el país y las nuevas plataformas exclusivas del Yemen, como la célula de emergencia;

b) Aunque, en general, la gestión de riesgos y los controles internos estaban implantados, se podía mejorar su eficacia y su eficiencia aprovechando al máximo la capacidad colectiva del equipo de las Naciones Unidas en el país para garantizar que se rindieran cuentas a los grupos de población afectados, gestionar el riesgo que entrañan las asociaciones y supervisar la ejecución de los programas;

c) Para evaluar mejor la repercusión de la respuesta humanitaria de las Naciones Unidas, el equipo en el país debería facilitar una evaluación humanitaria interinstitucional.

49. Tras la auditoría, el Coordinador Humanitario acordó que se adoptarían varias medidas para mejorar la eficiencia y la eficacia de la respuesta humanitaria en el Yemen.

## D. Resultados destacados de las actividades de asesoramiento

50. En el marco de su labor de auditoría interna, la OAI presta servicios independientes y objetivos de asesoramiento centrados en promover mejoras de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización. Un encargo de asesoramiento no es una auditoría y no pretende ofrecer garantías sobre la oficina o los procesos examinados. La demanda de servicios de asesoramiento no ha dejado de aumentar y, en 2020, se llevaron a cabo cuatro encargos de este tipo. A continuación se resumen los principales consejos que se ofrecieron.

### 1. Marco de rendición de cuentas del UNICEF

51. El marco de rendición de cuentas consta de principios rectores y mecanismos de evaluación del desempeño para supervisar, evaluar y mejorar los resultados de la labor del UNICEF<sup>5</sup> e informar al respecto. Durante el encargo de asesoramiento, se examinó el diseño del marco vigente para evaluar si es idóneo para y estudiar posibilidades de mejorarlo. En el informe de asesoramiento figuraban los siguientes consejos:

a) Revisar, aclarar y difundir la definición del concepto de rendición de cuentas para garantizar que los miembros del personal entiendan las responsabilidades que les incumben por sus decisiones y acciones;

<sup>4</sup> UNICEF, Programa Mundial de Alimentos, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas.

<sup>5</sup> UNICEF, informe sobre el sistema de rendición de cuentas del UNICEF, abril de 2009 (E/ICEF/2009/15), basado en el documento de la Junta Ejecutiva de 1998 "Organización del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia", abril de 1998 (E/ICEF/Organization/Rev.3).

b) Actualizar las estructuras orgánicas, las relaciones jerárquicas, las funciones, los cometidos y las responsabilidades y los procesos de rendición de cuentas de las oficinas en los países, regionales y de la sede, y de los principales comités de gobernanza;

c) Revisar las políticas sobre controles internos para incorporar el modelo de las tres líneas de defensa<sup>6</sup> y promover un sistema riguroso de gobernanza y gestión de riesgos; y velar por que los gestores estén debidamente incentivados y tengan que rendir cuentas de la buena gestión del riesgo y las medidas adoptadas en el marco de la autoridad delegada;

d) Diseñar una metodología de evaluación para medir y supervisar el progreso en la imposición de medidas de rendición de cuentas e informar al respecto;

e) Aumentar la capacidad y los recursos para apoyar el examen y el seguimiento del marco de rendición de cuentas y preparar una estrategia de comunicación a fin de aplicar el marco actualizado.

## **2. Proceso de gestión de riesgos de la Oficina en Djibouti**

52. La OAI revisó el marco de gestión de riesgos de la Oficina en Djibouti y publicó un informe de asesoramiento en el que se ofrecían las siguientes recomendaciones:

a) Mejorar la documentación sobre la relación entre los riesgos detectados y las causas que los determinan y atribuir responsabilidades por las medidas de mitigación asociadas a plazos que incluyan planes en caso de intensificación del riesgo;

b) Establecer un proceso de revisión, actualización y mitigación periódicas de riesgos incipientes asociados a las inquietudes políticas, la movilización de recursos, la seguridad del personal y la respuesta a la pandemia.

## **3. Proceso de revisión por pares llevado a cabo por la Oficina Regional para América Latina y el Caribe y la Oficina en Guatemala**

53. El UNICEF lleva a cabo revisiones por pares de las oficinas en los países para ayudarlas a mantener sistemas de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización adecuados y eficaces. Este enfoque proactivo de la gestión de riesgos es una función eficaz en función del costo integrada en la segunda línea de defensa. La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones aceptó la solicitud de la oficina regional de que se evaluara su proceso de revisión por pares y aprovechó a tal fin el examen que tenía previsto efectuar de la Oficina en Guatemala. En el informe de asesoramiento se ofrecían los siguientes consejos:

a) La oficina regional debería reforzar la capacidad del personal para llevar a cabo revisiones por pares recurriendo al uso de equipos multidisciplinares procedentes de las oficinas regionales y nacionales; también debería revisar la lista de comprobación aplicada a las revisiones por pares para cerciorarse de que se basa en un marco normativo actualizado y en fuentes de datos adecuadas;

b) La oficina en el país debería seguir adelante con su labor sobre las posibilidades de reforzar las esferas de gestión de riesgos, gestión de asociaciones y supervisión de las actividades de aseguramiento, así como a la estrategia de recaudación de fondos del sector privado.

---

<sup>6</sup> Véase Instituto de Auditores Internos, *El modelo de las tres líneas*, disponible en <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Spanish.pdf>.

