



**Consejo Económico y  
Social**

Distr.  
LIMITADA

E/ICEF/1996/AB/L.9  
13 de mayo de 1996  
ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLÉS

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA  
Junta Ejecutiva  
Período de sesiones anual de 1996  
17 a 21 de junio de 1996  
Tema 9 del programa provisional\*

INFORMACIÓN

INFORME SOBRE LA MARCHA DEL PROGRAMA DE EXCELENCIA DE LA GESTIÓN

Resumen

El presente informe se ha preparado en cumplimiento de la decisión 1995/25 de la Junta Ejecutiva (E/ICEF/1995/9/Rev.1), aprobada en el tercer período ordinario de sesiones en septiembre de 1995, en que se pedía a la secretaría que presentara periódicamente a la Junta informes actualizados sobre la marcha de los trabajos complementarios del estudio de gestión.

Tras una breve introducción, el capítulo I está centrado en los progresos alcanzados desde la presentación del último informe a la Junta Ejecutiva (E/ICEF/1996/AB/L.6), incluidos ejemplos de iniciativas de las oficinas, así como actividades relacionadas con el presupuesto integrado, el sistema de gestión de programas y los consejos asesores del personal que han tenido repercusiones a nivel mundial. En el capítulo II se detallan los puntos de convergencia de las recomendaciones sobre excelencia de la gestión y su vinculación con el estudio de Booz.Allen & Hamilton, incluidas las esferas siguientes: un medio en evolución; propuestas sobre estructura; procedimientos y sistemas de trabajo y recursos humanos. En el capítulo III se informa sobre las próximas medidas que ha de adoptar la secretaría del UNICEF en el programa de excelencia de la gestión. En el anexo figura un calendario para las recomendaciones sobre excelencia de la gestión.

\* E/ICEF/1996/13.

## ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN . . . . .	1	3
I. PROGRESOS ALCANZADOS DESDE EL ÚLTIMO INFORME DE LA JUNTA EJECUTIVA . . . . .	2 - 22	3
A. Iniciativas a escala de las oficinas . . . . .	2 - 15	3
B. Presupuesto integrado . . . . .	16 - 19	6
C. Sistema de gestión de programas . . . . .	20	7
D. Consejos asesores del personal . . . . .	21 - 22	7
II. PUNTOS DE CONVERGENCIA DE LAS RECOMENDACIONES SOBRE EXCELENCIA DE LA GESTIÓN Y SU VINCULACIÓN CON EL ESTUDIO DE BOOZ-ALLEN & HAMILTON . . . . .	23 - 86	8
A. Un medio en evolución . . . . .	26 - 31	8
B. Propuestas sobre estructura . . . . .	32 - 48	10
C. Procedimientos y sistemas de trabajo . . . . .	49 - 78	13
D. Recursos humanos . . . . .	79 - 86	19
III. PRÓXIMAS MEDIDAS . . . . .	87 - 95	21
A. Consultas . . . . .	88 - 91	21
B. Creación de un plan para la gestión del cambio . . . . .	92 - 94	22
C. Calendario de decisiones de la Junta Ejecutiva sobre recomendaciones en materia de excelencia de la gestión . . . . .	95	23
<u>Anexo.</u> Calendario de recomendaciones en materia de excelencia de la gestión . . . . .		24

## INTRODUCCIÓN

1. El programa de excelencia de la gestión, que empezó como un programa realizado principalmente por equipos de proyecto formados en torno a los problemas planteados por el estudio de Booz.Allen & Hamilton, se está convirtiendo rápidamente en un proceso a escala de toda la organización, a medida que cada vez más funcionarios de oficinas del UNICEF en todo el mundo se dedican a actividades a escala local para mejorar los procedimientos de trabajo.

### I. PROGRESOS ALCANZADOS DESDE EL ÚLTIMO INFORME DE LA JUNTA EJECUTIVA

#### A. Iniciativas a escala de las oficinas

2. Mientras continúa el complejo proceso de revisar las estructuras y los sistemas orgánicos, ya se han producido muchas mejoras cualitativas inmediatas a consecuencia de iniciativas adoptadas en las oficinas, basadas en las medidas derivadas de las observaciones de los estudios y las evaluaciones de los resultados de las oficinas que ha hecho el personal.

3. Varias oficinas del UNICEF han elaborado planes de mejoras y los están llevando a la práctica; se están examinando los procedimientos actuales de trabajo y su planificación y han cobrado más urgencia cuestiones tales como la optimización de los resultados, la mejora de la comunicación dentro de las oficinas, la aplicación justa y coherente de las políticas de personal y el perfeccionamiento del personal. Los resultados de estas medidas se están evaluando, y se están preparando directrices normalizadas sobre el desarrollo, la aplicación y la supervisión de los planes de mejoramiento de las oficinas. A continuación figuran algunos ejemplos de mejoras que han surgido en las oficinas.

4. En la región de las Américas y el Caribe se ha desarrollado un plan para fortalecer la competencia en materia de gestión dentro de la región por medio de una serie de cursos prácticos, proyectos de investigación y entrenamiento del personal. El proceso comienza con una evaluación de los procedimientos y hábitos de gestión de cada oficina. Se entrena a los equipos de las oficinas para volver a diseñar los procedimientos de trabajo y adquirir conocimientos en cuanto a gestión. A continuación se desarrollan estrategias para mejorar la gestión, incluidos indicadores para evaluar sus repercusiones. Este proceso se ha iniciado en las oficinas del Ecuador, Colombia, México y Venezuela y está programado para las oficinas del UNICEF en el Brasil y Cuba.

5. La oficina del UNICEF en Bangladesh ha creado un pequeño grupo de tareas para formular recomendaciones sobre una estructura óptima para la oficina a fin de responder a los retos del actual programa del país. Este proceso ha conducido a una reestructuración considerable del funcionamiento de las oficinas exteriores de Bangladesh y de la oficina del país y una mejora del trabajo en equipo de los funcionarios del UNICEF, sobre la base de los Principios rectores del UNICEF para el compromiso y la conducta del personal. A partir de la remodelación de los procedimientos de trabajo se ha creado una nueva estructura de la oficina y se ha difundido la práctica de recurrir más a delegar las tareas, de eliminar la duplicación en muchos procesos y organizar el trabajo en

torno a las aptitudes y funciones en lugar de mediante el mantenimiento de la distinción artificial entre las secciones de apoyo para programas y de apoyo operacional.

6. La Oficina Regional para Asia Oriental y el Pacífico ha empezado a formar un grupo regional de gestión y a reforzar el papel de la oficina regional en la tarea de apoyar la preparación y el examen de los programas de los países. Se ha formado con carácter experimental un grupo regional de gestión integrado por el Director Regional y representantes del UNICEF. Los representantes han aportado conjuntamente insumos a la preparación del plan de trabajo para la oficina regional para 1996, en particular respecto de las propuestas de apoyo en las esferas del programa, la administración, las finanzas, los suministros y los recursos humanos. Esto significa un cambio en la manera en que se lleva a cabo la planificación regional mediante el establecimiento de un proceso de participación en que los directivos principales asumen la responsabilidad por las prioridades de la planificación y por la asignación de recursos para el beneficio de la región en su totalidad.

7. La oficina del UNICEF en Guinea ha adoptado medidas para mejorar la eficacia del programa, promover la optimización de los resultados y mejorar la gestión de los recursos humanos. Un seminario para el personal celebrado en enero incluía una visita sobre el terreno para todos los funcionarios para ver los proyectos financiados por el UNICEF, debates sobre problemas de importancia crítica relacionados con la gestión de programas y de la oficina y la fijación de objetivos de mejora de la gestión en el plan de trabajo para 1996. Varias recomendaciones concretas se aplicaron inmediatamente o se están probando para crear un medio de trabajo más grato y estimulante, lograr la eficacia en función de los costos y mejorar la gestión de los recursos humanos. Para hacer más vivas las conversaciones con el personal se utilizan proverbios africanos que coinciden con los Principios rectores del UNICEF, lo cual da una perspectiva local al debate sobre la aplicación de los principios en la oficina.

