



**Consejo Económico y
Social**

Distr.
LIMITADA

E/ICEF/1996/AB/L.6
26 de febrero de 1996
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA
Junta Ejecutiva
Segundo período ordinario de sesiones de 1996
9 a 12 de abril de 1996
Tema 6 del programa provisional*

INFORMACIÓN

INFORME SOBRE LOS PROGRESOS REALIZADOS EN RELACIÓN CON
EL PROGRAMA DE EXCELENCIA DE LA GESTIÓN EN EL UNICEF

Resumen

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la decisión 1995/25 de la Junta Ejecutiva (E/ICEF/1995/9/Rev.1) en la que se pedía a la secretaría que presentara periódicamente a la Junta información actualizada sobre los progresos realizados en relación con la excelencia de la gestión en el UNICEF.

En el capítulo I se describen los progresos realizados desde el primer período ordinario de sesiones de 1996 de la Junta Ejecutiva, incluidas las respuestas recibidas desde la última reunión del Comité Directivo sobre Gestión; las iniciativas tomadas en materia de excelencia de la gestión; consultorías externas en materia de suministros, gestión de recursos de información y gestión financiera. También se resume brevemente el tipo de conclusiones y recomendaciones formuladas por los equipos de proyectos que todavía no ha examinado el Comité Directivo. En el capítulo II se informa sobre la participación del personal, y en el capítulo III se exponen las consultas con la Junta Ejecutiva. Las próximas actividades que ha de adoptar la secretaría figuran en el capítulo IV. Los principios rectores del UNICEF para el compromiso y la conducta del personal figuran en el anexo.

* E/ICEF/1996/9.

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LOS PROGRESOS REALIZADOS	1 - 40	3
A. Respuestas recibidas sobre la última reunión del Comité Directivo sobre Gestión	3 - 16	3
B. Iniciativas adoptadas en relación con el programa de excelencia de la gestión	17 - 25	6
C. Consultorías externas en materia de suministros, gestión de recursos de información y gestión financiera	26 - 28	8
D. Proyectos de excelencia de la gestión	29 - 40	8
II. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	41 - 46	11
III. CONSULTAS CON LA JUNTA EJECUTIVA	47 - 49	12
IV. PRÓXIMAS ACTIVIDADES	50 - 53	13
A. Consulta sobre las propuestas iniciales	50 - 51	13
B. Comité Directivo sobre Gestión	52	13
C. Orientación de los trabajos futuros	53	14
<u>Anexo.</u> Principios rectores del UNICEF para el compromiso y la conducta del personal		15

I. INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LOS PROGRESOS REALIZADOS

1. Desde el primer período ordinario de sesiones de 1996 de la Junta Ejecutiva (22 a 25 de enero) en el que por primera vez se aprobó la declaración sobre la misión del UNICEF (véase E/ICEF/1996/12 (Parte I), decisión 1996/1), el Comité Directivo sobre Gestión ha aprobado los principios rectores para el compromiso y la conducta del personal (véase el anexo), elaborados por el Consejo Asesor Mundial. Tanto la declaración sobre la misión como los principios rectores han sido difundidos en todo el UNICEF, se están elaborando carteles de la declaración sobre la misión para exponerlos en todas las oficinas y comités nacionales del UNICEF.

2. La División de Información ha distribuido la declaración sobre la misión a los asociados del UNICEF en las Naciones Unidas, los círculos gubernamentales y no gubernamentales. La declaración sobre la misión ha sido expuesta en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas en el servicio informático del UNICEF World Wide Web y en la Internet y figurará en próximas publicaciones, tales como "Los niños primero", el informe anual del UNICEF y "Conozca el UNICEF". Tanto la declaración sobre la misión del UNICEF como los principios rectores están a la base de las actividades emprendidas en el marco del programa de excelencia de la gestión.

A. Respuestas recibidas sobre la última reunión del Comité Directivo sobre Gestión

Principios rectores del compromiso y la conducta del personal

3. Los principios rectores aprobados por el Comité Directivo se basan por completo en los resultados de la encuesta llevada a cabo por el Consejo Asesor Mundial. El 50% del personal respondió al cuestionario de la encuesta, confirmando de este modo el deseo de transformar el UNICEF en un lugar de trabajo en que se mantengan y apliquen estos principios en las relaciones entre el personal y en las relaciones con los asociados. El Consejo Asesor Mundial ha difundido los principios rectores en el UNICEF y está trabajando conjuntamente con los consejos asesores regionales, las asociaciones del personal y jefes de oficinas para hallar medios de integrar estos principios en las prácticas de trabajo cotidianas. El Consejo Asesor Mundial y la División de Recursos Humanos están aunando esfuerzos para asegurar que la estrategia futura para los recursos humanos apoye la aplicación de los principios rectores.