#### **4. Procedimientos de emergencia del UNICEF para la respuesta a la COVID-19**

54. En noviembre de 2020, el UNICEF había recaudado 1.300 millones de dólares a través de su llamamiento Acción Humanitaria para la Infancia y utilizado 1.110 millones de dólares, lo que puso a prueba la eficacia de sus procedimientos de emergencia para la COVID-19. La Oficina llevó a cabo un examen consultivo de los riesgos derivados de cualquier deficiencia importante en el diseño y el uso de esos procedimientos de emergencia, en aspectos como la utilización de los fondos y la presentación de informes al respecto. Según el examen, la mayoría de las oficinas consideraban que los procedimientos eran útiles para agilizar su respuesta a la pandemia. No obstante, la OAI ofreció los siguientes consejos sobre el diseño y la utilización de los procedimientos:

a) Aclarar las funciones de la sede y de las oficinas regionales para evitar duplicaciones y confusiones y reforzar la responsabilidad por las decisiones, las medidas y los resultados;

b) Desarrollar una estrategia de comunicación institucional para mejorar la aplicación de los procedimientos de emergencia;

c) Definir claramente el apetito de riesgo y las estrategias de gestión del riesgo a escala global resultantes de la aplicación de los procedimientos de emergencia y seleccionar en cada oficina regional personas que actúen como referentes en materia de respuestas de emergencia;

d) Reforzar las funciones de aseguramiento de la calidad, supervisión y presentación de informes de las oficinas en los países y regionales y velar por el desarrollo de indicadores clave del desempeño globales concebidos para hacer un seguimiento de la utilización de los procedimientos de emergencia e informar al respecto.

### **IX. Divulgación de los informes de auditoría interna**

55. De conformidad con la decisión 2012/13 de la Junta Ejecutiva, se publicaron todos los informes de auditoría interna emitidos en 2020, incluidos dos informes parcialmente expurgados. Todos los informes de auditoría interna dados a conocer hasta la fecha se pueden consultar en el sitio web de la OAI<sup>7</sup>. No hay obligación de hacer públicos los informes de asesoramiento.

### **X. Resultados de las investigaciones**

56. La Sección de Investigaciones de la OAI evalúa e investiga denuncias de conducta indebida e ilícita que pudieran afectar a los recursos y el personal del UNICEF, el personal que no es de plantilla, los asociados en la ejecución y los contratistas institucionales. Los resultados de estas actividades de investigación se transmiten a las divisiones pertinentes, junto con las pruebas justificativas, para orientar a la administración del UNICEF al decidir las medidas administrativas, disciplinarias o de otro tipo que se deberían adoptar, según proceda.

57. En 2020 se reestructuró la Sección de Investigaciones y se creó un nuevo equipo de gestión. Este equipo incluye un nuevo Director Adjunto de Investigaciones, un Jefe de la Dependencia de Investigación con sede en Nueva York y un Jefe de una nueva Dependencia de Estrategia, Admisión y Análisis. La Sección de Investigaciones se descentralizó mediante la creación de una segunda dependencia de investigación con

---

<sup>7</sup> Véase: [www.unicef.org/auditandinvestigation/internal-audit-reports](http://www.unicef.org/auditandinvestigation/internal-audit-reports).



sede en Budapest. La Sección de Investigaciones cubrió, en total, nueve puestos de investigador y prevé cubrir en 2021 el puesto de Jefe de la Dependencia de Investigaciones con sede en Budapest.

58. La Sección de Investigaciones contribuyó activamente a la revisión de la política del UNICEF sobre el proceso y las medidas disciplinarias (POLICY/DHR/2020/001) y a la política del UNICEF sobre la prohibición de la discriminación, el acoso, el acoso sexual y el abuso de autoridad (POLICY/DHR/2020/002), ambas publicadas a principios de 2020. En las políticas revisadas se aclaran los procesos de investigación y resolución de casos y se amplían las orientaciones sobre el papel de los directivos en la respuesta a los conflictos. La Sección de Investigaciones también puso en marcha nuevos procedimientos operativos estándar internos.

59. Se ha creado un nuevo equipo de admisión de expedientes, dentro de la Dependencia de Estrategia, Admisión y Análisis, para prestar mayor atención a la evaluación inicial de nuevos asuntos. Con el apoyo del equipo de gestión recién ampliado, la unidad de admisión asumirá responsabilidades que incumbían anteriormente al coordinador de los casos, entre otras, proporcionar orientación y asesoramiento al personal y a los directivos sobre la gama de opciones disponibles para responder y dar curso a los casos de posible conducta prohibida, así como asesoramiento sobre el cometido que pueden desempeñar la División de Recursos Humanos, la Oficina de Ética, el Ómbudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas y la Oficina de Asistencia Letrada al Personal con miras a resolver los asuntos cuanto antes y con la máxima diligencia.

