



Consejo Económico y Social

Distr.
LIMITADA

E/ICEF/1997/AB/L.1
11 de noviembre de 1996
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA
Junta Ejecutiva
Primer período ordinario de sesiones de 1997
20 a 24 de enero de 1997
Tema 9 del programa provisional*

INFORMACIÓN

REALIZACIÓN DE LA EXCELENCIA DE LA GESTIÓN EN EL UNICEF

Resumen

Este informe se presenta en respuesta a la solicitud de la Junta Ejecutiva, formulada inicialmente en su decisión 1995/25 (E/ICEF/1995/9/Rev.1), de que se presentaran informes periódicos sobre el programa de excelencia de la gestión. En el informe se describen los avances recientes en cuanto a la aplicación de las decisiones relativas al programa, en particular en la esfera de la administración interna, y las medidas adoptadas en respuesta a los exámenes realizados por consultores externos sobre la tecnología de la información, la gestión financiera y las operaciones de suministro. En el anexo I figura una matriz en que se presenta el panorama de la ejecución del programa en relación con el estudio de Booz•Allen & Hamilton. En el Anexo II figura el organigrama que ilustra la organización actual de la secretaría.

El presente informe debe examinarse conjuntamente con el presupuesto integrado revisado de la sede y las oficinas regionales para el bienio 1996-1997 (E/ICEF/1997/AB/L.5) en que figuran detalles sobre los cambios de organización en la sede que tienen consecuencias financieras.

* E/ICEF/1997/2.



ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN INTERNA

1. El grupo de gestión MUNDIAL está en pleno funcionamiento y celebró su primera reunión los días 23 y 24 de septiembre de 1996. Los miembros llegaron a acuerdo sobre los métodos de trabajo del grupo para desempeñar su función de órgano encargado de orientar la planificación estratégica y la formulación de políticas en el UNICEF. El grupo también asesorará a la Oficina Ejecutiva sobre las principales prioridades de la organización, el uso y la asignación de los recursos, y la supervisión y evaluación del desempeño de la organización en función de normas convenidas. Los miembros del grupo también deben dirigir la ejecución del programa de excelencia de la gestión.

2. Aunque el grupo de gestión mundial se reunirá periódicamente, por lo general cuando se celebren reuniones de la Junta Ejecutiva, funcionará como órgano consultivo permanente de la Oficina Ejecutiva y utilizará medios electrónicos para mantener un diálogo constante.

3. El grupo de gestión mundial proporciona asesoramiento sobre los procedimientos revisados para la gestión del proceso de programación por países, para lo que utiliza las funciones recientemente redefinidas de las oficinas en los países, las oficinas regionales y la sede, que se describieron en el informe anterior sobre el programa de excelencia de la gestión (E/ICEF/1996/AB/L.13), así como asesoramiento sobre el fortalecimiento de la función relativa a la recursos humanos en toda la organización. La capacidad de administrar eficazmente al personal pasará a ser una esfera de competencia que se tendrá en cuenta en la evaluación de la actuación profesional de todo el personal directivo del UNICEF. La gestión de los recursos humanos y otras cuestiones conexas constituyen desafíos importantes para el UNICEF. Por esta razón, en la reunión que celebrará el grupo en enero de 1997 se examinarán principalmente diversas cuestiones relacionadas con los recursos humanos, que incluyen la reorientación de la labor de la División de Recursos Humanos - del ámbito de la administración de personal al de la planificación y la gestión estratégicas de los recursos humanos - y la forma de abordar procesos concretos como los de contratación, colocación, capacitación, atención de reclamaciones y medidas disciplinarias.

4. En todas las regiones se están estableciendo grupos de gestión regional. Ya hay grupos de gestión de oficinas en funcionamiento en muchas oficinas exteriores y divisiones de Nueva York del UNICEF. En futuros informes sobre la marcha del programa de excelencia de la gestión se incluirá una descripción de la labor de los grupos de gestión de diferentes lugares, a medida que la experiencia respecto del funcionamiento de esos grupos vaya aumentando y sea evaluada.

GRUPOS DE TRABAJO SOBRE EXCELENCIA DE LA GESTIÓN

5. En el marco de la aplicación del concepto de trabajo de equipo como método preferido para la realización de tareas determinadas, varias actividades del programa de excelencia de la gestión siguen encargadas a equipos flexibles. En la actualidad, hay equipos dedicados a lo siguiente: a) la definición de nuevos

procesos de trabajo relacionados con la descentralización de las funciones de apoyo a los programas de los países; b) la evolución de la función de las oficinas encargadas de los distintos países en Nueva York; c) la reorganización de la Oficina para Europa, en Ginebra, como centro para la gestión de las relaciones con los Comités Nacionales pro UNICEF; d) la elaboración de una estrategia de la tecnología de la información para el UNICEF; y e) la aplicación de nuevas políticas en materia de personal. Las medidas que se propongan se presentarán al grupo de gestión mundial para su examen y se comunicarán periódicamente a la Junta Ejecutiva.