4. El Comité Directivo también examinó los proyectos de propuestas de los equipos de proyectos que están trabajando sobre una estructura de la rendición de cuentas en el UNICEF y examinó el progreso de los equipos que se ocupan de las relaciones con los comités nacionales, el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales, así como de la estrategia y estructura de la comunicación.

Estructura de la rendición de cuentas

5. Entre las recomendaciones preliminares sobre la estructura figuran propuestas de descentralización de las funciones y la toma de decisiones en el UNICEF; la redefinición de las funciones de la sede, las oficinas regionales

y nacionales y la oficina de Ginebra; propuestas sobre varios tipos de presencia del UNICEF en países en diferentes fases de desarrollo; la importancia del cambio de conducta como requisito previo para la transformación de la organización con base en una cultura de gestión abierta y en régimen de participación; y la deseabilidad de explotar al máximo el potencial de conexión electrónica en todo el UNICEF para mejorar la eficiencia y la eficacia.

6. La Directora Ejecutiva designó un grupo de trabajo de composición reducida para examinar las propuestas sobre la estructura, con base en los debates que tuvieron lugar en el seno del Comité Directivo, y para comprobar la validez de las propuestas iniciales, especialmente con respecto a su potencial para mejorar el proceso de supervisión y rendición de cuentas, asegurar la descentralización, deslindar con claridad el papel de las oficinas regionales y de la oficina de Ginebra y fomentar la labor de equipo como estrategia para el logro de una mayor eficacia.

7. Al elaborar sus propuestas, el equipo de proyecto para la Estructura de la rendición de cuentas, Etapa I, acordó un conjunto de principios que se consideraron especialmente pertinentes para la rendición de cuentas en el UNICEF y que orientaron sus esfuerzos en el diseño de una nueva macroestructura para el UNICEF. Estos principios son los siguientes: a) las estructuras deberían estar estrechamente orientadas a los niños y mujeres que constituyen la principal preocupación del UNICEF y deberían mantener la importancia del enfoque por países; b) las estructuras deberían descentralizarse y cargar el acento en el fortalecimiento de la capacidad del país; c) el UNICEF debería funcionar como una organización que asimila las lecciones y la experiencia tanto internas como externas; d) debería practicar una gestión abierta, en régimen de participación, con base en los principios de equidad, inclusividad y retroinformación para crear un ambiente de trabajo que esté basado en la responsabilidad y la rendición de cuentas, con especial atención a la labor de equipo y el respeto de la dignidad y el valor de todas las mujeres y los hombres del UNICEF; e) en todos los aspectos del trabajo del UNICEF, la rentabilidad y la ventaja comparativa del UNICEF en lograr resultados para los niños debería ser el criterio principal que informara el proceso de toma de decisiones; y f) debería concederse especial atención a la transparencia de todas las transacciones.

8. Las propuestas formuladas por el equipo de proyecto para la Estructura de la rendición de cuentas, Etapa I, se centró en la promoción de una mayor autonomía de las oficinas del país, con base en el principio de que el enfoque por países es el impulso motor del UNICEF. El papel de la oficina regional debe ser apoyar a la oficina del país, actuando los jefes regionales como directores de equipo y supervisores de los representantes. El equipo recomendó que la sede debía centrar su atención en la elaboración de políticas, la representación a nivel internacional en el sistema de las Naciones Unidas y con otros asociados mundiales, apoyo a la supervisión y la gestión, las relaciones externas y la ayuda a los países en casos de emergencia compleja.

9. El Comité Directivo expresó apoyo a la orientación general de las propuestas, especialmente el fortalecimiento de la orientación por países en los trabajos del UNICEF, pero se produjo un considerable debate sobre la naturaleza de los cambios propuestos para los niveles nacional, regional y de la sede. Se formuló una importante observación en el sentido de que la sede debía mantener un contacto suficiente con las actividades a nivel de país para evitar el riesgo

de quedarse aislada de las actividades que constituyen el núcleo de los trabajos del UNICEF - los programas por países. La conexión electrónica entre todas las oficinas del UNICEF se consideró esencial para poder efectuar en el futuro un intercambio efectivo de información que propiciara la toma de decisiones a todos los niveles.

Relaciones con los comités nacionales

10. El equipo encargado de examinar las relaciones con los comités nacionales propuso que debía considerarse a los comités como una presencia del UNICEF en los países industrializados y que las relaciones del UNICEF con estos comités debía ser objeto de una gestión regional, en vez de crear una estructura central para los comités nacionales.

11. El equipo planteó tres nuevas cuestiones desde el comienzo de sus trabajos: a) qué va a esperar el mundo del UNICEF en los próximos 15 a 20 años; b) qué cambios son necesarios en las relaciones entre los comités nacionales y el UNICEF para que los comités nacionales alcancen su punto óptimo de eficacia, y c) cuál es el potencial de movilización de recursos y cuál es el mejor modo de llevar a la práctica dicho potencial.