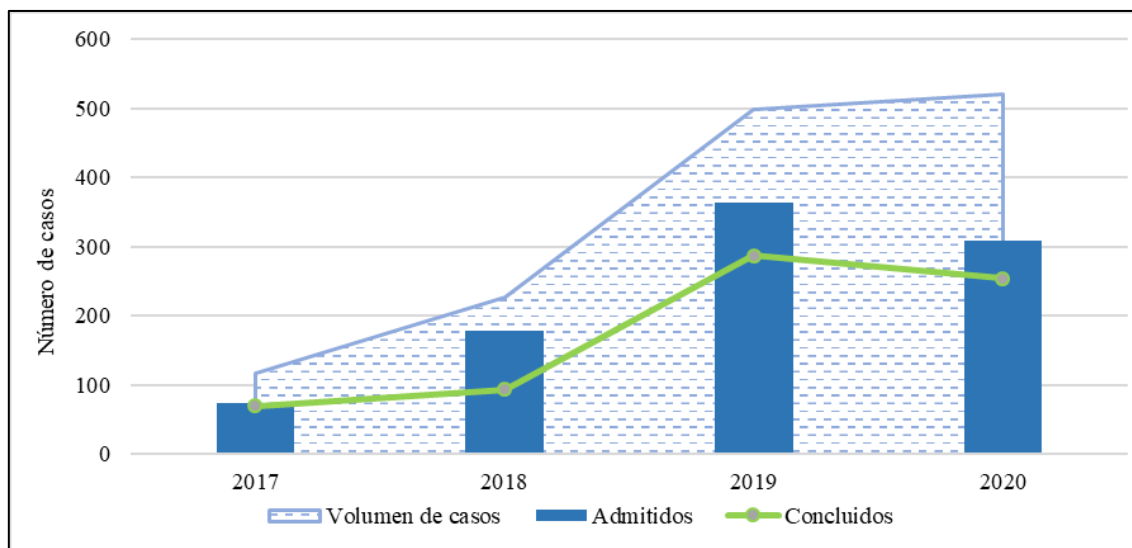
60. La Sección de Investigaciones ha comenzado a utilizar las auditorías forenses para examinar las denuncias de fraude relacionadas con partes externas como los asociados en la ejecución. Las auditorías forenses, que, por lo general, se llevan a cabo bajo la dirección de una oficina en el país, pero con apoyo de la OAIL, se diferencian de las investigaciones y las auditorías tradicionales en que están expresamente concebidas para descubrir indicios sistémicos de fraude y ayudar a determinar el alcance de los actos ilícitos y las pérdidas monetarias.

61. En 2020, la Sección de Investigaciones participó en una reunión del equipo de tareas de la Junta de Jefes Ejecutivos de las Naciones Unidas sobre la lucha contra el acoso sexual en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Asimismo, en 2020, se invitó a todos los investigadores a participar en una actividad de capacitación sobre ética y medidas contra la corrupción en las adquisiciones públicas dirigida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

## **A. Gestión de casos**

62. En 2018, después de que la Directora Ejecutiva reafirmara el compromiso con la política de tolerancia cero frente a la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, la Sección de Investigaciones observó un rápido aumento de las denuncias en este ámbito. En 2020, la Sección de Investigaciones siguió recibiendo un gran volumen de denuncias. Aunque la Sección inició la tramitación de un número de casos ligeramente inferior al de 2019, se recibió un volumen considerable de consultas que requerían algún tipo de examen o medida adicional (más de 3.800 mensajes de correo electrónico).

Figura III  
**Comparación de los casos admitidos y concluidos y del volumen de casos (2017 a 2020)**



63. Durante 2020, la Sección gestionó 520 casos (véase el cuadro 2), a saber, 211 casos arrastrados del año anterior (frente a 133 en 2019), 308 nuevas denuncias que dieron lugar a la apertura de casos en 2020 y 1 caso que se reabrió en 2020.

64. Los 308 casos abiertos en 2020 representan una disminución del 15 % de los casos admitidos anualmente en comparación con 2019. En los tres años anteriores (2017 a 2019), la admisión de casos había aumentado de forma constante (véase la figura III).

65. Los 520 casos gestionados en 2020 suponen un aumento del 4 % con respecto a 2019 (498 casos). A finales de 2020, se habían cerrado 254 casos, un 12% menos que en 2019.

66. A pesar de las restricciones impuestas a los viajes, la Sección de Investigaciones fue capaz de continuar gran parte de su trabajo a distancia. Sin embargo, se produjeron retrasos en la recogida de pruebas de partes externas y la realización de entrevistas a testigos, lo que afectó a la rapidez con que se cerraron y se resolvieron los casos.

#### Cuadro 2

##### Casos investigados en 2020

<i>Estado de los casos</i>	<i>Número de casos</i>
Casos arrastrados al 1 de enero de 2020	211
Casos admitidos durante el año	308
Reabiertos desde el año anterior	1
<b>Volumen total de casos</b>	<b>520</b>
Cerrados durante el año	(254)
Casos que seguían en marcha al 31 de diciembre de 2020	266

67. La Oficina supervisa la marcha de las investigaciones y destaca los casos abiertos después de nueve meses. Ese plazo es una referencia más que un objetivo, ya que el uso de parámetros que penalicen que un caso se mantenga abierto por razones

