



Consejo Económico y Social

Distr.
LIMITADA

E/ICEF/1994/AB/L.12
5 de agosto de 1994
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA
Junta Ejecutiva
Tercer período ordinario de sesiones de 1994
3 a 5 de octubre de 1994

INFORMACIÓN

EVALUACIÓN PROVISIONAL DEL ESTUDIO DE GESTIÓN DEL UNICEF

1. Habiendo determinado que un estudio independiente administrativo y de gestión del UNICEF debía ser ejecutado por consultores externos para fines de 1994 (E/ICEF/1993/14, decisión 1993/23), la Junta Ejecutiva, en su período extraordinario de sesiones celebrado el 6 y el 7 de octubre de 1993 para examinar las propuestas del Director Ejecutivo sobre locales para oficinas en la sede, decidió examinar para el 15 de octubre de 1994 las proyecciones para los niveles futuros del personal de la sede del UNICEF, sobre la base, entre otras cosas, de un informe sobre esta cuestión y una evaluación provisional del estudio de gestión del UNICEF (E/ICEF/1993/17, decisión 1993/26). El informe sobre las proyecciones para los futuros niveles del personal de la sede del UNICEF puede hallarse en el documento E/ICEF/1994/AB/L.11. El presente informe contiene una evaluación provisional del estudio de gestión del UNICEF.

2. La labor sobre el estudio de gestión se inició después de que la Junta Ejecutiva aprobase la propuesta revisada y el mandato (E/ICEF/1994/AB/L.1/Rev.1) presentados por el Director Ejecutivo a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 1994 (E/ICEF/1994/13 (Part I), decisión 1994/R.1/6), celebrado del 23 al 25 de febrero de 1994. El anexo del presente documento contiene un estudio provisional de la marcha de los trabajos preparado por los consultores externos que realizan el estudio, Booz-Allen & Hamilton Inc., sobre su labor hasta la fecha. Los consultores estarán disponibles en el presente período de sesiones de la Junta Ejecutiva para suministrar aclaraciones y una actualización, en la medida necesaria.

Anexo

BOOZ-ALLEN & HAMILTON INC.

101 Park Avenue - New York, New York 10178

Telephone: (212) 697-1900 - Fax: (212) 551-6732

2 de agosto de 1994

MEMORANDO al Sr. James P. Grant

DEL Equipo de Consultores de Booz-Allen

TEMA: Examen del progreso del estudio de gestión

Introducción

El propósito de este memorando es suministrar un examen conciso del progreso del estudio de gestión en la presente fecha. A fines de julio completamos la primera etapa de nuestra labor, destinada a obtener una visión de los objetivos, la misión, los programas y las operaciones del UNICEF, así como a identificar las cuestiones principales en que debía centrarse nuestra labor analítica durante el resto del estudio. Este material fue objeto de examen y de acuerdo con los dirigentes del equipo, Sres. Strong y Rada. Posteriormente fue examinado en Bangkok con usted, Sr. Grant, y se nos dijo que siguiésemos adelante.

Durante los primeros meses del estudio, los consultores trabajaron en la sede de Nueva York y visitaron Abidján, Bangkok, Copenhague, Florencia, Ginebra, Hanoi, la ciudad de México y La Paz, y en el proceso entrevistaron aproximadamente a 200 personas, con inclusión de funcionarios del UNICEF, miembros de la Junta Ejecutiva, miembros de comités nacionales, personal de organizaciones no gubernamentales, funcionarios gubernamentales y otras personas. El programa de entrevistas continuará hasta el final del estudio, pasando de la "determinación de los hechos en general" al sondeo de cuestiones concretas.

En el presente memorando se incluye un calendario que pone de manifiesto el progreso realizado en el marco del calendario de trabajo, y un resumen de las personas entrevistadas hasta la fecha (hay también disponible una lista detallada).

Conclusiones al 2 de agosto

1. La información obtenida pone de manifiesto que el UNICEF ha alcanzado nuevas cimas en la estimación y la consideración del público en los últimos años.

2. Los consultores exploraron la información existente para definir las virtudes que explican el modo en que el UNICEF ha podido lograr resultados tan notables. Se identificaron varias calidades fundamentales, tales como a) un personal profesionalmente calificado, dedicado e inteligente; b) delegación de

/...

autoridad a los representantes por países en primera línea; c) singular eficiencia en la recaudación de fondos; y varias otras.

3. A pesar de sus impresionantes credenciales, el UNICEF no puede descansar sobre sus laureles. Hay en el entorno ciertas fuerzas perturbadoras:

a) Algunos importantes países donantes están reduciendo sustancialmente sus contribuciones;

b) El ritmo de crecimiento global de las donaciones de los gobiernos se está aminorando;

c) Los gobiernos están haciendo a los organismos de las Naciones Unidas preguntas difíciles sobre la productividad de las inversiones humanitarias, incluido el UNICEF.

"Desde 1960 se han transferido en ayuda de los países ricos a los países pobres 1,4 billones de dólares de los EE.UU. (en dólares de 1988). Sin embargo, se sabe relativamente poco acerca de los resultados del proceso. ¿Se ha reducido la pobreza? ¿Se ha estimulado el crecimiento de los países receptores? ¿Han resultado beneficiados los países donantes? Tales preguntas adquieren un carácter más apremiante cuando los gobiernos de los países donantes se esfuerzan por limitar los gastos públicos."