12. El equipo elaboró recomendaciones preliminares basadas en la premisa de que los comités nacionales deben considerarse como parte del sistema del UNICEF, no como algo externo a ese sistema, ya que constituyen la "presencia en primera fila" del UNICEF en los países industrializados. El equipo también acordó que, en el futuro, el UNICEF debía orientar sus esfuerzos en pro de la descentralización en el contexto de estrategias regionales adecuadas. El equipo también expuso la idea de que en el futuro el UNICEF debía organizarse en torno al principio del trabajo en equipos, en aras de una mayor flexibilidad y eficacia.

13. Estas recomendaciones iniciales implican la necesidad de mejorar la coordinación, la gestión y la cooperación con los comités nacionales mediante un diálogo de políticas, la planificación y la evaluación de los trabajos utilizando indicadores de rendimiento clave, con la presencia de equipos regionales que represente los intereses de los comités nacionales en el seno del UNICEF. Se elaborarían los indicadores de rendimiento de común acuerdo entre el UNICEF y los comités nacionales. Los comités también intervendrían sistemáticamente en la labor de fomento en pro de los niños de sus respectivos países, en el contexto de una estructura de política convenida con la Junta Ejecutiva y financiada con cargo a fondos de retención de los comités nacionales.

14. Este equipo de proyecto continuará evacuando sus consultas con los comités nacionales y con la Junta Ejecutiva sobre estas propuestas iniciales antes de dar forma final a sus recomendaciones.

Relaciones con el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales

15. El equipo encargado de examinar las relaciones del UNICEF con el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales llegó a la conclusión de que el efecto de las propuestas de

reforma de las Naciones Unidas, la reducción en las contribuciones financieras de fuentes tradicionales y el aumento de la influencia de las organizaciones no gubernamentales requería que el UNICEF tuviera políticas más claras para colaborar con sus asociados y fortalecer las capacidades institucionales a fin de emprender un análisis a fondo de las oportunidades resultantes de los cambios políticos y económicos en el mundo. Cabe citar además la necesidad de fortalecer los grupos funcionales del UNICEF encargados de los asuntos de las Naciones Unidas y las alianzas organizacionales; establecer directrices más claras sobre la responsabilidad a nivel de la sede para mantener un diálogo con los gobiernos; elaborar procedimientos de selección y evaluación para las organizaciones no gubernamentales asociadas y asegurar una toma de decisiones más estratégica para crear relaciones de asociación.

16. El Comité Directivo pidió a este equipo que tratara de pulir y reorganizar sus propuestas en aras de un mayor alcance y claridad. La Directora Ejecutiva sugirió que se compartiera un conjunto revisado de propuestas con el grupo de trabajo sobre la estructura, a fin de que pudieran incorporarse las cuestiones que tenían que tratarse para buscar medios más eficaces de trabajo con los asociados de las organizaciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales y las Naciones Unidas.

B. Iniciativas adoptadas en relación con el programa de excelencia de la gestión

17. En diciembre de 1995, la Directora Ejecutiva escribió a los jefes de todas las oficinas exteriores del UNICEF y las dependencias de trabajo en la sede, alentándoles a reconocer la importancia de que asumieran un papel de dirección que facilitara el despliegue de esfuerzos en el plano local orientados a examinar el rendimiento de sus oficinas y tratar de mejorarlo.

18. En la carta de la Directora Ejecutiva se concedió especial importancia a una gestión eficaz de los recursos humanos, capacidad que debe adquirir cada jefe de oficina o de sección. Para 1996, se alienta al personal de categoría superior a completar dos breves cursos sobre el fortalecimiento en el UNICEF de la dirección y la gestión orientada hacia la persona, cursos que ofrece la sección de capacitación y perfeccionamiento del personal. Se espera que todos los funcionarios ejecutivos y directores de división de la sede participen en este curso en marzo de 1996.

19. Varias oficinas han informado sobre la realización de actividades para mejorar la colaboración del personal, a fin de conseguir una mayor eficacia y rentabilidad, inclusive una atención especial a mejorar la comunicación entre oficinas, la reformulación de procesos de trabajo, asegurando que se apliquen las recomendaciones de los auditores, la mejora de la planificación del trabajo, asegurando que las políticas de personal se apliquen de una manera justa y coherente, y la creación de oportunidades para que los funcionarios asimilen las experiencias y aumenten el caudal de conocimientos.

20. Se están desarrollando planes de mejora del funcionamiento administrativo a cargo de un número de oficinas exteriores utilizadas como modelo, como parte de un proceso autoiniciado de excelencia de la gestión. Entre las cuestiones tratadas específicamente figuran la actualización de los principios rectores,

la vinculación de las cuestiones de recursos humanos con la gestión más amplia de programas y operaciones, el examen de los procesos de trabajo y la evaluación de equipos. Las lecciones que se aprendan de estos países utilizados como modelo contribuirán al desarrollo de la nueva estrategia para los recursos humanos en el UNICEF. Estas oficinas exteriores se encuentran en el Brasil, Colombia, Cuba, el Ecuador, Filipinas, Guinea, Indonesia, el Iraq, Jordania, Marruecos, México, Túnez, Turquía, Viet Nam, Yemen y el Zaire.