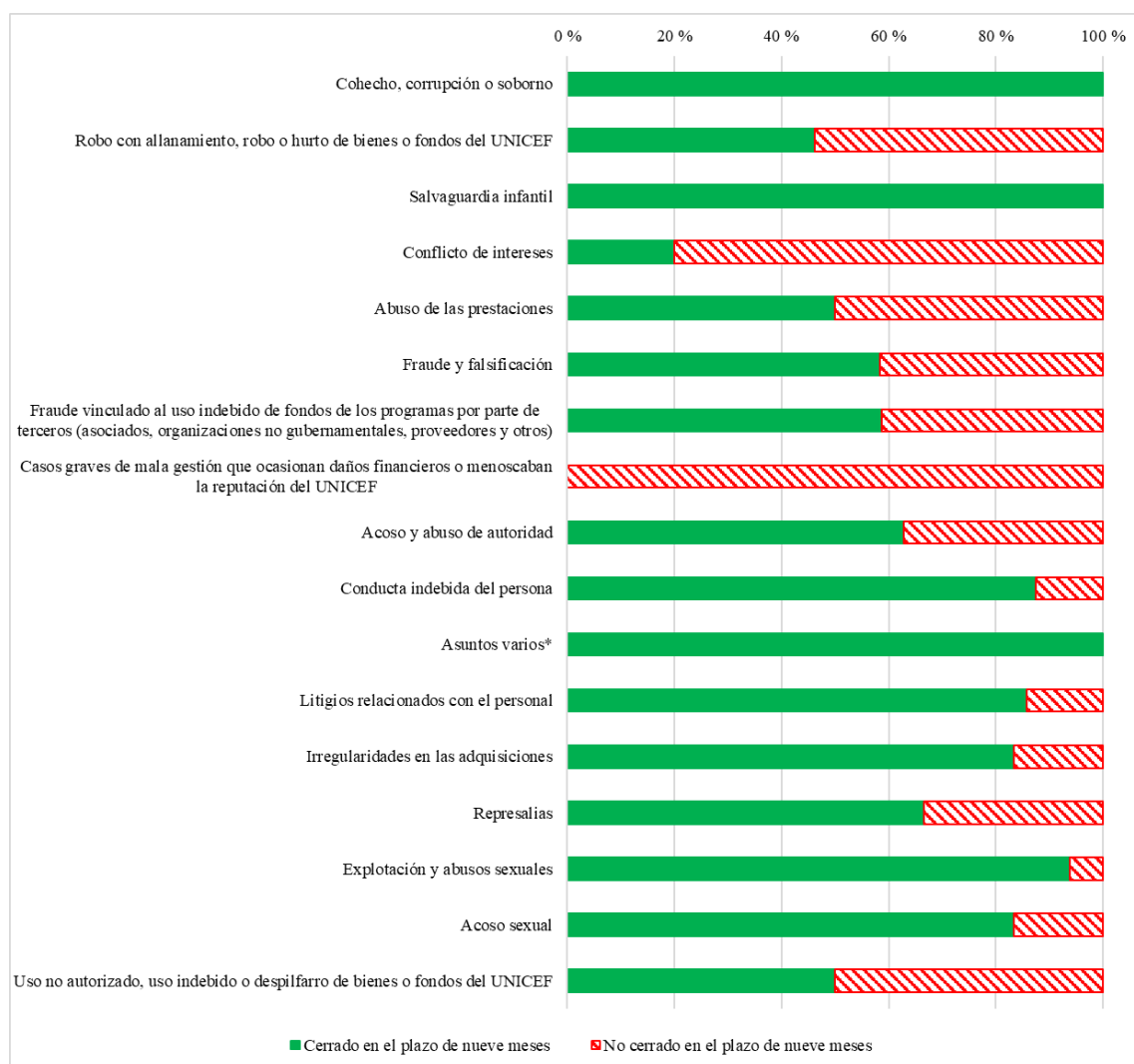
válidas puede servir de incentivo para que no se investigue debidamente, se menoscabe la regularidad del procedimiento y se cierren prematuramente las investigaciones. Al mismo tiempo, la OAI sigue centrando su atención en mejorar el establecimiento de la prioridad de los casos más graves y fomentar la eficiencia y la eficacia.

68. En 2020, la OAI cerró 192 de 254 casos (un 75 %) en un plazo de nueve meses. El tiempo dedicado como promedio a cada caso cerrado fue de 6,33 meses.

69. En la figura IV se muestra el porcentaje de casos cerrados en un plazo de nueve meses, por tipo. La rapidez con la que se cierra un caso depende de varios factores, como su naturaleza, el orden de prioridad (por ejemplo, se da prioridad a todos los casos de acoso sexual y explotación sexual) y la complejidad (los casos de fraude en los que están involucradas partes externas suelen tardar más tiempo en resolverse).

Figura IV

**Porcentaje de casos cerrados en un plazo de nueve meses en 2020, por tipo de caso**



## B. Análisis de las denuncias recibidas

70. En el cuadro 3 aparecen las denuncias recibidas en 2020 que dieron lugar a la apertura de casos clasificadas por tipo. La categoría más numerosa fue la de explotación y abusos sexuales (60 denuncias recibidas), seguida por la de conducta inadecuada del personal (56 denuncias recibidas), y ambas categorías experimentaron un aumento respecto al año anterior. El número de casos de presunto fraude vinculado al uso indebido de fondos de los programas por parte de terceros (p. ej., asociados en la ejecución o proveedores) también aumentó a 48 casos.

Cuadro 3  
Casos admitidos, por categoría, 2019 y 2020

	Número de casos iniciados en 2020	Número de casos iniciados en 2019
Cohecho, corrupción o soborno	8	13
Robo con allanamiento, robo o hurto de bienes o fondos del UNICEF	6	10
Salvaguardia infantil	4	
Conflicto de intereses	12	13
Abuso de las prestaciones	3	9
Fraude y falsificación	11	30
Fraude vinculado al uso indebido de fondos de los programas por parte de terceros	48	44
Casos graves de mala gestión	3	4
Acoso y abuso de autoridad	35	58
Conducta indebida del personal	56	47
Fraude relativo al plan de seguro médico	3	5
Litigios relacionados con el personal	11	19
Irregularidades en las adquisiciones	12	6
Represalias	2	3
Explotación y abusos sexuales	60	29
Acoso sexual	15	36
Uso no autorizado, uso indebido o despilfarro de bienes o fondos del UNICEF	2	2
Asuntos varios*	17	36
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>364</b>

\* *Nota:* La categoría “Salvaguardia de la infancia” es nueva en 2020, por lo que no se han denunciado casos en 2019. *Nota:* La categoría “Asuntos varios” comprende asuntos que, a primera vista, no están relacionados con faltas de conducta, como cuestiones de gestión de la actuación profesional.

71. En el cuadro 4 se desglosan las denuncias recibidas por ubicación geográfica.

**Cuadro 4**  
**Casos admitidos, por categoría, 2019 y 2020**

<i>Región del UNICEF</i>	<i>2020</i>		<i>2019</i>	
	<i>Número de casos</i>	<i>Porcentaje del total</i>	<i>Número de casos</i>	<i>Porcentaje del total</i>
Sede	34	11	35	10
Asia Oriental y el Pacífico	15	5	20	5
África Oriental y Meridional	56	18	65	18
Oriente Medio y Norte de África	65	21	79	22
Asia Meridional	34	11	55	15
África Occidental y Central	59	19	57	16
Europa y Asia Central	17	6	13	4
América Latina y el Caribe	17	6	29	8
Otros <sup>a</sup>	11	3	11	3
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>100</b>	<b>364</b>	<b>100<sup>b</sup></b>

<sup>a</sup> La categoría “Otros” comprende asuntos que se remitieron a entidades no pertenecientes al UNICEF (incluidos los Comités Nacionales).