8. En la oficina de Indonesia se crearon seis equipos multisectoriales para recomendar mejores prácticas de gestión en cuanto a la evaluación de la actuación profesional individual y de equipo, la motivación del personal, el aumento de la eficacia en función de los costos, el desarrollo de un análisis constante de situación de los niños y las mujeres y el apoyo más eficaz y centrado del UNICEF a la mitigación de la pobreza.

9. El plan de mejoramiento de la oficina de Marruecos está destinado en particular a aumentar la eficacia en función de los costos, a conseguir que los recursos se compartan mejor dentro de la región, a trabajar en forma más integrada, incorporando todas las funciones gracias a los equipos, a revisar las descripciones de las funciones y mejorar las comunicaciones dentro de la oficina.

10. En la oficina del UNICEF en Namibia se ha creado un equipo de reforma de la gestión encargado de las actividades del programa de excelencia de la gestión. El equipo ha preparado un plan de acción para la oficina destinado a mejorar las prácticas de gestión que está centrado en los recursos humanos, la coordinación de programas, el acceso a la información y la capacitación en cuanto a gestión.

Este proceso ya ha producido una mayor participación del personal y una mejor comunicación entre las unidades de trabajo en la tarea de aplicar las medidas para mejorar la oficina. A consecuencia de ello ha mejorado el estado de ánimo del personal.

11. En la oficina del UNICEF en Rwanda, del 4 al 6 de marzo se reunió un consejo de gestión representativo integrado por 16 miembros para examinar problemas tales como el estilo de la gestión, cuantificación de los resultados, fortalecimiento de los controles internos, trabajo en equipo y mejora de la comunicación. El consejo redactó el mandato para un plan a largo plazo de mejoramiento de la oficina que incluirá la elaboración de un nuevo plan de gestión del programa del país, la planificación del trabajo, la formación y la creación de la capacidad para fortalecer los controles internos. En marzo y abril se celebraron cursos intensivos de capacitación en la mejora de los procedimientos de trabajo y de las relaciones interpersonales.

12. La oficina del UNICEF en Túnez ha creado equipos en que están representadas diversas funciones para examinar el número de procedimientos de trabajo relacionados con la gestión de los recursos humanos. En abril se examinaron en la oficina los informes de los equipos, y se formuló un plan de mejoramiento de la oficina para perfeccionamiento del personal, las comunicaciones, la creación de equipos, la evaluación de la actuación profesional individual y de equipo y el fortalecimiento de la capacidad para la gestión de los recursos humanos. Actualmente tienen lugar actividades de perfeccionamiento del personal, en particular la mejora de los conocimientos de idiomas y de informática, el uso del correo electrónico y la supervisión financiera de los proyectos.

13. En Viet Nam, la oficina del país ha creado un consejo asesor del personal para examinar y recomendar mejoras en las siguientes esferas: a) ejecución de programas, análisis de situación y asesoramiento al Gobierno en materia de políticas; b) sostenibilidad de los objetivos de mitad del decenio; c) medidas para forjar una alianza con la sociedad civil y d) rentabilidad interna. Con el apoyo del oficial regional de personal, el consejo estudió la estructura de personal con el fin de recomendar una utilización de personal más racional, mejorar la clasificación de puestos y la pertinencia de las descripciones de las funciones. La oficina ya se ha encargado de que los nuevos Principios rectores estén impresos en el reverso de todas las tarjetas de identificación del personal.

14. En el plan de trabajo para 1996 de la oficina del UNICEF en el Zaire se han incluido mejoras en las prácticas de gestión, en particular un examen de la gestión de los recursos humanos, un plan para el mejoramiento de la oficina, experimentos con la evaluación encargada a funcionarios de niveles iguales y superiores, un proceso de autoevaluación de equipo de mitad de año y un análisis amplio de la gestión del programa a escala subnacional que repercutirá directamente en la forma que tiene el UNICEF de desplegar y administrar los recursos humanos en todo el Zaire. Se han creado mecanismos para ofrecer más oportunidades de trabajo en equipo en que se integran las diversas funciones, en particular de la creación de más redes entre los países de la región. El personal de salud de las oficinas del UNICEF en el Zaire y en el Congo ya se ha beneficiado de la posibilidad de compartir conocimientos generales y especializados, y se están desarrollando a escala nacional, junto con Rwanda y Burundi, estrategias programáticas, en particular para los niños en circunstancias especialmente difíciles.

15. Además de los ejemplos mencionados de iniciativas en las oficinas, varias importantes actividades del programa de excelencia de la gestión están teniendo repercusiones a escala mundial, como se describe a continuación.

## B. Presupuesto integrado

### Antecedentes

16. En el estudio de Booz.Allen & Hamilton se recomendaba integrar los presupuestos de programas y de servicios administrativos de las oficinas de los países, así como integrar los fondos globales y los presupuestos de servicios administrativos para la sede y las oficinas regionales.

17. Más concretamente, en dicho estudio se recomendaba que las oficinas de los países incluyeran tanto los gastos del programa como los de servicios administrativos en un solo presupuesto; desarrollaran planes coordinados para los programas y los servicios administrativos y prepararan el presupuesto para el mismo ciclo que el programa del país a fin de presentar una visión general del proyecto de presupuesto de la oficina del país a la Junta Ejecutiva para su examen. Con respecto a la sede y las oficinas regionales, en el estudio se señalaba que el uso de fondos globales disminuía la transparencia, puesto que la preparación del presupuesto y la presentación de informes sobre los fondos globales se hace independientemente del proceso del presupuesto de servicios administrativos y de apoyo a los programas. Se recomendaba que para cada división de la sede y cada región, se desglosaran por partidas separadas las cantidades asignadas con cargo a los presupuestos de servicios administrativos, de apoyo a los programas y fondos globales.

### Medidas

18. Se ha adoptado un número considerable de medidas a consecuencia de las recomendaciones del estudio de Booz.Allen & Hamilton. En cumplimiento de la decisión 1995/30 de la Junta Ejecutiva (E/ICEF/1995/9/Rev.1), se presentó a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones en abril de 1996 un presupuesto integrado de la sede y las oficinas regionales (E/ICEF/1996/AB/L.5). En el presupuesto se incorporaban los fondos que antes correspondían a los presupuestos de servicios administrativos y de apoyo a los programas y los fondos globales, así como los puestos que antes se financiaban en virtud de la disposición sobre la recuperación del 6%. Así, pues, por primera vez se preparó un presupuesto integrado para la sede y las oficinas regionales.

19. Después de esta recomendación, la secretaría ha tomado medidas para revisar las recomendaciones de los programas por países que se van a presentar a la Junta Ejecutiva en 1997 en un formato de presupuesto integrado. Esto significa que además de los montos propuestos de asistencia a los programas, las estructuras complementarias de apoyo a los programas, gestión y administración se están examinando y planificando como parte integrante del programa del país. Es la primera vez que se establece formalmente un vínculo entre el presupuesto por programas del país y los presupuestos de servicios administrativos y de apoyo a los programas para todo el período del ciclo de programación del país. Se están celebrando debates en el UNICEF sobre el perfeccionamiento del proceso, y se celebrarán consultas oficiosas con los miembros de la Junta Ejecutiva más adelante este año.

C. Sistema de gestión de programas

20. Se ha creado un plan para integrar paulatinamente el sistema de gestión de programas a fin de que pueda iniciarse en varias oficinas exteriores a finales de 1996 e implantarse en la mayoría de las oficinas del UNICEF para finales de 1997. Los equipos regionales han analizado las capacidades y las necesidades existentes en cuanto a componentes electrónicos y personal y han preparado planes regionales para aumentar la capacidad a fin de introducir el sistema de gestión de programas en todas las oficinas. Se estimó que se podrían superar las deficiencias de capacidad sin rebasar los recursos existentes, aunque tal vez haya que prestar atención especial a África. El sistema de gestión de programas será parte del nuevo sistema financiero central y se vinculará también con la base de datos mundial sobre suministros, cuyo establecimiento se ha recomendado, con el fin de crear una plataforma para la supervisión de la utilización de los recursos y de la ejecución de programas en la organización.