21. En la sede, la Oficina de Planificación y Coordinación, la Oficina de Política Social y Análisis Económicos y la Oficina de Evaluación e Investigaciones tomaron la iniciativa de aunar fuerzas y se integraron en una dependencia, racionalizando sus operaciones a fin de fortalecer el proceso de análisis, planificación y evaluación de políticas en el UNICEF. Cada una de las oficinas se creó inicialmente para llevar a cabo una función de planificación estratégica específica. Sin embargo, se pensó que los acontecimientos acaecidos durante los últimos 10 años requerían un enfoque funcional de mayor interdependencia. Suponiendo que la Junta Ejecutiva apruebe la propuesta de fusión de estas dependencias, se esperan economías inmediatas de escala, una mejora de la capacidad organizacional para la planificación de estrategia y la elaboración de políticas y una mayor eficacia del UNICEF en su conjunto.

22. La dependencia integrada proporcionará dirección en las funciones de vigilancia y evaluación, y asegurará también el uso estratégico de datos, una mejora de los programas sobre la base de la experiencia acumulada y pericia técnica sobre cuestiones económicas y en materia de costos a los efectos de la planificación y la elaboración de políticas.

23. También se han realizado esfuerzos por reorganizar varias dependencias en la sede que tratan de cuestiones relacionadas con la Convención sobre los Derechos del Niño, a fin de asegurar una respuesta más eficaz a las oficinas exteriores que solicitan asistencia técnica para responder a las exigencias que impone la ratificación prácticamente universal de la Convención sobre los Derechos del Niño. Los países recurren cada vez con mayor frecuencia a organismos tales como el UNICEF para que les ayuden en elaborar respuestas adecuadas en la Convención, transformando los principios de los derechos del niño en políticas, programas y medidas legislativas para proteger a los niños y mejorar sus perspectivas de vida. Muchos gobiernos asociados encarecen que el UNICEF, por conducto de los programas de cooperación, les ayude a lograr que las observaciones del Comité sobre los Derechos del Niño acerca de la salud, la educación y el bienestar general de los niños sean debidamente atendidas mediante respuestas programáticas pertinentes a nivel del país.

24. A fin de proporcionar dirección y apoyar a las oficinas exteriores en sus esfuerzos por ayudar a los países a aplicar los principios de la Convención, el asesor especial sobre los derechos del niño encabezará un equipo multidisciplinario en la sede que incorporará la colaboración de personal de la Dependencia de Planificación de Políticas y Evaluación, la División de Programas, la Oficina de Asuntos de las Naciones Unidas, la División de Información y la Sección de Derechos del Niño, a fin de responder más adecuadamente a la decisión de la Junta Ejecutiva de 1991 sobre el papel del UNICEF en la aplicación de la Convención (E/ICEF/1991/15, decisión 1991/9).

25. Otros cambios en la sede incluyen la transferencia de responsabilidades para producir El Progreso de las Naciones, Para la Vida y publicaciones de programas a la División de Información, a fin de agrupar a todas las dependencias importantes de publicaciones en una división única. La oficina del Secretario de la Junta Ejecutiva y la Oficina de Asuntos de las Naciones Unidas están agrupadas en el sector de las relaciones externas y rinden cuentas al Director Ejecutivo Adjunto de Relaciones Externas. Se ha completado el primer presupuesto integrado para la sede y las oficinas exteriores y se presentará a la Junta Ejecutiva en el actual período de sesiones (véase E/ICEF/1996/AB/L.6). Por primera vez, los presupuestos de la sede y de las oficinas exteriores incluirán gastos de apoyo a los programas, que anteriormente se imputaban a fondos generales, en un presupuesto consolidado. Esta medida responde a una recomendación en el estudio sobre la gestión y ayudará a cumplir los requisitos de transparencia en las exposiciones presupuestarias, un principio que se planteó en períodos de sesiones anteriores de la Junta Ejecutiva.

C. Consultorías externas en materia de suministros, gestión de recursos de información y gestión financiera

26. Como se indica en el último informe sobre los progresos realizados (E/ICEF/1996/AB/L.3), se esperan recomendaciones del estudio sobre suministros en abril de 1996, seguido por un segundo estudio sobre los sistemas de gestión de inventarios que, según se estima, se finalizará en junio de 1996. La firma consultora KPMG/Peat Marwick que está realizando el estudio, ha iniciado el proceso de hallar un sustituto para los sistemas financieros computadorizados del UNICEF que están desfasados, y también recomendará cambios inmediatos en los procesos de negocios básicos, a fin de simplificarlos y hacerlos más eficientes.