<sup>b</sup> Las cifras de 2019 se han redondeado y el resultado de su suma tal vez no sea el 100 %.

### C. Resolución de los casos concluidos

72. La Oficina emitió 47 informes de investigación y 124 remisiones en 2020. De los 254 casos concluidos en 2020, 12 se archivaron porque no se pudo corroborar la denuncia en la investigación. En el cuadro 5 se resume la resolución de los casos concluidos en 2020 y, en la adición al presente informe ([E/ICEF/2021/AB/L.3/Add.1](#)), se ofrece información detallada sobre cada uno de ellos.

**Cuadro 5**  
**Resolución de los casos concluidos en 2020**

<i>Tipo de cierre</i>	<i>Número de casos</i>
<b>Informe de investigación</b>	<b>47</b>
a) Presentado al Director Ejecutivo Adjunto de Gestión (mala conducta del personal)	38
b) Presentado a la Oficina de Ética (represalias a denunciantes)	3
c) Presentado a otras oficinas del UNICEF u otras entidades de las Naciones Unidas (asuntos contractuales relacionados con personal que no es de plantilla)	6
<b>Memorando de archivo</b>	<b>12</b>
a) Denuncia no corroborada	12
b) No se identificó al autor material	0
<b>Memorando consultivo</b>	<b>2</b>
<b>Otros</b> (falta de información concluyente en la medida necesaria para iniciar una investigación)	<b>69</b>
<b>Remisión</b> a otra oficina del UNICEF o a otra entidad	<b>124</b>
<b>Total, casos cerrados en 2020</b>	<b>254</b>

73. La mayor parte de los casos cerrados guardaban relación con conductas prohibidas: conducta inadecuada del personal (48 casos), acoso y abuso de autoridad (35 casos) y explotación y abusos sexuales (32). La Oficina determinó que 11 casos habían supuesto para el UNICEF pérdidas financieras por valor de 578.423 dólares.

#### **D. Medidas disciplinarias y otras medidas adoptadas por el UNICEF**

74. Si bien la OAI es responsable de realizar las investigaciones necesarias, la División de Recursos Humanos u otras dependencias se encargan de adoptar las medidas correspondientes a partir de las conclusiones de la OAI. La Oficina presentó 64 asuntos a la División de Recursos Humanos, incluidos informes de investigación dirigidos al Director Ejecutivo Adjunto de Gestión, memorandos de archivo y remisiones, para que se estudiara la aplicación de medidas disciplinarias o de otro tipo. El Director Ejecutivo Adjunto de Gestión comunica las medidas disciplinarias adoptadas a partir de las conclusiones de la OAI en el informe del UNICEF sobre medidas disciplinarias y de otro tipo en respuesta a las faltas de conducta. En 2020, algunas de las medidas fueron las siguientes:

- a) Once miembros del personal fueron despedidos o separados del servicio a causa de medidas disciplinarias aplicadas tras una investigación;
- b) Un miembro del personal fue degradado;
- c) Siete miembros del personal perdieron escalones de categoría;
- d) Tres miembros del personal fueron amonestados;
- e) Tres miembros del personal se separaron del servicio en el UNICEF con anterioridad al proceso disciplinario, pero habrían sido objeto de medidas disciplinarias de haber permanecido en servicio;
- f) Cuatro funcionarios recibieron apercibimientos, una vez que se determinó que su conducta había sido inadecuada, pero no alcanzaba el grado de conducta indebida;
- g) Dieciocho casos no se corroboraron.

### **XI. Hoja de ruta estratégica**

75. En consonancia con la dirección estratégica que se plantea en el examen de mitad de período de la OAI, la Oficina reorganizó sus estructuras operacionales y descentralizó sus oficinas. De cara al futuro, la Oficina mantendrá su afán de actuar como catalizador de la mejora de la gestión de riesgos en todo el UNICEF y reforzará la colaboración con otros proveedores de servicios de aseguramiento para ofrecer una cobertura más eficaz y reducir los costos de las actividades en ese ámbito. Esas medidas sentarán las bases del plan de gestión de la oficina para el período comprendido entre 2022 y 2025.

76. De cara al futuro, la oficina centrará su dirección estratégica en los siguientes aspectos:

- a) Mejorar la detección, la priorización y la mitigación de los riesgos;
- b) Extraer lecciones a partir de los efectos de la pandemia de COVID-19 en la ejecución de auditorías e investigaciones;
- c) Aumentar los recursos para satisfacer adecuadamente las necesidades de la OAI y las expectativas de las partes interesadas;

d) Ampliar los servicios de aseguramiento y asesoramiento en consonancia con la evolución del perfil de riesgo institucional y las expectativas de las partes interesadas, haciendo hincapié en prevenir las deficiencias graves en materia de aseguramiento;

e) Aprovechar las oportunidades de recurrir al trabajo de otros proveedores de servicios de aseguramiento para mejorar los servicios de este tipo que se prestan al UNICEF;

f) Ampliar el uso de la tecnología y el análisis de datos para mejorar la detección de riesgos y el análisis de tendencias y fomentar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la OAI;

g) Desarrollar procedimientos operativos para las investigaciones de fraude, adquirir experiencia en contabilidad forense y aprovechar las auditorías forenses para avanzar en las investigaciones de fraude que afectan a asociados y proveedores;

h) Desarrollar mecanismos fiables para lograr que los conflictos y las posibles faltas de conducta se resuelvan con prontitud y eficacia;

i) Incorporar a cada auditoría de las oficinas en el país como foco de atención, entre otros aspectos, un examen de las iniciativas de mejora y eficiencia institucional basadas en la racionalización de los procesos<sup>8</sup>. A tal fin, se hará hincapié en confirmar que la simplificación del proceso que se propone sigue mitigando adecuadamente el riesgo que se pretendía evitar y representa un grado aceptable de tolerancia al riesgo.