(The Economist)

d) Las organizaciones no gubernamentales son cada vez más agresivas en la competencia por fondos del sector privado;

e) El cambio de prioridades del UNICEF del suministro a la abogacía requiere nuevos conocimientos;

f) Se espera que los cambios del sistema de las Naciones Unidas tengan efectos en el marco operacional y las operaciones del UNICEF, e incluso tal vez en su estructura.

4. Tales problemas contribuyen a explicar la causa de que se pidiese a Booz-Allen el nuevo estudio de gestión.

5. De las investigaciones que realizamos en la primera etapa, se desprenden cinco cuestiones básicas:

a) Un nivel especial de controversia y de tensión, que comienza en la cumbre en términos de las relaciones entre la Junta y la Secretaría, pero desciende al interior de la organización;

b) Datos demostrativos de que la totalidad de la organización no entiende ni comparte una visión común de la misión del UNICEF;

- Esto tiene consecuencias en la adopción de una posición por parte del UNICEF habida cuenta de la reforma de las Naciones Unidas;

/...

c) Los Objetivos Mundiales y los Planes de Acción Nacionales parecen insuficientemente armonizados;

d) Algunas mejoras operacionales parecen posibles en funciones y procesos particulares:

- 1) Recaudación de fondos
 - 2) Comités nacionales y Operación de Tarjetas de Felicitación
 - 3) Presupuestación, control financiero, transparencia
 - 4) Contabilización de los logros de las misiones
 - 5) Proceso de programas
 - 6) Política y procedimiento en materia de recursos humanos
 - 7) Función de suministro
 - 8) Sistema de información sobre la gestión
 - 9) Información y relaciones externas;
- e) La estructura de la organización requiere modificaciones;
- f) Puede aumentarse la eficiencia en función del costo;
- g) Deben considerarse los aspectos de estilo y "ritmo".

Nos proponemos examinar esas cuestiones a fondo en las próximas semanas.

Nuestra labor avanza en la forma programada y recibimos un apoyo satisfactorio del personal del UNICEF.

Sinceramente,

Jay Berry
Vicepresidente

BOOZ-ALLEN & HAMILTON

Apéndice 1

CALENDARIO DEL ESTUDIO DE GESTIÓN DEL UNICEF

Serie mensual	1	2	3	4		5	6	7	8	9	10
Mes	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Feb.
1. Determinación de oportunidades, prioridades											
- Perfil de la organización	■										
- Celebración de entrevistas	■	■	■	■							
- Organización de encuestas esenciales	■	■	■	■	■	■	■				
- Examen amplio del progreso		■	■	■	■						
2. Análisis a fondo de las cuestiones fundamentales											
- Exploración de hipótesis de productividad						■	■	■			
- Despliegue de grupos de trabajo						■	■	■			
- Realización de análisis a fondo						■	■	■			
- Cuantificación de costos/beneficios							■	■			
3. Elaboración de conclusiones, recomendación											
- Propuesta de soluciones								■	■	■	
- Presentación de información								■	■	■	
- Exposición del enfoque de ejecución								■	■	■	
- Obtención de acuerdo								■	■	■	
4. Ejecución, supervisión, rastreo											
- Designación de la dirección de la ejecución										■	■
- Introducción de cambios										■	■
- Ejecución de sistemas										■	■
- Resolución de estrangulamientos										■	■
- Fortalecimiento del cambio de ideas										■	■

UCFORE (D) PN1001-S/94/NY-R

▲
Hoy

/...

Apéndice 2

ENTREVISTAS DEL ESTUDIO DE GESTIÓN: DE ABRIL A JULIO

Directores:	7
Sede de Nueva York:	66
Relaciones externas:	9
Financiación de programas:	4
Asuntos públicos:	4
Información:	1
Operaciones:	16
Finanzas:	6
Gestión de recursos de información:	6
Personal:	2
OAM:	2
Programa:	36
Sectores técnicos:	15
Secciones geográficas:	8
Emergencia:	2
Evaluación e investigación:	3
Otros:	8
Otras entrevistas en la Sede de Nueva York:	5
Ginebra:	9
Operación de Tarjetas de Felicitación, Nueva York y Ginebra:	7
División de Suministros, Copenhague:	9
Centro Internacional para el Desarrollo del Niño de Florencia:	7
Directores y oficiales regionales:	18
Representantes por países:	31
Representantes de la Asociación de Funcionarios/cuadro de servicios generales (lugares con sede):	26
Nueva York:	17
Ginebra:	9
Personal de las oficinas de países (incluido el cuadro orgánico y el cuadro de servicios generales):	32
Côte d'Ivoire:	7
Ciudad de México:	10
Hanoi y ciudad de Ho Chi Minh:	10
Otras oficinas exteriores:	5
Comités nacionales:	6

/...

Miembros de la Junta Ejecutiva/delegaciones:	7
Organizaciones no gubernamentales, gobiernos, otras organizaciones externas:	25

Nota: Las cifras reflejan el número de las personas entrevistadas, no el número de las entrevistas. Algunas personas han sido entrevistadas más de una vez.