D. Consejos asesores del personal

21. Uno de los elementos principales en la aplicación del programa de excelencia de la gestión sigue siendo la participación del personal y las consultas con el personal; han aumentado considerablemente las repercusiones que tienen los consejos asesores del personal sobre el programa en su totalidad, y en particular en cuanto a las recomendaciones para los equipos de proyecto. El Consejo Asesor Mundial, como foro en que converge la labor de todos los consejos regionales, ha empezado a elaborar mecanismos para la supervisión de la aplicación de los Principios rectores del UNICEF para el compromiso y la conducta del personal y está trabajando con el grupo de recursos humanos para encontrar la manera de implantar los Principios rectores en las prácticas cotidianas de trabajo del personal del UNICEF y de los equipos de las oficinas.

22. Los consejos asesores regionales y de la sede han movilizado a todo el personal del UNICEF en todo el mundo para examinar cómo se pueden mejorar las formas de trabajar fortaleciendo los sistemas y adoptando una nueva conducta que refleje los Principios rectores del UNICEF para el compromiso y la conducta del personal. En esta tarea los consejos también tienen una función supervisora esencial. Los consejos asesores del personal han estado probando las recomendaciones de los equipos de proyecto mediante la revisión de las propuestas preliminares y la preparación de observaciones detalladas para orientación. Por ejemplo, seis de los siete consejos asesores regionales se reunieron en marzo y abril para examinar las propuestas relacionadas con una nueva macroestructura y para debatir las propuestas sobre la distribución del personal y una nueva estrategia de recursos humanos. Muchos de los consejos han elaborado planes amplios de trabajo para las actividades que han de llevarse a cabo durante los próximos 12 meses a fin de promover el programa de excelencia de la gestión y han forjado fuertes alianzas con los directores regionales, los equipos regionales de planificación y gestión y las asociaciones del personal.

II. PUNTOS DE CONVERGENCIA DE LAS RECOMENDACIONES SOBRE  
EXCELENCIA DE LA GESTIÓN Y SU VINCULACIÓN CON EL  
ESTUDIO DE BOOZ·ALLEN & HAMILTON

23. Como se señala en el "Informe sobre los progresos realizados en relación con el programa de excelencia de la gestión en el UNICEF" (E/ICEF/1996/AB/L.6), presentado a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones en abril de 1996, el equipo de proyecto para la estructura de la rendición de cuentas, etapa I, presentó sus recomendaciones iniciales al Comité Directivo sobre Gestión del 22 al 25 de enero de 1996. En el informe se esbozaron los principios rectores de las actividades destinadas a crear una nueva macroestructura para el UNICEF y se presentó una reseña sobre la orientación de sus propuestas. La Directora Ejecutiva designó a continuación un pequeño grupo de trabajo (el equipo de transición) para que examinara las propuestas relativas a la estructura y comprobara su validez, sobre todo en lo que respecta a sus posibilidades de mejorar las funciones de supervisión y rendición de cuentas, llevar a cabo la descentralización de las funciones, definir con claridad la función de la sede y las oficinas regionales y fomentar el trabajo en equipo como estrategia destinada a promover la participación y la eficacia.

24. Como también se señaló en el informe, el equipo de proyecto encargado de examinar las relaciones del UNICEF con el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales y el equipo de proyecto encargado de examinar las relaciones con los Comités Nacionales presentaron sus conclusiones y recomendaciones al Comité Directivo. Las conclusiones de esos equipos, así como las del equipo encargado del proyecto sobre la comunicación, se examinaron con el equipo de transición encargado de la estructura y se incorporaron en las recomendaciones presentadas al Comité Directivo en su reunión, dedicada a la creación de una nueva macroestructura de la rendición de cuentas para el UNICEF, que se celebró el 13 y el 15 de abril.

25. Actualmente, todos los equipos de proyecto que fueron designados para que terminaran las recomendaciones relativas a la estructura de la organización - el equipo de proyecto para la estructura de la rendición de cuentas, etapa I, el equipo de proyecto encargado de examinar las relaciones con los Comités Nacionales, el equipo de proyecto encargado de examinar las relaciones del UNICEF con el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales, y el equipo encargado del proyecto sobre la comunicación - ya han concluido su labor. La Secretaría está dispuesta a proceder a consultar con la Junta Ejecutiva y pedirle que le siga proporcionando orientación, teniendo en cuenta el amplio consenso logrado en relación con los principios y la orientación del programa de excelencia de la gestión.

A. Un medio en evolución

26. Las conclusiones de los equipos de proyecto coinciden de manera muy notable en lo que respecta a las tareas que el UNICEF deberá cumplir en el futuro. Las condiciones en que se prevé que el UNICEF lleve a cabo su labor en el próximo decenio se caracterizan por una rápida evolución, la internacionalización de la economía, una urbanización creciente, el debilitamiento de la capacidad de los gobiernos para garantizar la prestación de servicios sociales, una disparidad

cada vez más acentuada entre los ricos y los pobres y una disminución progresiva de la asistencia para el desarrollo en el exterior. El UNICEF deberá fortalecer su capacidad para actuar en forma flexible, vigilar continuamente los efectos del medio en evolución sobre los niños y modificar en consecuencia sus políticas y estrategias.

27. El UNICEF del siglo XXI deberá mantener relaciones de asociación cada vez más complejas con los gobiernos nacionales, los gobiernos locales, la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales de base. Ello significa que el UNICEF deberá hacer frente a la diversidad dentro del marco de una creciente internacionalización. Entre las principales ventajas que tendrá la organización figuran su conocimiento y su capacidad para influir en las nuevas ideas relativas a los niños en todo el mundo, así como su capacidad para actuar a fin de demostrar la validez de esas ideas. Cada vez se recurre más al UNICEF para que cumpla la función de portavoz de los niños, sobre todo a medida que la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño va cobrando impulso.

28. La organización también deberá comprender los cambios en la cooperación para el desarrollo y responder a ellos y, a medida que se produzca la expansión de las diversas economías nacionales, sobre todo en los países con economías en transición y los países de medianos ingresos, deberá estudiar nuevas oportunidades de movilizar recursos para los niños.

29. En el marco de los cambios de organización en el UNICEF, se está llegando al consenso respecto de la necesidad, en primer lugar, de asignar prioridad al fortalecimiento y a la renovación de los principales sistemas de operación para la gestión de los programas y los recursos humanos y financieros; la revisión de los principales procedimientos de trabajo y a la inversión en el perfeccionamiento del personal con miras a lograr los cambios de comportamiento necesarios que exigirán las nuevas modalidades de trabajo. Ello vuelve a confirmar las prioridades determinadas en el estudio de Booz-Allen & Hamilton para mejorar los procesos y la supervisión de los programas, la eficacia en función de los costos y la rendición de cuentas. En el estudio se recomendó que la rendición de cuentas se considerara más que una mera transacción y se destacó la necesidad de modificar las prácticas de gestión del UNICEF de modo que la autoridad se delegara claramente y cada funcionario supiera cuáles eran sus responsabilidades.

30. En las conclusiones de los equipos de proyecto y los resultados preliminares de los estudios en materia de sistemas se señala la necesidad de llevar a cabo una descentralización gradual de las funciones y las facultades para adoptar decisiones, encomendándolas a las oficinas exteriores, lo cual contribuiría a definir con más claridad las responsabilidades y a consolidar los programas por países como el punto fuerte de la organización. Por esta razón, los cambios estructurales deben obedecer a la necesidad de lograr que el UNICEF actúe con más eficacia sobre el terreno, asignando prioridad al establecimiento de las normas, los sistemas, las capacidades y los valores necesarios.

31. En la última reunión del Comité Directivo sobre Gestión, celebrada el 13 y el 15 de abril, se logró el consenso respecto de los principios y las orientaciones de la nueva estructura del UNICEF que, tal como se describe a continuación, corresponden tanto a la Misión del UNICEF como a los Principios rectores del UNICEF para el compromiso y la conducta del personal.

B. Propuestas sobre estructura

Relaciones entre las oficinas de los países, las oficinas regionales y la sede

32. El Comité Directivo se mostró partidario del concepto de una estructura descentralizada que tuviera como base el programa del país, y la sede y las oficinas regionales tuvieran funciones claramente definidas, lo que aumentaría la utilidad y evitaría la duplicación de las actividades de primera línea de las oficinas exteriores.