27. El estudio sobre la tecnología de la información presentó sus recomendaciones en enero de 1996 y se complementó mediante consultas con el personal. El estudio llegó a la conclusión que el UNICEF no se encuentra en una posición óptima para establecer las comunicaciones electrónicas de manera estratégica, ni para acceder a la información, compartirla o facilitarla. El estudio proporciona recomendaciones en tres esferas: información sobre la gestión como producto; establecimiento de un sistema de conexión mundial, y transformación de la función de la tecnología de la información, a fin que desempeñe un papel estratégico.

28. Los estudios sobre la recuperación de centros de datos en casos de desastre y estudios sobre redes de gran superficie, al igual que un estudio sobre la rentabilidad de la venta de tarjetas de felicitación están programados para primeros de 1996.

D. Proyectos de excelencia de la gestión

29. A medida que avanza el proceso de excelencia de la gestión, las distintas propuestas de los equipos de proyectos se integrarán en un plan general de reorganización. A continuación se expone un breve resumen del tipo de conclusiones y recomendaciones que surgen de los equipos de proyectos y que todavía no han sido examinadas por el Comité Directivo.

Estrategia en materia de recursos humanos

30. El equipo encargado de elaborar una estrategia en materia de recursos humanos, que se reunió en Hammamet (Túnez), del 18 al 21 de diciembre de 1995, está elaborando una estructura para la gestión en materia de recursos humanos basada en un proceso continuo de consultas y medidas con unas 15 oficinas exteriores de todas las regiones. Hay cinco principios importantes que orientan al proceso: a) la creación de capacidad en materia de gestión de los recursos humanos en las oficinas exteriores es una prioridad importante; b) la estrategia en materia de recursos humanos debe crearse mediante un intercambio de pareceres con los interesados; c) como no existe un procedimiento rápido para el cambio de competencias y procesos, la estrategia debe desarrollarse mediante una combinación de toma de medidas y adquisición de experiencia; d) la estrategia debe respetar la diversidad de las operaciones del UNICEF sobre el terreno y no tratar de imponer una receta única para el cambio; y e) la estrategia debe ser receptiva a las nuevas ideas tanto internas como externas.

31. El equipo ha articulado una visión de la gestión futura de los recursos humanos que a) adopta los principios rectores elaborados por el equipo de conductas y compromisos; b) integra las preocupaciones de recursos humanos en todos los aspectos de elaboración de políticas y planificación estratégica; c) prevé la existencia de competencias de dirección en materia de recursos humanos a nivel de toda la organización; d) proporciona estándares para una gestión de calidad de los recursos humanos; e) identifica las competencias de dirección en materia de recursos humanos requeridas para el UNICEF; y f) sugiere un proceso para la autoevaluación del equipo en procedimientos de recursos humanos. Este conjunto de medidas, combinadas con perfeccionamientos y cambios de política, se espera que colme el vacío que existe entre la situación en que está actualmente la dirección y gestión de los recursos humanos en el UNICEF y el nivel en que debería estar.

32. Las oficinas exteriores participantes informan sobre mejoras, o ligeras mejoras, en materia de recursos humanos en las esferas siguientes: se celebran reuniones del personal sobre cuestiones de recursos humanos, y algunas oficinas están creando grupos de tareas; se están elaborando planes de mejora de las oficinas para responder a los problemas identificados en los exámenes de los procesos en materia de recursos humanos; se están utilizando instrumentos para la gestión de los procesos de trabajo; se llevan a cabo experimentos con evaluaciones de directores superiores, incluido el representante; aumenta la creación de redes y el apoyo de oficina a oficina; y se está vinculando cada vez más la capacitación y el perfeccionamiento del personal con las medidas y la mejora. Como resultado de las medidas anteriormente mencionadas, puede comprobarse la existencia de altos niveles de motivación y de mejora de las relaciones, ya que los funcionarios creen que su contribución es importante.

33. El equipo también ha examinado la cuestión del apoyo a las oficinas y divisiones exteriores para avanzar hacia el futuro deseado. Cabe citar en este contexto la transformación de la actual División de Personal de la sede en una función de base más amplia, con las competencias necesarias para apoyar a las oficinas en la mejora de los procesos de trabajo, la elaboración de competencias y nuevas modalidades de trabajo, tales como la labor de equipo entre las distintas esferas de función.

34. En mayo de 1996, el equipo encargado de elaborar una estrategia en materia de recursos humanos vinculará la esencia de sus trabajos con el equipo encargado del proceso de asignación de personal, a fin de incluir recomendaciones relacionadas con medidas para atraer, perfeccionar, compensar y mantener a personal con las competencias necesarias para desempeñar la misión del UNICEF.