## XII. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

1. *Toma nota* del informe anual de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2020 (E/ICEF/2021/AB/L.3), su adición (E/ICEF/2021/AB/L.3/Add.1) y la respuesta de la administración (E/ICEF/2021/AB/L.4), así como del informe anual del Comité Asesor de Auditoría del UNICEF a la Junta Ejecutiva correspondiente a 2020, y acoge con beneplácito la opinión general sobre la idoneidad y eficacia del marco de gobernanza, gestión de riesgos y fiscalización de la organización;

2. *Toma nota también* de la Carta revisada de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF (E/ICEF/2021/AB/L.5);

3. *Solicita* al UNICEF que proporcione información sobre las necesidades de recursos adicionales para que la Oficina aborde las deficiencias de cobertura, como parte de las presentaciones para el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 y el presupuesto integrado para 2022-2025, y que garantice que se proporcionen a la Oficina los recursos humanos, financieros y tecnológicos adecuados.

<sup>8</sup> Esta labor formará parte de un enfoque unificado de los encargos de auditoría en las oficinas en los países, centrado en cinco esferas prioritarias. Las otras cuatro esferas son: prevención de la explotación y los abusos sexuales; gestión de los riesgos institucionales; gestión de la cadena de suministro de vacunas y fortalecimiento de los sistemas; y establecimiento de alianzas de colaboración.

## Anexo I

Informes de auditoría y asesoramiento emitidos en 2020<sup>a</sup>

Núm.	Número de referencia	Región <sup>b</sup>	Informes de auditoría y asesoramiento	Número de medidas acordadas		
				Total	Alta prioridad	Conclusión del informe <sup>c</sup>
<b>I. Informes de auditoría</b>						
<b>A. Oficinas en los países</b>						
1.	2020/01	Europa y Asia Central	Kazajstán	6	0	A-R
2.	2020/02	África Occidental y Central	Burkina Faso	13	0	A-R
3.	2020/03	África Occidental y Central	Congo	7	2	A-R
4.	2020/04	Asia Oriental y el Pacífico	Papúa Nueva Guinea (seguimiento)	2	0	S
5.	2020/05	Oriente Medio y Norte de África	Líbano	7	2	A-R
6.	2020/06	Asia Oriental y el Pacífico	Myanmar	13	1	A-R
7.	2020/07	Oriente Medio y Norte de África	Sudán	11	5	N-R
8.	2020/09	África Oriental y Meridional	Etiopía	11	2	A-R
9.	2020/10	África Oriental y Meridional	Mozambique	12	0	A-R
10.	2020/12	África Occidental y Central	Nigeria	12	2	A-R
11.	2020/13	América Latina y el Caribe	Colombia	13	0	A-R
12.	2020/14	África Oriental y Meridional	Uganda	7	2	A-R
13.	2020/15	África Oriental y Meridional	Angola	8	1	A-R
14.	2020/16	África Occidental y Central	República Centroafricana	11	2	A-R
15.	2020/17	Asia Oriental y el Pacífico	Oficina multipaís para las islas del Pacífico	11	0	A-R
16.	2020/18	Asia Oriental y el Pacífico	Indonesia	7	0	A-R
17.	2020/19	Asia Meridional	Pakistán	7	2	A-R
<b>Total</b>				<b>158</b>	<b>21</b>	
<b>B. Esferas temáticas</b>						
18.	2020/08	n. a.	Método armonizado de transferencias en efectivo	8	1	A-R
<b>Total</b>				<b>8</b>	<b>1</b>	
<b>C. Auditoría conjunta</b>						
19.	2020/11	Oriente Medio y Norte de África	Respuesta humanitaria de las Naciones Unidas en el Yemen	n. a.	n. a.	n. a.
<b>Total</b>				<b>–</b>	<b>–</b>	
<b>Total general</b>				<b>166</b>	<b>22</b>	



Núm.	Número de referencia	Región <sup>b</sup>	Informes de auditoría y asesoramiento	Número de medidas acordadas		Conclusión del informe <sup>c</sup>
				Total	Alta prioridad	
<b>II. Informes de asesoramiento<sup>d</sup></b>						
20.	2020/A01	Oriente Medio y Norte de África	Proceso de gestión de riesgos de la Oficina en Djibouti	-	-	--
21.	2020/A02	n. a.	Marco de rendición de cuentas	-	-	--
22.	2020/A03	América Latina y el Caribe	Proceso de revisión por pares - Oficina regional y en Guatemala	-	-	--
23.	2020/A04	n. a.	Procedimientos de emergencia para la respuesta a la COVID-19	-	-	--

<sup>a</sup> Los informes de auditoría aparecen en la lista por categoría y número de referencia del informe.

<sup>b</sup> “n. a.”, no se aplica.

<sup>c</sup> Las conclusiones de los informes se clasifican del siguiente modo: sin reservas (S); con algunas reservas (A-R); con numerosas reservas (N-R); o adversa (A). Véanse las definiciones que figuran a continuación.