33. La diversidad de los países y las regiones, y el carácter descentralizado del UNICEF, realzan la importancia de las oficinas regionales en el marco del sistema de organización del UNICEF. Las oficinas regionales se encargarán de supervisar la actuación de las oficinas exteriores y de adoptar medidas si esa actuación es inferior a las normas aceptables. La oficina regional se encargaría, junto con el grupo regional de gestión, de determinar las prioridades de la región, adaptando las metas mundiales a las realidades de la región y de los países. También junto con el grupo regional de gestión, el director regional asumiría la responsabilidad de prestar apoyo en la elaboración de los programas por países y de aprobar los informes sobre esos programas para su presentación a la Junta Ejecutiva. El grupo regional de gestión aportaría además el enfoque regional a los procesos de elaboración de políticas y planificación estratégica a nivel mundial.

34. También se recomendó que los jefes de todas las oficinas encargadas de administrar los programas por países fueran nombrados representantes, sin cambiar necesariamente la categoría de los puestos existentes para los jefes de las oficinas actualmente denominadas suboficinas. Esas oficinas, que cuentan con bajos límites máximos de recursos generales, continuarían compartiendo servicios con otras oficinas más grandes de la zona a fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles. También se convino en que los representantes estarían subordinados a los directores regionales, con lo que se realzarían las funciones de rendición de cuentas y supervisión, y se establecería un campo de supervisión más manejable y realista.

35. Estas recomendaciones reafirman las recomendaciones formuladas en el estudio de Booz-Allen & Hamilton, en particular las relativas a la necesidad de definir claramente el papel de las oficinas regionales, supervisar más estrechamente a los representantes del UNICEF en los países y asegurar un proceso de planificación y preparación de los programas por países más puntual y menos engorroso.

36. El Comité Directivo aclaró que competía a la sede proporcionar una orientación general en materia de políticas que reflejara los vínculos con el sistema de las Naciones Unidas y las directrices dimanadas de la Junta Ejecutiva. A ello se añadía la responsabilidad de llevar a cabo la planificación estratégica para toda la organización, incluidas la asignación de los recursos financieros, la planificación de los recursos humanos y la supervisión del sistema del UNICEF en su conjunto. La sede también debía tomar la iniciativa en lo que respecta a la integración de la perspectiva mundial en todos los aspectos de su labor, incluidas la planificación estratégica, la formulación de políticas y la elaboración de directrices en materia de gestión y garantía de calidad.

37. En el estudio de Booz-Allen & Hamilton también se concluyó que la labor del UNICEF no podría tener resonancia mundial sin una capacidad sólida y efectiva para ejecutar programas. El Comité Directivo convino en que las funciones del programa que se desempeñaran en Nueva York debían organizarse de modo que se centraran en proporcionar directrices y difundir los estudios más recientes sobre las principales esferas de actividad del UNICEF. El grupo de programas de Nueva York también debería orientar la formulación de políticas y estrategias en cuanto a programas y reunir y difundir las enseñanzas recibidas en todo el mundo tanto por el UNICEF como por otras entidades.

38. Como se recomendó en el estudio de Booz-Allen & Hamilton, este enfoque más estratégico de la labor que se realiza en Nueva York mantendría las actividades operacionales centradas a nivel de los países y las actividades de los consultores técnicos de la sede debidamente concentradas en aumentar y transmitir los conocimientos de la organización y en proporcionar orientación en la aplicación de políticas.

#### Creación de equipos de gestión

39. El Comité Directivo recomendó que se establecieran equipos de gestión a nivel mundial, regional y nacional como mecanismos necesarios para la integración de las diversas oficinas o dependencias orgánicas de la organización. Estos equipos proporcionarían asesoramiento sobre futuras estrategias, dirigirían el establecimiento de prioridades, examinarían cuestiones de política que exigen la atención de la Junta Ejecutiva y proporcionarían asesoramiento sobre importantes cuestiones relacionadas con la asignación de recursos humanos y financieros. Los equipos de gestión también se encargarían de supervisar el rendimiento de la organización basándose en las normas de garantía de calidad.

40. Si bien aún está por definir la composición exacta de los equipos de gestión, se recomendó que los equipos de gestión de los países estuvieran integrados por el representante del UNICEF en el país, funcionarios superiores y representantes del personal. Los grupos regionales de gestión debían incluir al Director Regional, los representantes del UNICEF en los países y los Comités Nacionales, así como a representantes del personal. Estos equipos de gestión constituirían las estructuras de integración sobre el terreno. El grupo mundial de gestión, que estaría integrado por el Director Ejecutivo, directores adjuntos, directores regionales, directores de departamentos de Nueva York y representantes del personal, se encargaría de administrar el sistema del UNICEF en su conjunto.

41. El concepto de los equipos de gestión contribuiría significativamente a la aplicación de la recomendación formulada en el estudio de Booz-Allen & Hamilton respecto de la necesidad de poner en marcha un proceso de determinación continua de las prioridades de la organización, en el que se haga hincapié en la colaboración y se tenga en cuenta la diversidad.

#### Los Comités Nacionales como parte del sistema del UNICEF

42. Se propone que los Comités Nacionales sean considerados parte integrante del sistema del UNICEF, aunque con más autonomía que las oficinas exteriores del UNICEF, dado que son organizaciones no gubernamentales constituidas de conformidad con las leyes de sus respectivos países.

43. En el estudio de Booz.Allen & Hamilton se recomendó que el UNICEF administrara los Comités Nacionales en forma más dinámica y estableciera claramente las responsabilidades respecto de los resultados, las normas y el rendimiento esperados. En consecuencia, se propone que en el proceso de descentralización que se lleva a cabo en el marco de estrategias apropiadas para cada región, los Comités Nacionales formen parte integrante de las regiones del UNICEF en las cuales se encuentran y participen como miembros del grupo regional de gestión del UNICEF en las mismas condiciones que otras oficinas exteriores. Ello abriría nuevas oportunidades para estrechar la cooperación en el establecimiento de estrategias y prioridades a nivel tanto regional como mundial, la elaboración de políticas y la supervisión y la evaluación del rendimiento de la organización sobre la base de las normas de calidad. Se propone que el UNICEF elabore, conjuntamente con los Comités Nacionales, indicadores de rendimiento básicos para las actividades de recaudación de fondos, promoción y gestión de los Comités Nacionales, a fin de utilizarlos en la evaluación del rendimiento. También se propone que se precise más el contenido de los estudios nacionales independientes sobre los Comités Nacionales de modo que permitan la evaluación comparativa de estos Comités. Las cuestiones que competen exclusivamente a los Comités Nacionales se resolverían mediante la creación de equipos flexibles. Se han precisado los criterios para establecer un Comité Nacional y el proceso para solicitar la condición de Comité Nacional. Se propone crear un nuevo tipo de dependencia a nivel de los países que habría de llamarse oficina de financiación autónoma, la cual tendría algunos aspectos en común con los Comités Nacionales y otros con las oficinas tradicionales del UNICEF.

#### Gestión del cambio

44. El Comité Directivo convino en que para la organización era necesario que se creara un grupo encargado de la gestión del cambio que se ocuparía de continuar vigilando los avances en la aplicación de las decisiones resultantes del programa de excelencia de la gestión, sobre todo habida cuenta de que los cambios debían introducirse gradualmente en el transcurso de un período de dos o tres años. Se recomendó establecer una dependencia de gestión del cambio y una secretaría para el grupo mundial de gestión en la Oficina Ejecutiva. Se propuso que la dependencia de gestión del cambio continuara después de 1996 la labor del actual Grupo de Tareas sobre Gestión.

#### Medidas destinadas a asegurar resultados de alta calidad

45. Teniendo en cuenta las recomendaciones formuladas en el estudio de Booz.Allen & Hamilton respecto de la necesidad de aumentar las capacidades de la organización en materia de supervisión, y dada la alta prioridad asignada por el Comité Directivo al establecimiento de normas de garantía de calidad en todos los aspectos de la labor del UNICEF y de mecanismos para supervisarlas y evaluarlas, se propuso crear un grupo de garantía de calidad para que emprendiera actividades en esa esfera. La labor de este grupo permitiría al UNICEF aprovechar los conocimientos y la experiencia con que se cuenta a todos los niveles de la organización.