Proceso de asignación del personal

35. El equipo encargado de la asignación del personal preparó un primer borrador de su informe a mediados de diciembre de 1995, que compartió con el equipo encargado de elaborar una estrategia en materia de recursos humanos en su reunión de diciembre. La labor de ambos equipos está estrechamente relacionada, ya que la estrategia relativa a los recursos humanos proporcionaba la estructura para la formulación de nuevas políticas y procedimientos de asignación del personal.

36. El intercambio de pareceres entre ambos equipos confirma que sus ideas están bien ensambladas y continúa su labor conjunta. Las conclusiones preliminares de ambos equipos implican el perfeccionamiento de la capacidad de gestión de los recursos humanos en todo el UNICEF, a fin de que se convierta en una responsabilidad común. Se necesitarían estructuras regionales y sobre el terreno para vigilar la aplicación de las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos. El informe completo acerca de la labor de ambos equipos se distribuirá a todas las oficinas y consejos asesores a principios de marzo de 1996.

Gestión eficaz sobre el terreno

37. El equipo encargado de la gestión eficaz sobre el terreno tenía que comenzar sus trabajos después de que el equipo para la estructura de la rendición de cuentas, Etapa I, hubiera completado su trabajo. Por consiguiente, el equipo celebró su primera reunión en Nairobi del 5 al 9 de febrero de 1996. Durante la reunión, el equipo examinó los proyectos de documento que había preparado sobre indicadores de la gestión; sistemas de evaluación para directores de categoría superior; la función de las operaciones de gestión en las oficinas exteriores, y el fortalecimiento de las operaciones en casos de emergencia. Esos documentos se revisarán y se les dará una amplia difusión para recibir las respuestas e impresiones de los interesados en los próximos meses.

38. Uno de los ámbitos en que la toma de medidas está en una fase bien avanzada es el sistema de gestión de programas. En febrero de 1996 se enviará a todas las oficinas un informe sobre la marcha de los trabajos, que incluirá una visión panorámica de cómo funcionará este sistema. Se celebrará una reunión en marzo en la que varios funcionarios de oficinas regionales clave ayudarán a elaborar un plan para integrar paulatinamente el sistema de gestión de programas en la organización, introduciéndolo a finales de 1996, en una oficina por región, que podría entonces servir de centro de capacitación para las demás oficinas.

Comunicación

39. El equipo encargado del proyecto sobre la comunicación se reunió la semana del 5 de febrero de 1996 para comenzar a redactar las recomendaciones iniciales. Se concedió especial importancia a la redefinición de la estructura para una política de comunicación global y al desarrollo de objetivos estratégicos basados en las tendencias, oportunidades y problemáticas externas e internas. Los debates también se centraron sobre las necesidades en materia de recursos humanos (conocimientos técnicos, calificaciones, etc.) que serían necesarios para aplicar la política futura.

40. Como resultado de las reacciones del personal a las anteriores consultas realizadas por el equipo sobre una estructura de comunicación, los miembros del equipo opinaron que era necesario identificar y aclarar las funciones de la comunicación en los niveles nacional, regional y en la sede, con especial importancia a la descentralización de tareas y responsabilidades al nivel más bajo posible. Se consideró que estas funciones servirían como base para la elaboración de una estructura de comunicaciones en la sede. Dada la magnitud y complejidad de las funciones de comunicación en el UNICEF, los miembros del equipo también opinaron que todavía se necesitaba tratar de las cuestiones de rentabilidad y la fijación de líneas claras de responsabilidad entre las oficinas regionales y la sede. Como tal, el equipo encargado de la comunicación ha recomendado que se cree un equipo de proyectos, Etapa II, para que continúe elaborando la recomendación para una estrategia y estructura de la comunicación en el UNICEF, incluidas cuestiones de rentabilidad, y para trabajar en estrecho contacto con el equipo de proyecto para la estructura de la rendición de cuentas, Etapa II.

II. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

41. Desde el último informe sobre la marcha de los trabajos, los equipos de proyectos han continuado llevando a cabo consultas con el personal del UNICEF sobre las propuestas iniciales que se están elaborando por conducto de los consejos asesores, reuniones de representantes, estudios de casos de países, reuniones con comités nacionales, reuniones entre períodos de sesiones con la Junta Ejecutiva, discusiones de grupo, etc.

42. La información sobre el programa de excelencia de la gestión continúa facilitándose mediante el sistema NEWSFLASH; presentaciones por equipo de proyectos, miembros del consejo asesor y el Grupo de Tareas sobre Gestión; el correo electrónico y el servicio World Wide Web. Además, se han preparado actualizaciones en forma de boletín para complementar la información distribuida al personal del UNICEF y los comités nacionales por conducto del sistema NEWSFLASH, a fin de proporcionar información sobre la marcha de los trabajos y sobre las próximas medidas.