<sup>d</sup> Además de los informes de asesoramiento enumerados en la sección II, la Oficina también prestó servicios de asesoramiento que no dieron lugar a la publicación de informes oficiales (por ejemplo, su participación en calidad de observador en equipos de tareas de gestión para obtener mejoras institucionales, las contribuciones a las versiones revisadas de la Política de Gestión de los Riesgos Institucionales y del *Manual de suministros*, el refuerzo de las tarjetas de puntuación en materia de gobernanza para la recaudación de fondos privados y las asociaciones, y el examen de facilitadores de terceros para apoyar la ejecución y el seguimiento de las actividades de los programas en zonas de difícil acceso, destinado a la Oficina en Nigeria).

### Conclusiones de auditoría

a) Sin reservas: sobre la base de la labor de auditoría realizada, la OAI concluye al final de la auditoría que, en general, los procesos de control de la oficina estaban implantados y funcionaban debidamente durante el período objeto de auditoría;

b) Con algunas reservas: sobre la base de la labor de auditoría realizada, la OAI concluye al final de la auditoría que, siempre y cuando que se apliquen las medidas acordadas descritas, en general, los controles y procesos de la oficina estaban implantados y funcionaban debidamente durante el período objeto de auditoría la oficina;

c) Con numerosas reservas: sobre la base de la labor de auditoría realizada, la OAI concluye que es necesario mejorar los controles y procesos de la oficina para que estén implantados y funcionen debidamente;

d) Adversa: sobre la base de la labor de auditoría realizada, la OAI concluye que es necesario mejorar significativamente los controles y procesos de la oficina para que estén implantados y funcionen debidamente.

## Anexo II

## Medidas acordadas que llevaban pendientes más de 18 meses al 31 de diciembre de 2020

Núm.	Título de la auditoría/mes y año de emisión/antigüedad de la medida acordada/medida acordada (por prioridad de riesgo)	Actualización del estado (en marzo de 2021)
1	<p><b>Oficina en la India (septiembre de 2018: 27 meses)</b></p> <p>a) <b>Prioridad media:</b> Reforzar la Sección de Recaudación de Fondos en el Sector Privado cubriendo a tiempo todos los puestos clave vacantes; y poner en marcha un sistema de seguimiento de la aplicación de las recomendaciones derivadas de las revisiones por pares y de las misiones de apoyo de expertos en recaudación de fondos en el sector privado.</p>	<p>La Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones (OAI) ha dado esta medida acordada por aplicada y la archivó en enero de 2021.</p>
2	<p><b>Oficina en Turquía (septiembre de 2018: 27 meses)</b></p> <p>a) <b>Prioridad media:</b> Revisar los requisitos para las contribuciones y el sistema de codificación actuales y buscar una solución que ofrezca mayor precisión al codificar y hacer el seguimiento de las contribuciones encuadradas en el marco conjunto de las actividades humanitarias y de desarrollo.</p>	<p>Según la actualización ofrecida por la administración el 22 de enero de 2021, se ha avanzado, a pesar de los retrasos debidos a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), y falta poco para que concluya la aplicación de la medida. La administración está examinando la solución propuesta y se espera que la decisión esté ultimada a finales del primer trimestre de 2021. La OAI archivará esas medidas tras evaluar la confirmación de su plena aplicación que presente la administración.</p>
3 a 8	<p><b>Gestión de datos maestros (diciembre de 2018: 24 meses)</b></p> <p>a) <b>Alta prioridad:</b> Publicar una política y procedimientos auxiliares en materia de gestión de datos maestros que cubran todos los problemas detectados en la auditoría.</p> <p>b) <b>Alta prioridad:</b> Replantearse la necesidad de usar el registro maestro para proveedores con los que se ha realizado una única transacción.</p> <p>c) <b>Prioridad media:</b> Aclarar el requisito de registro de los proveedores en el portal Mercado Global de las Naciones Unidas (UNGM) en la política y los procedimientos de gestión de datos maestros de los proveedores.</p> <p>d) <b>Prioridad media:</b> Replantearse la necesidad de habilitar la función de gestión de datos maestros (GDM) para los miembros del personal que no son procesadores de GDM, tal como se define en la política y el procedimiento de gestión de datos maestros, y revocar el acceso cuando se considere innecesario.</p> <p>e) <b>Prioridad media:</b> Revisar los grupos de proveedores existentes a efectos de contabilidad en el sistema VISION, seleccionar los que se deban eliminar y tomar medidas al respecto, y definir claramente los grupos de proveedores a efectos de contabilidad que deban activarse en el sistema VISION.</p> <p>f) <b>Prioridad media:</b> Revisar el uso de los receptores permitidos del pago, receptores alternativos del pago y receptores alternativos del pago en documento, y establecer condiciones y requisitos claros para su uso en la política y los procedimientos de gestión de datos maestros.</p>	<p>a) La administración daba la medida acordada por aplicada en su actualización de 6 de enero de 2021; no obstante, según la evaluación de la OAI, las políticas y los procedimientos aún no cubren algunos aspectos de la medida acordada (la asignación de la función de gestión de datos maestros en VISION; el uso de proveedores con los que se realiza una sola transacción; y las condiciones para la desactivación de proveedores).</p> <p>b) Según su actualización de 6 de enero de 2021, la administración está preparando un procedimiento que regule el uso del registro maestro para proveedores con los que se realiza una sola transacción y espera tenerlo finalizado en junio de 2021.</p> <p>c) Según su actualización de 6 de enero de 2021, la administración ha dado la medida acordada por aplicada, al tiempo que mantiene que el registro en el portal UNGM no es un requisito obligatorio, sino una medida muy recomendada (dado que el Centro Global de Servicios Compartidos ya supervisa el registro de proveedores en UNGM como parte de la gestión de datos maestros). La OAI ha solicitado a la administración que reconsidere su postura, ya que resta eficacia al control del Centro Global y no requiere el examen de la lista de proveedores que reúnen los criterios de idoneidad del portal UNGM para constatar que el proveedor no tiene una conducta poco ética (conforme a las políticas de la División de Suministros).</p> <p>d) Están pendientes las actualizaciones de la administración.</p> <p>e) La OAI ha dado esta medida acordada por aplicada y la archivó en enero de 2021.</p> <p>f) La OAI ha dado esta medida acordada por aplicada y la archivó en enero de 2021.</p>