#### Un departamento de comunicación

46. En lo que respecta a la información y la comunicación, en el estudio de Booz.Allen & Hamilton se recomendó que el UNICEF elaborara una estrategia integrada de comunicación basada en la misión y las metas del UNICEF. Como resultado de las recomendaciones formuladas en el estudio y de la labor realizada por el equipo encargado del proyecto sobre la comunicación, ya se han introducido varios cambios. En el estudio se concluyó que los grupos de comunicación del UNICEF estaban demasiado fragmentados. Como parte de las actividades de aplicación de las recomendaciones formuladas en el estudio de Booz.Allen & Hamilton, la dependencia de publicaciones de programas y la dependencias encargadas de la publicación Para la Vida ya se han incorporado en la División de Información, que actualmente se llama Departamento de Comunicación.

47. En el estudio de Booz.Allen & Hamilton se recomendó que el UNICEF aplicara criterios de rentabilidad a la adopción de decisiones relativas a los medios de información y los gastos en publicaciones, y mejorara la supervisión de los fondos y los costos de producción. Un grupo de trabajo, dirigido por uno de los Directores Ejecutivos Adjuntos, emprendió un examen amplio de los procedimientos que utiliza el UNICEF para examinar las cuestiones relativas a las publicaciones y a la rentabilidad. Los resultados de ese examen se recogieron en el presupuesto de las publicaciones para 1996/1997. Además, se están adoptando medidas para crear un comité encargado de examinar las publicaciones.

48. En el estudio de Booz.Allen & Hamilton se recomendó que el UNICEF elaborara planes de acción concretos en materia de comunicación, por sectores de destinatarios, y examinara las actividades de relaciones externas de los Comités Nacionales. Desde entonces, la División de Información ha emprendido, junto con los Comités Nacionales, proyectos de encuestas de opinión pública y estudios de mercados y está elaborando propuestas para ampliar la función que consiste en estudiar a los destinatarios, incluida la elaboración de metodologías para evaluar la repercusión de las actividades de información.

### C. Procedimientos y sistemas de trabajo

#### Trabajo en equipo

49. El Comité Directivo confirmó que los equipos son la modalidad preferida del UNICEF para todos los procedimientos de trabajo y que deben responder como equipo por su labor, siendo cada miembro igualmente responsable de los resultados finales. La creación de equipos, tanto dentro de las unidades de trabajo y, si procede, en todas las esferas funcionales, ha de convertirse en el futuro en la estrategia fundamental de la gestión de personal y de la realización de tareas.

#### Sistema de gestión de programas

50. El sistema de gestión de programas es un sistema de computación integrado destinado a apoyar las funciones operacionales de las oficinas exteriores y ofrecer al UNICEF un sistema de información administrativa amplio y transparente. El sistema formará parte del nuevo sistema financiero central y

estará vinculado con la base de datos mundial recomendada sobre suministros para sustentar la supervisión de la organización en cuanto al uso de los recursos y la ejecución de programas.

51. En el estudio de Booz.Allen & Hamilton recomendó examinar el sistema de gestión de programas en cuanto al alcance, los costos y el tiempo requerido de los directivos principales. El examen ya ha concluido, se ha designado un nuevo equipo y un jefe de proyecto, se ha redefinido el alcance, se han revisado los presupuestos y ya están en marcha las actividades de desarrollo y ejecución.

52. Como parte del seguimiento del estudio de Booz.Allen & Hamilton, el sistema de gestión de programas está diseñado para a) fortalecer la planificación del trabajo y la gestión financiera; b) agilizar el proceso de pedidos internos para insumos de programas y proyectos; c) reducir la duplicación del trabajo; d) mejorar la calidad de la supervisión de programas y la presentación de informes sobre los programas; e) acelerar el proceso de adquisiciones; y f) reducir las demoras en la conciliación de las cuentas entre Nueva York y las oficinas de los países. El sistema también está ideado para hacer que se cumplan las reglas, los reglamentos y las normas.

53. El equipo de proyecto del sistema de gestión de programas trabaja con grupos más pequeños de personal del UNICEF para atender a todos los "usuarios" principales del sistema. El equipo del sistema sobre el terreno, con miembros de las oficinas exteriores que representan a todas las esferas funcionales del UNICEF y diversos tipos de oficinas, ha definido los requisitos y ejecutado los ensayos iniciales del sistema.

54. Se han creado equipos regionales para preparar la aplicación del sistema en cada región. Se ha encomendado la elaboración del sistema a los analistas y proyectistas pertenecientes a la Oficina de Gestión de Recursos de Información. Un Comité Directivo, presidido por un Director Ejecutivo Adjunto, dirige y orienta el proceso general.

55. Se ha creado un plan de trabajo para el desarrollo de sistemas y un plan progresivo para el sistema de gestión de programas. El presupuesto fue aprobado por la Junta Ejecutiva en el período de sesiones de abril de 1996, como parte del presupuesto integrado para la Sede y las oficinas regionales.

56. La estrategia progresiva se inicia con una oficina por región ensayando sobre el terreno el sistema de gestión de programas. Las oficinas de ensayo instalarán el sistema a fines de 1996. En abril de 1997, el personal de otras cuatro oficinas de cada región visitará las oficinas de ensayo para aprender a manejar el sistema antes de instalarlo en sus propias oficinas. Este escalonamiento continuará hasta fines de 1997, cuando todas las oficinas utilizarán el sistema. Ya que a las suboficinas más pequeñas que realizan menos de 100 operaciones por mes no les resultará rentable utilizar el sistema, dichas oficinas realizarán las operaciones en forma manual para ser luego registradas por la oficina nacional. Se está solicitando a las oficinas del UNICEF que seleccionen un centro de coordinación del sistema de gestión de programas y que preparen un plan para la preparación de la oficina.

57. Se está desarrollando un programa intensivo de promoción y capacitación, centrado en la manera de utilizar el sistema y los conceptos fundamentales de

planificación del trabajo, gestión financiera y supervisión de la utilización de los recursos (autoevaluación). Se encuentra en marcha una iniciativa especial destinada a colocar todas las políticas, reglas y reglamentos actuales para su utilización en línea por parte de los usuarios del sistema; las versiones en CD-Rom se distribuirán a todas las oficinas a fines de 1996.

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

58. Aunque el estudio sobre tecnologías de la información es producto de la única consultoría externa que ha presentado recomendaciones hasta la fecha, ya están surgiendo muchos puntos en común entre los tres estudios. Cada estudio señala la necesidad de aumentar la capacidad de la organización en materia de información, recursos y autoridad para la adopción de decisiones a fin de que se aproxime más a la acción o a la prestación de servicios. Los resultados de los estudios de los tres sistemas serán evaluados de una manera integrada para asegurar que las medidas complementarias que se adopten contribuyan a aumentar al máximo la eficacia de los programas y la rendición de cuentas.

Sistemas de gestión financiera

59. Las recomendaciones del estudio sobre sistemas de gestión financiera serán publicadas a fines de junio de 1996. Los consultores han realizado entrevistas con usuarios de los sistemas financieros en muchas oficinas exteriores, en Copenhague, en Ginebra y en la Operación de Tarjetas de Felicitación y Operaciones Conexas. Se han programado otras entrevistas y seminarios para definir aún más los requisitos de los usuarios en relación con un nuevo sistema financiero central. Actualmente se están dando recomendaciones sobre las maneras de mejorar, simplificar y agilizar los procesos comerciales básicos, destacando las medidas que pueden tomarse antes de aplicar un nuevo sistema. Los consultores han preparado un proyecto de requisitos para el nuevo sistema financiero que se están ratificando en una serie de reuniones interdivisionales.

60. Las recomendaciones preliminares del estudio de los sistemas de gestión financiera indican la necesidad de un sistema central para supervisar todas las operaciones financieras, que pueda ser utilizado por cualquier oficina, para evaluar la disponibilidad de recursos y otras tendencias financieras. Este sistema central funcionaría como un "libro mayor" que recibe datos financieros de las oficinas exteriores a través del sistema de gestión de programas. El estudio de los sistemas de gestión financiera abordará las recomendaciones de Booz.Allen & Hamilton con el objeto de a) lograr la transparencia en el sistema de valores y en la elaboración de procedimientos del UNICEF; b) delimitar responsabilidades para las funciones y medidas de la gestión financiera; c) desarrollar un procedimiento de elaboración de presupuesto más analítico; d) crear capacidad sobre el terreno para el procesamiento y la supervisión de las transacciones; y e) mejorar la capacidad de la organización para llevar a la práctica políticas relativas a la presentación de informes sobre la utilización de la asistencia en efectivo.