43. La primera reunión del consejo asesor regional en 1996 ha sido la Reunión del Consejo Asesor Regional de África Oriental y Meridional, que tuvo lugar en Harare, del 15 al 17 de enero, a fin de examinar la participación a nivel de país en el programa de excelencia de la gestión, debatir y preparar insumos para los distintos equipos de proyectos y comenzar a elaborar una perspectiva africana del programa de excelencia de la gestión. Se llevaron a cabo

debates sustantivos sobre la labor de los equipos de proyectos encargados de estudiar el proceso de excelencia de la gestión y se formuló una serie de recomendaciones específicas relacionadas con la estructura de rendición de cuentas, la gestión eficaz sobre el terreno, los recursos humanos y la asignación de personal y las relaciones con los gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones intergubernamentales. El Consejo reconoció que sus anteriores recomendaciones al equipo para la estructura de la rendición de cuentas se habían tenido en cuenta y se habían incorporado en la actualización más reciente de los trabajos de ese equipo.

44. El Consejo Asesor Regional del África Oriental y Meridional elaboró elementos clave para una posible perspectiva africana del programa de excelencia de la gestión, que exigiría un enfoque diferenciado regionalmente de la elaboración y aplicación de la reforma de la gestión. Dicha estrategia debería recalcar los puntos siguientes: la prioridad explícita de África para las Naciones Unidas y el UNICEF; la débil representación africana en el UNICEF en los niveles de la gestión; la necesidad de que los objetivos de programas de país se basen en prioridades africanas; especial atención a las emergencias; la discriminación por motivo de sexo; el problema del SIDA/paludismo; capacidades e infraestructuras de comunicación débiles; y necesidad de conceptos de gestión culturalmente adecuados. El Consejo Asesor Regional del África Oriental y Meridional continuará elaborando esta perspectiva africana para un enfoque regionalmente específico del programa de excelencia de la gestión.

45. El Consejo Asesor de la sede celebró otro debate de grupo el 13 de febrero de 1996 para todo el personal de Nueva York, en un esfuerzo de mantener informado a todo el personal de los recientes acontecimientos en el programa de excelencia de la gestión. La discusión se centró en los resultados de la reunión de enero del Comité Directivo, los principios rectores del compromiso y la conducta y los planes para llevar a la práctica los principios a nivel de toda la organización, los equipos de proyectos para la estrategia en materia de recursos humanos y para la asignación de personal y el equipo encargado de examinar la gestión eficaz sobre el terreno. Se invitó también a los miembros de la Junta Ejecutiva a participar en la discusión de grupo para que pudieran comprobar directamente lo que se estaba haciendo para fomentar el programa de excelencia de la gestión.

46. El Grupo de Tareas sobre Gestión continuará considerando prioritaria la participación y consultas del personal en las nuevas etapas del programa de excelencia de la gestión.

III. CONSULTAS CON LA JUNTA EJECUTIVA

47. Desde que se inició el programa de excelencia de la gestión en 1995, el mecanismo establecido para la presentación regular de informes y consultas con la Junta Ejecutiva ha proporcionado la oportunidad de mantener un diálogo esencial con miembros de la Junta. La necesidad de informar sobre la marcha de los trabajos en cada período de sesiones de la Junta ha reportado el beneficio adicional para la secretaría de crear una estructura que permite el examen y la evaluación periódicos de todo el programa.

48. Después del primer período de sesiones ordinario de la Junta Ejecutiva de 1996, está previsto celebrar el 1º de marzo una reunión entre período de sesiones a fin de que los representantes de los equipos cuyos trabajos están en una fase más avanzada informen a los miembros de la Junta sobre las recomendaciones que están elaborando. Esta reunión de información también ofrecerá la oportunidad para que un representante del Consejo Mundial sobre la excelencia de la gestión presente los principios rectores para el compromiso y la conducta del personal y explique el proceso de participación que se ha utilizado para elaborarlos.

49. Varios miembros de la Junta aceptaron también la invitación para asistir a una sesión de orientación que organizó para el personal el Consejo Asesor de la sede el 13 de febrero de 1996. Se hicieron ponencias sobre los progresos alcanzados en el desarrollo de la estructura de responsabilidad del UNICEF, y los equipos encargados de la estrategia de los recursos humanos, de la asignación de personal y de la gestión sobre el terreno aportaron información sobre sus experiencias. Dicho proceso de diálogo abierto y continuo con la Junta Ejecutiva seguirá siendo un elemento esencial del programa de excelencia de la gestión en su avance de la etapa de planificación a la de ejecución. Se ha programado celebrar la próxima reunión entre períodos de sesiones el 29 de mayo de 1996, una vez que termine el actual período de sesiones.