Núm.	Título de la auditoría/mes y año de emisión/antigüedad de la medida acordada/medida acordada (por prioridad de riesgo)	Actualización del estado (en marzo de 2021)
9 a 11	<p><b>Gestión del programa de vacunas (diciembre de 2018: 24 meses)</b></p> <p>a) <b>Alta prioridad:</b> Compartir con los donantes y los principales asociados (preferiblemente en las propuestas y acuerdos de donación correspondientes) información detallada sobre el funcionamiento del método armonizado de transferencias en efectivo y sus limitaciones, incluidos los riesgos, las responsabilidades y los mecanismos de rendición de cuentas para la gestión de los fondos canalizados a través del UNICEF; ofrecer a las oficinas en los países directrices aplicables a los riesgos adicionales que conlleva la ejecución de actividades de inmunización en países cuyos sistemas y capacidades son muy limitados; y acordar las responsabilidades y los mecanismos de rendición de cuentas del UNICEF en dichos países.</p> <p>b) <b>Prioridad media:</b> Utilizar los datos disponibles para determinar los países con capacidad limitada para preparar previsiones de vacunación precisas y fiables y aplicar una estrategia y un plan de acción bien definidos a fin de mejorar sus previsiones.</p> <p>c) <b>Prioridad media:</b> Aclarar la responsabilidad y los mecanismos de rendición de cuentas por la ejecución de actividades de inmunización.</p>	<p>La OAI archivará las medidas a) a d) cuando se confirme que se han aplicado plenamente.</p> <p>a) Están pendientes las actualizaciones de la administración.</p> <p>b) De acuerdo con su última actualización, de fecha 1 de septiembre de 2020, la administración está ultimando un plan de acción para ayudar a los países a mejorar sus previsiones sobre las necesidades de vacunas. Los retrasos se deben a la respuesta a la pandemia de COVID-19.</p> <p>c) Están pendientes las actualizaciones de la administración.</p> <p>La OAI archivará las medidas cuando se confirme que se han aplicado plenamente.</p>
12 y 13	<p><b>Ciberseguridad y privacidad de los datos (marzo de 2019: 21 meses)</b></p> <p>a) <b>Prioridad media:</b> Revisar las recomendaciones de seguridad de los proveedores de servicios en la nube, aplicar las que se consideren pertinentes y darles seguimiento en el registro de riesgos operacionales; y revisar las políticas de gestión de dispositivos móviles contrastándolas con las recomendaciones para intensificar la seguridad e introducir los ajustes oportunos.</p> <p>b) <b>Prioridad media:</b> Impartir a los usuarios finales cursos de concienciación en materia de seguridad, basados en problemas de seguridad como la suplantación de identidad y el secuestro de cuentas de correo electrónico del personal.</p>	<p>La OAI ha dado estas medidas acordadas por aplicadas y las archivó en marzo de 2021.</p>
14 y 15	<p><b>Oficina en Nepal (junio de 2019: 18 meses)</b></p> <p>a) <b>Prioridad media:</b> Examinar las teorías de cambio y revisarlas según sea necesario para adecuarlas plenamente al contexto federal de sus operaciones.</p> <p>b) <b>Prioridad media:</b> Mejorar el rendimiento de las operaciones de almacenamiento de la cadena de frío a nivel de distrito colaborando con el Gobierno.</p>	<p>a) Según la actualización de la administración de 2 de octubre de 2019, el próximo análisis actualizado de la situación servirá de base para revisar las teorías de cambio como parte del proceso de examen de mitad de período. La OAI archivará esta medida cuando se confirme que se ha aplicado plenamente.</p> <p>b) La OAI ha dado esta medida acordada por aplicada y la archivó en marzo de 2021.</p>

## Anexo III

### Indicadores clave del desempeño para la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones en 2020

<i>Núm.</i>	<i>Indicador clave del desempeño</i>	<i>Meta (2021)</i>	<i>Logro (2020)</i>
1.	Entrega de un plan de trabajo basado en el riesgo <sup>a</sup>	90 %	82 %
2.	Conformidad con la decisión 2012/13 de la Junta Ejecutiva sobre divulgación pública	100 %	100 %
3.	Encargos en que las opiniones de los clientes han sido “en general, satisfactorias” <sup>b</sup>	100 %	89 %
4.	Conformidad general con las normas del Instituto de Auditores Internos, incluidas las valoraciones externas (una vez cada cinco años)	Sí	Sí
5.	Conformidad con los indicadores de puntualidad en la presentación de informes de auditoría interna	90 %	33 % <sup>c</sup>
6.	Conformidad con los indicadores de puntualidad de las investigaciones	75%	75%

<sup>a</sup> Los ajustes efectuados en el plan de trabajo se comunican a la Directora Ejecutiva y al Comité Asesor de Auditoría.

<sup>b</sup> Los clientes de auditoría se mostraron de acuerdo o muy de acuerdo en que, en general, cada auditoría añadía valor y daba lugar a resultados y medidas acordadas útiles.

<sup>c</sup> El replanteamiento de la prioridad de las actividades, tanto en la OAI como en las oficinas auditadas, tras el trastorno ocasionado por la pandemia de la enfermedad por coronavirus en marzo de 2020, contribuyó a que se produjesen retrasos para finalizar los informes de auditoría en 2020. A finales de 2020 se observó una inversión de la tendencia.