61. Según la recomendación de Booz.Allen & Hamilton, en el estudio financiero se propondrá un nuevo sistema financiero que apoyará los presupuestos integrados, dará una mayor transparencia a la presentación de informes financieros, simplificará y acelerará los cierres de las operaciones financieras

y ofrecerá información actualizada para la adopción de decisiones de gestión en todo el UNICEF. Como parte de las medidas derivadas del estudio de Booz.Allen & Hamilton, el estudio financiero también se recomendará un modelo o estructura financieros generales integrados para los sistemas de la sede y de las oficinas exteriores, incluida la Operación de Tarjetas de Felicitación.

62. En el estudio de Booz.Allen & Hamilton se recomendó perfeccionar, recurriendo a la gestión de recursos de información, los sistemas de información en las oficinas exteriores y en la sede, para facilitar la presentación de datos de dichas oficinas, los cierres de operaciones financieras en la sede, etc. Entre las medidas de seguimiento realizadas hasta la fecha se encuentran las labores en curso destinadas a fortalecer la capacidad mundial de comunicación para apoyar las necesidades de gestión de la información de la organización, el desarrollo continuo del sistema de gestión de programas y las modificaciones provisionales del sistema mundial de servicios de apoyo para las oficinas exteriores, para facilitar la conciliación de las cuentas remitidas a las oficinas exteriores en diciembre de 1995.

#### Suministros

63. Aunque las recomendaciones del estudio sobre suministros no se publicarán hasta fines de mayo de 1996, las propuestas iniciales incluyen la descentralización de la adopción de decisiones y de la rendición de cuentas por los suministros, pasando esas funciones a las oficinas exteriores, el aumento de la capacidad y de los conocimientos especializados en las oficinas exteriores en materia de administración de los materiales y la mejora del acceso de las oficinas exteriores a la información sobre posibilidades mundiales de compra y optimización de los recursos. Se propone que la División de Suministros de Copenhague fortalezca su papel de centro de conocimientos y ofrezca asesoramiento a las oficinas exteriores en materia de preparación de especificaciones, fabricación, cálculo de costos, normas y garantía de calidad. Estas propuestas iniciales refuerzan las recomendaciones contenidas en el estudio de Booz.Allen & Hamilton en el sentido de que la División de Suministros de Copenhague se integre más eficazmente en las operaciones sobre el terreno del UNICEF, en vez de separarse como si fuera una operación externa, autofinanciada y casi comercial. En el estudio también se recomendó que el UNICEF invirtiera en análisis de sistemas y en estudios de reestructuración para mejorar la productividad, los plazos de entrega y la rentabilidad.

#### Tecnología de la información

64. El estudio estratégico sobre tecnología de la información, concluido en febrero de 1996, contenía recomendaciones en tres esferas: la información como un producto potencialmente estratégico para el UNICEF y que es preciso administrar; la transmisión mundial de datos como elemento altamente estratégico para el UNICEF y la necesidad de fortalecerla; y la necesidad de transformar la función de la tecnología de la información para que desempeñe un papel más estratégico.

65. En el estudio se consideró que la información generada por el UNICEF era un producto clave para el Fondo. La intensificación de la gestión estratégica de la información significaría determinar cuál es la información clave en apoyo de la Misión del UNICEF, encontrar el público al que van dirigidos los distintos

productos informativos, mejorar los medios de distribución y acceso y lograr una mayor exactitud y coherencia. En el reciente informe del Secretario General sobre la información para la adopción de decisiones (E/CN.17/1996/18) se menciona la necesidad de que los organismos de las Naciones Unidas administren mejor el suministro de datos a quienes han de adoptar las decisiones mediante la determinación de la información pertinente, el acceso a los datos normalizados y la coordinación con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas.

66. En el estudio se recomendó el establecimiento de una función de gestión de la información, distinta de la función de tecnología de la información, aunque vinculada a ella. La nueva Oficina de Planificación Estratégica, Análisis de Política y Evaluación incluirá una función de gestión de los conocimientos que consistirá en determinar los datos clave necesarios para la consecución de los objetivos del UNICEF. Es preciso formular los requisitos de la gestión de la información y el criterio que se ha de adoptar con respecto al apoyo de la tecnología de la información. Entre tanto, un comité interdivisional de información electrónica está coordinando la construcción de un depósito de información clave en la Internet. Para fines de 1996 se contará con una estrategia más amplia de gestión de la información.

67. En el estudio se determinó que la utilización actual de valija diplomática, teléfono y transmisión por facsímil para el envío de la información requiere mucho tiempo y ocasiona dificultades, en particular teniendo en cuenta la gran dispersión mundial de las oficinas del UNICEF. Se recomendaba que el UNICEF perfeccionara su red de comunicación de datos y mejorara los equipos y programas utilizados en las oficinas para aprovechar mejor las tecnologías de la información existentes. Estas medidas son necesarias para ayudar a que el nuevo sistema de gestión de programas computadorizado de las oficinas exteriores sea más eficaz en la supervisión de los programas y la gestión de los recursos financieros y de otro tipo en todo el mundo. El estudio sobre el sistema financiero, actualmente en curso, también ha determinado la necesidad de contar con mejores comunicaciones mundiales a fin de que los estados de cuentas del UNICEF sean realizados con exactitud y en el momento oportuno. Es necesaria una mejor conexión mundial para lograr los beneficios derivados de la gestión de la información como producto, tal como se indicó anteriormente, entre otras cosas, para mejorar las actividades en pro de la infancia y la recaudación de fondos.

68. De acuerdo con dichas recomendaciones, el UNICEF está colaborando con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP) en un pedido a empresas comerciales para que presenten propuestas para una red mundial de datos que se harán públicas a fines de mayo y se evaluarán en septiembre de 1996. El UNICEF está participando en un foro interinstitucional de las Naciones Unidas, dirigido por la Secretaría de las Naciones Unidas, dedicado al estudio de conexiones compartidas por satélite en determinados lugares que utilizan muchos organismos. Se prevé que a mediados de 1996 se propondrá la aplicación experimental de este plan. El UNICEF propone mantener para mediados de año una consultoría externa, ya prevista en el programa de excelencia de la gestión, para evaluar las diversas opciones para las comunicaciones mundiales y recomendar estrategias.

69. Se está realizando un estudio de la situación actual de la infraestructura de la tecnología de la información de las oficinas, incluidos el equipo, los

programas y el personal técnico. Esta evaluación es necesaria para preparar la aplicación del sistema de gestión de programas, así como para contribuir a la mejora de la red de comunicaciones mundiales.

70. Con respecto a la función de tecnología de la información, en el estudio Booz.Allen & Hamilton se recomendaba al UNICEF que elaborara directrices estratégicas para la gestión de los recursos de información y que realizara un examen amplio de la misión de la gestión de recursos de información y de los procesos comerciales. En el estudio también se recomendaba que el UNICEF evaluara el rendimiento de las inversiones, es decir, que determinara cuánto le vale al UNICEF tener una "capacidad X". En este sentido, en el estudio sobre tecnología de la información se determinó que la actual función de tecnología de la información tiene más trabajo del que puede realizar para no defraudar las expectativas de los usuarios. Las prioridades no están claras, las entregas se demoran y la función de la gestión de los recursos de información es generalmente reactiva, con la consecuencia de que la tecnología de la información no se utiliza de manera estratégica y los usuarios no obtienen los beneficios posibles.

71. En el estudio se recomendó un proceso de "buena gestión" para seleccionar y dar prioridad a los proyectos y servicios sobre tecnología de la información dentro de recursos limitados. La Directora Ejecutiva decidió que las medidas inmediatas derivadas del estudio sobre las estrategias de las tecnologías de la información serían evaluar y dar prioridad a todos los proyectos y servicios existentes de la Oficina de Gestión de Recursos de Información a fin de concentrar los limitados recursos de que se dispone. Se prevé que este proceso concluya a fines de mayo. La experiencia obtenida será utilizada para formular un proceso de buena gestión destinado a calibrar todas las nuevas iniciativas sobre tecnología de la información, no sólo para la Oficina de Gestión de Recursos de Información, sino también para las demás oficinas del UNICEF.