IV. PRÓXIMAS ACTIVIDADES

A. Consulta sobre las propuestas iniciales

50. El Grupo de Tareas sobre Gestión enviará un conjunto de medidas a todas las oficinas del UNICEF con propuestas sobre las macroestructuras del UNICEF, incluidas recomendaciones de equipos que se ocupan de las relaciones con los comités nacionales, el sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones intergubernamentales y las organizaciones no gubernamentales; la comunicación; la estrategia en materia de recursos humanos, y el nuevo sistema de asignación del personal.

51. Se pedirá a los consejos asesores regionales, que trabajan junto con las oficinas regionales, que organicen discusiones temáticas de grupo e incluyan una representación de todo el personal del UNICEF a fin de que las propuestas puedan discutirse a fondo, con los miembros del equipo pertinente participando como organizadores. Aunque se pedirá a cada oficina que examine las propuestas y transmita sus impresiones y respuestas, se están organizando discusiones regionales para asegurar una respuesta oportuna basada en debates amplios. En abril y mayo de 1996 tendrá lugar una serie de consultas a nivel de toda la organización que se centrarán específicamente en la estrategia en materia de derechos humanos y las recomendaciones para el nuevo sistema de asignación de personal.

B. Comité Directivo sobre Gestión

52. La próxima reunión del Comité Directivo se celebrará inmediatamente después del actual período de sesiones de la Junta Ejecutiva para examinar los progresos alcanzados en la aplicación de los principios rectores y los resultados del

grupo de trabajo sobre la macroestructura, incluidas las recomendaciones sobre las relaciones con los comités nacionales, las organizaciones intergubernamentales y las organizaciones no gubernamentales, y la comunicación.

C. Orientación de los trabajos futuros

53. A medida que finalicen las recomendaciones de los equipos de proyectos, la información sobre las medidas adoptadas y los resultados conseguidos, con especificación de las decisiones que ha de tomar la Junta Ejecutiva y/o la secretaría, se facilitarán en forma de informes sobre los progresos conseguidos en el programa de excelencia de la gestión. De acuerdo con lo solicitado se desplegarán esfuerzos para integrar las recomendaciones dimanantes de los equipos de proyectos y las consultorías externas, agrupándolas en un plan integral.

Anexo

PRINCIPIOS RECTORES DEL UNICEF PARA EL COMPROMISO
Y LA CONDUCTA DEL PERSONAL

Inspirados en las ideas consagradas en la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y la Convención sobre los Derechos del Niño,

Nosotros, el personal del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia nos comprometemos a observar los siguientes principios fundamentales y normas de desempeño profesional, y acordamos hacernos responsables individual y colectivamente de aplicarlos en nuestras actividades y trabajo cotidianos:

Nuestro primer compromiso es actuar en pro de los intereses de los niños.

Creemos que debemos dar muestras de integridad, veracidad y honestidad en todas nuestras acciones. Nos comprometemos a hacer un uso responsable de los recursos del UNICEF, en el entendimiento de que nos han sido confiados para salvaguardarlos y utilizarlos juiciosamente.

Respetamos la dignidad y el valor de todas las personas y haremos cuanto esté a nuestro alcance por fomentar y practicar la comprensión y la tolerancia a fin de alentar el respeto a la diversidad, bien sea de género, religión, cultura, credo o raza.

Nos esforzaremos por crear un clima de imparcialidad, justicia y objetividad y aseguraremos la aplicación equitativa de los reglamentos, normas y políticas del UNICEF. Crearemos un ambiente de trabajo que tenga en cuenta las necesidades de todo el personal.

Aquellos de nosotros a quienes nos ha cabido el privilegio de ocupar posiciones de autoridad tenemos una obligación aún mayor de fijar los niveles de excelencia profesional más elevados y mantenerlos mediante el ejemplo personal. En todos los niveles aspiramos a un rendimiento óptimo, y valoramos la contribución de todos los funcionarios.

Reconocemos la importancia de un juicio, iniciativa y dirección sanos y buscaremos y reconoceremos la excelencia y la productividad.

Estamos dispuestos a escuchar opiniones diferentes, a aprender y evolucionar, a fin de aportar nuestra mejor contribución personal al UNICEF.

Facilitaremos la participación y fomentaremos la labor de equipo en el UNICEF y extenderemos ese mismo espíritu de colaboración a todos nuestros asociados externos, pues nos damos cuenta de que sólo mediante una comunicación y cooperación efectivas podremos cumplir satisfactoriamente nuestra misión.

Afirmamos nuestra lealtad a la Organización de las Naciones Unidas y prometemos colocar los intereses de la Organización internacional por encima de nuestros propios intereses. Como funcionarios públicos internacionales nos sentimos orgullosos de compartir la visión de amplias miras de la Organización y trabajaremos infatigablemente para la realización de sus objetivos.

Nota: Los principios rectores del UNICEF complementan el informe de las Naciones Unidas sobre las normas de conducta en la administración pública internacional, de 1954 (COORD/CIVIL SERVICE/5, 1986 Edition) que reafirmamos como la base de nuestra conducta.