72. En el estudio sobre tecnología de la información se recomendó que el UNICEF estableciera un proceso y creara la capacidad para actualizar permanentemente la estrategia de tecnología de la información, particularmente en relación con el plan estratégico general del UNICEF y los planes de las demás esferas funcionales que requieran apoyo en materia de tecnología de la información. Sobre la base del calendario de las actividades en curso en materia de excelencia de la gestión y los estudios sobre suministros y sistemas financieros, la actualización de la estrategia de tecnología de la información deberá ser programada para la segunda mitad de 1996.

73. En el estudio sobre tecnología de la información también se recomendó la formulación de un proceso de gestión de proyectos para supervisar todos los proyectos de tecnología de la información y formar a los directores de proyectos en la gestión de los proyectos. Si bien se reconoce que es preciso mejorar la gestión de proyectos en materia de tecnología de la información, no está claro si para ello es necesaria una función independiente.

74. En el estudio sobre tecnología de la información se recomendaba una función independiente dentro de la estructura orgánica de tecnología de la información para asegurar el cumplimiento de las normas y la calidad del trabajo, sobre la base de una función de garantía de la calidad para todo el sistema del UNICEF.

75. En el estudio Cap Gemini se recomendó que mediante la gestión de recursos de información se introdujeran cambios en las actividades económicas para mejorar el nivel de servicios. La Oficina de Gestión de Recursos de Información ha formulado un plan de mejoras para responder a los problemas con que tropieza el personal del UNICEF en el uso de los equipos de computadoras, y lo está aplicando progresivamente dentro de los límites de los recursos disponibles.

76. A fin de apoyar las citadas recomendaciones sobre estrategia, en el estudio sobre tecnología de la información se recomienda una estructura orgánica revisada que hermane la tecnología de información central y las funciones de gestión de la información bajo una dirección combinada a fin de reconocer su importancia estratégica. Además de la función de gestión de la información, se recomiendan las funciones nuevas siguientes: formulación de estrategias; investigación y desarrollo; garantía de calidad; gestión de proyectos; apoyo a la buena gestión y administración de proveedores. Estas recomendaciones precisan un examen más detallado. Deben elaborarse descripciones detalladas de las funciones y proponerse una reorganización en función de un presupuesto actualizado. Debe evaluarse la capacidad del personal existente en relación con los nuevos requisitos y deben suplirse las carencias por medio de la capacitación, el traslado o la contratación. Se prevé que este proceso se lleve a cabo en la segunda mitad de 1996.

77. Los pedidos de propuestas para asegurar servicios de consultoría para los dos estudios sobre recuperación de centros de datos en casos de desastre y redes generales se harán públicos antes de fin de junio de 1996, y los estudios deberán comenzar en los meses de agosto y septiembre, estando programada su terminación antes de fin de año. Las fechas de realización del estudio sobre redes generales han sido fijadas para permitir la evaluación de las iniciativas en esta esfera que actualmente se están llevando a cabo junto con las Naciones Unidas y el PNUD.

#### Ventas de tarjetas de felicitación y productos

78. El estudio de mercado sobre ventas de tarjetas y productos comenzará en junio de 1996. El pedido de propuestas fue enviado en abril, y el plazo para recibir las licitaciones en pliegos cerrados se cumplió el 12 de mayo de 1996. Los resultados del estudio constituirán la base para formular un plan comercial para aumentar al máximo los ingresos provenientes de la venta de tarjetas y productos y recomendar estrategias, estructuras y procesos de comercialización para mejorar las prácticas comerciales. Este estudio es consecuencia de la recomendación del estudio de Booz.Allen & Hamilton en el sentido de que el UNICEF procure lograr un cambio de rumbo en la venta de tarjetas de felicitación y considere oportunidades para ampliar sustancialmente las ofertas de productos, incluyendo, por ejemplo, artículos de fantasía, juguetes, etc., con la colaboración de expertos en comercialización y venta al por menor.

#### D. Recursos humanos

79. La importancia de que la función de recursos humanos en el UNICEF cuente con un nuevo marco de trabajo y una nueva dirección quedó plenamente reconocida por el estudio de Booz.Allen & Hamilton, cuyas recomendaciones constituyen una valiosa orientación para la labor de los dos equipos de recursos humanos que

trabajan en el programa de excelencia de la gestión. En las metodologías utilizadas por los equipos se ha insistido en celebrar consultas con una serie de funcionarios, tanto de la sede como de las oficinas exteriores, y en su participación.

80. El creciente reconocimiento del valor estratégico que tiene la función de los recursos humanos se ha traducido, por primera vez, en la inclusión en el plan de mediano plazo de un capítulo especial sobre recursos humanos. La División de Recursos Humanos está trabajando activamente para prepararse para esa nueva función estratégica, empezando por definir el nuevo papel de "consultor interno" que desempeñará dentro del UNICEF. La División considera que su función en el futuro será desarrollar políticas y procedimientos, establecer las normativas para la gestión de los recursos humanos, proporcionar servicios de gran calidad al personal del UNICEF y promover el cambio dentro del sistema de las Naciones Unidas. En este proceso de transformación, la División busca en otros organismos y en los gobiernos que están experimentando cambios y reestructuraciones ideas sobre "prácticas óptimas".

81. El equipo encargado de elaborar una estrategia en materia de recursos humanos ha diseñado un marco de trabajo estratégico general basado en el concepto de que la gestión de recursos humanos es una responsabilidad compartida de toda la organización. La estrategia describe las características de la "Oficina 2000" del UNICEF, donde llevan a cabo la misión del UNICEF equipos de personas que trabajan con un objetivo común y con la participación de todos. Los gestores del UNICEF recibirán los conocimientos especializados que les permitan ejercer el liderazgo y crear un ambiente abierto y equitativo para todo el personal en sus oficinas, en el que el diálogo y la disposición a aprender unos de otros sean características esenciales.

82. El proceso de creación de la estrategia en sí mismo es innovador, y se basa en consultas amplias y continuadas. Una reunión celebrada en Túnez en marzo de 1996, puso en contacto a los miembros de los dos equipos de recursos humanos con participantes de alrededor de 30 oficinas de todo el mundo, ofreció una ocasión importante para examinar y debatir las tareas de ambos equipos. Un número cada vez mayor de oficinas trabaja para verificar las direcciones estratégicas determinadas por los equipos a fin de asegurarse de que son viables en las circunstancias cotidianas muy distintas de las diversas oficinas. La comunicación de resultados por parte de estas oficinas influirá en las próximas etapas de la creación de estrategias, y algunas de sus experiencias iniciales se están comunicando a toda las oficinas del UNICEF para animarlas a unirse al proceso de experimentación y elaboración de estrategias.

83. El estudio de Booz.Allen & Hamilton encontró una serie de problemas concretos, que abordan las propuestas del equipo encargado de la asignación del personal. Algunos de estos problemas son: a) la desvinculación de la categoría correspondiente al puesto y la categoría personal, para permitir que se reconozca el mérito y que exista una mayor flexibilidad en la asignación de personal; b) las mejoras en el proceso de Evaluación y Revisión de la Actuación Profesional, prestando especial atención al diálogo abierto entre el supervisor y el supervisado; c) introducción de nuevos tipos de evaluación, inclusive evaluaciones periódicas de posibilidades y evaluaciones totales; d) nuevos enfoques para abordar el problema del personal con deficiente actuación profesional tanto en el proceso de evaluación como a través de planes de

separación del servicio; y e) la aplicación de la rotación del personal internacional y la introducción de una forma de rotación para el personal de contratación local.

84. Otro problema importante en el ámbito de los recursos humanos, según el estudio de Booz.Allen & Hamilton se debe a los frecuentes cambios que se efectúan en la estructura de las oficinas, acompañados de la creación, supresión y reclasificación de puestos, lo que ocasiona perturbaciones considerables y desigualdades entre el personal. Algunos de estos problemas se han abordado ya por medio del nuevo presupuesto integrado y el fortalecimiento propuesto de los procedimientos para la preparación del plan de gestión del programa del país.

85. La preocupación que suscitan los retrasos y las contradicciones en la tramitación de las prestaciones se están afrontando mediante la reformulación, actualmente en curso, dentro de la División de Recursos Humanos del programa de trabajo. La tramitación de las solicitudes de pago por gastos médicos, de los subsidios de educación y los procedimientos de separación del servicio se ha acelerado ya, y se agilizado el proceso de contratación y colocación. La edición del Manual de Administración del Personal revisado garantizará que todas las oficinas tengan un fácil acceso a información actualizada sobre procesos y normativas en materia de recursos humanos. Los elementos relacionados con los recursos humanos que forman parte del sistema de gestión de programas proporcionarán también orientación al personal que trabaja sobre el terreno acerca de los procedimientos correctos a seguir.

86. El estudio de Booz.Allen & Hamilton suscitó diversas cuestiones sobre la capacitación del personal, especialmente la importancia de capacitar a los administradores superiores. Se ha preparado ahora un programa completo de desarrollo de la gestión que, progresivamente, abarcará a todos los administradores superiores, comenzando por los de mayor categoría. Se está haciendo especial hincapié en las relaciones interpersonales, que se considera un componente esencial del liderazgo. También ha dado comienzo un proceso para determinar las competencias necesarias para desempeñar las diferentes funciones del UNICEF, lo cual proporcionará la base para concretar las necesidades en materia de capacitación y para evaluar la actuación profesional.

### III. PRÓXIMAS MEDIDAS

87. Gracias al trabajo de los equipos de proyecto, cuyas recomendaciones se han reunido en un solo conjunto de propuestas para crear en el futuro la estructura y la dirección administrativa más eficaz en el UNICEF, el Comité Directivo pudo señalar esferas de consenso para someterlas a consulta con la Junta Ejecutiva, los Comités Nacionales y el personal.

#### A. Consultas

88. La Directora Ejecutiva asigna máxima prioridad a garantizar la participación constante de la Junta Ejecutiva, los Comités Nacionales y del personal del UNICEF en el proceso de aplicación del programa de excelencia de la gestión.

89. Se está pidiendo a la Junta Ejecutiva que proporcione orientación sobre propuestas y tendencias futuras en sus períodos ordinarios de sesiones y en las reuniones entre períodos de sesiones, que deben seguir celebrándose. La reunión entre períodos de sesiones de 29 de mayo de 1996 será una consulta con miembros de la Junta que abordará las propuestas relativas a las relaciones con los Comités Nacionales, la tecnología de la información, una actualización del sistema de gestión de programas y las conclusiones de la reciente reunión del Comité Directivo. Por el momento, se han previsto, para el 24 de julio y para principios de noviembre, reuniones adicionales entre períodos de sesiones. A fin de propiciar ocasiones para el debate sustantivo con los miembros de la Junta sobre los acuerdos alcanzados por el Comité Directivo, la Directora Ejecutiva está fijando reuniones informativas con cada miembro de la Junta que se celebrarán antes del período de sesiones anual de junio de 1996.

90. En la reunión anual de los Comités Nacionales, que se celebrarán en Ginebra durante la semana del 20 de mayo de 1996, se consultará a los Comités Nacionales sobre las recomendaciones definitivas en materia de estrategias para lograr una relación más productiva con el UNICEF.

91. Se ha pedido a los directores regionales, y también a los consejos asesores del personal, que organicen consultas con los funcionarios del UNICEF sobre el consenso logrado por el Comité Directivo y las propuestas que han surgido en el proceso de aplicación del programa de excelencia de la gestión en relación con la estructura.

#### B. Creación de un plan para la gestión del cambio

92. La secretaría está dispuesta ahora a "generalizar" las actividades de excelencia de la gestión transfiriendo el peso y gran parte de la responsabilidad por transformar el trabajo en las esferas funcionales más importantes a los supervisores directos y al personal que se orientarán por la Declaración sobre la Misión del UNICEF, los Principios rectores del UNICEF para el compromiso y la conducta del personal y el acuerdo sobre principios y orientaciones alcanzado en la reciente reunión del Comité Directivo.

93. Se están elaborando planes para la creación de un grupo mundial de gestión en la próxima reunión del Comité Directivo sobre Gestión, tras el período de sesiones anual de junio de la Junta Ejecutiva. El grupo mundial de gestión asumirá entonces la responsabilidad de orientar y consolidar la excelencia de la gestión en el UNICEF. El grupo de tareas sobre gestión prepara el marco de un plan de trabajo de 12 meses de duración para la gestión del cambio que, en la reunión de junio, el grupo mundial de gestión seguirá desarrollando, y en el que se incluirá un acuerdo de los supervisores directos sobre las responsabilidades para avanzar en las tareas.

94. Se ha solicitado a los directores regionales que creen equipos de gestión en sus respectivas regiones y, como primera medida, determinen las consecuencias del consenso logrado hasta la fecha sobre las propuestas relativas a la estructura, y formulen recomendaciones sobre la manera de prepararse para los debates en la reunión de junio. Se espera que los equipos regionales de gestión se convertirán también en defensores de la excelencia de la gestión en sus regiones y garantizarán que el personal participe en el proceso y que se le consulte.

C. Calendario de decisiones de la Junta Ejecutiva sobre recomendaciones en materia de excelencia de la gestión

95. Tal como se pidió en el período de sesiones de la Junta Ejecutiva de abril de 1996, la secretaría ha preparado un calendario en el que se indican las fechas en que las recomendaciones en materia de excelencia de la gestión se presentarán a la Junta para su información y adopción de políticas y decisiones presupuestarias (véase el anexo).

Anexo

CALENDARIO DE RECOMENDACIONES EN MATERIA DE EXCELENCIA DE LA GESTIÓN

Recomendaciones del programa de excelencia de la gestión	Tercer período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva - 1996	Primer período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva - 1997	Segundo período ordinario de sesiones y período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva - 1997	Tercer período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva - 1997
<b>Funciones de las oficinas de los países regionales y de la sede y rendición de cuentas</b>	Decisiones sobre políticas	Recomendaciones presupuestarias	Informe sobre la marcha del programa	Proyecto de presupuesto para el bienio 1998-1999
<b>Reorganización de los departamentos de Nueva York</b>				
Comunicaciones	Informe sobre la marcha del programa	Recomendaciones presupuestarias	Decisiones sobre políticas en respuesta a la decisión 1996/15	Proyecto de presupuesto para el bienio 1998-1999
Relaciones gubernamentales e intergubernamentales	Informe sobre la marcha del programa y decisiones sobre políticas	Recomendaciones presupuestarias	Informe sobre la marcha del programa	Proyecto de presupuesto para el bienio 1998-1999
Creación de capacidad para asegurar la calidad		Recomendaciones presupuestarias	Informe sobre la marcha del programa	Proyecto de presupuesto para el bienio 1998-1999
Apoyo a la gestión del cambio		Recomendaciones presupuestarias	Informe sobre la marcha del programa	Proyecto de presupuesto para el bienio 1998-1999
<b>Relaciones con los Comités Nacionales</b>	Decisiones sobre políticas	Recomendaciones presupuestarias	Informe sobre la marcha del programa	Proyecto de presupuesto para el bienio 1998-1999

Recomendaciones del programa de excelencia de la gestión	Tercer período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva - 1996	Primer período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva - 1997	Segundo período ordinario de sesiones y período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva - 1997	Tercer período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva - 1997
<b>Sistemas institucionales</b>				
Sistemas de tecnología de información*				
Sistemas de gestión financiera*	Decisiones sobre políticas	Recomendaciones presupuestarias	Informes sobre la marcha del programa	Proyecto de presupuesto para el bienio 1998-1999
Sistemas de suministro*				
Sistema de gestión de programas				
<b>Financiación no gubernamental*</b>	Informe sobre la marcha del programa	Decisiones sobre políticas	Recomendaciones presupuestarias	Recomendaciones presupuestarias adicionales, en caso necesario
<b>Estrategia en materia de recursos humanos</b>	Informe sobre la marcha del programa	Informe sobre la marcha del programa	Informe sobre la marcha del programa	Proyecto de presupuesto para el bienio 1998-1999

\* Calendario sujeto a la finalización y análisis de las consultas externas.