AUMENTO DE LA EFICACIA DE LOS SISTEMAS DE OPERACIONES

6. El grupo de gestión mundial ha examinado las medidas derivadas de los estudios realizados por consultores externos respecto de los sistemas de gestión financiera, de tecnología de la información y de suministro. Se han determinado las prioridades fundamentales para la labor futura, incluida la necesidad de que la organización tenga una estrategia general de capacitación para que los funcionarios adquieran las destrezas que necesitarán a medida que se vayan introduciendo nuevos sistemas y procedimientos en esas tres esferas.

Sistema de gestión financiera

7. En el estudio de la gestión financiera realizado por consultores externos se formularon recomendaciones para determinar con mayor precisión los niveles de responsabilidad respecto de las funciones de gestión financiera y se señaló la necesidad de que se elaborara un sistema financiero único y unificado para atender a las necesidades actuales y futuras de la organización. Ese sistema, que se elaborará en 1997, deberá apoyar los presupuestos integrados, aumentar la transparencia en la presentación de informes y simplificar y agilizar el cierre de las cuentas. Todos los sectores del UNICEF tendrán acceso al sistema de manera que puedan obtener información reciente para la adopción de decisiones y para evaluar la disponibilidad de recursos y las tendencias conexas. Las oficinas exteriores incorporarán los datos a través del sistema de gestión de programas. La División de Gestión Financiera y Administrativa está evaluando las opciones para la adquisición de un nuevo sistema, que incluyen el Sistema Integrado de Información de Gestión de las Naciones Unidas. El nuevo sistema debería entrar en funcionamiento en 1998.

8. Las medidas adoptadas en atención a las recomendaciones del estudio externo sobre la gestión financiera incluyen: a) la agrupación de las funciones relacionadas con el presupuesto que antes se ejecutaban en distintas divisiones de la sede en la División de Gestión Financiera y Administrativa; b) modificaciones provisionales del sistema de gestión financiera actual, que han permitido reducir en un 25% el tiempo necesario para la conciliación de las cuentas; c) la aprobación, por la Junta Ejecutiva en el segundo período ordinario de sesiones de 1996, de presupuestos integrados para la sede y las oficinas regionales; y d) la preparación de presupuestos integrados para las oficinas exteriores en 1997.

/...

Tecnología de la información

9. En el estudio sobre la tecnología de la información se propuso que se estableciera una entidad encargada de la gestión de la información independiente de la encargada de la tecnología de la información, aunque vinculada con ésta. Se estableció un grupo de coordinación de sistemas entre divisiones para orientar la elaboración de un sistema integrado de información de gestión para el UNICEF que incluya sistemas de información sobre gestión de programas, gestión financiera, logística de los suministros y gestión de personal. Se está elaborando un proceso de buena administración para establecer prioridades entre los proyectos y servicios a fin de que los limitados recursos de que se dispone se inviertan en la elaboración de sistemas prioritarios para la organización.

10. Otro avance reciente ha sido que en el último año el número de oficinas del UNICEF de distintas partes del mundo conectadas al sistema de correo electrónico aumentó en un 45%, de 71 oficinas exteriores en octubre de 1995 a 160 en octubre de 1996. El tráfico de correo electrónico ha aumentado en un 182% en los seis últimos meses y se ha producido una reducción de los cargos telefónicos en la sede de un 47%.

11. Prácticamente se ha finalizado la etapa inicial de la elaboración del sistema de gestión de programas y el primer ensayo sobre el terreno se efectuó en la oficina del Perú en noviembre de 1996. Esa oficina empezará a utilizar plenamente el programa en enero de 1997 y la oficina del UNICEF en Turquía hará otro tanto en febrero de ese año. Para abril de 1997 una oficina de cada región empezará a usar el sistema de gestión de programas y pasará a ser un centro de capacitación para toda su región. Todas las oficinas empezarán a usar el sistema de gestión de programas entre mayo y diciembre de 1997.

12. Un grupo de trabajo con participación de personal de las oficinas exteriores está elaborando en la actualidad una estrategia para orientar el uso de la tecnología de la información en los próximos tres a cinco años. Este grupo definirá las necesidades de tecnología, recomendará estrategias para satisfacer las necesidades observadas y definirá la función y las responsabilidades de la entidad encargada de la tecnología de la información en las oficinas en los países, en las oficinas regionales y en la sede. Las propuestas se habrán finalizado para febrero de 1997. En el curso de 1997 se reorganizará la Oficina de Gestión de Recursos de Información. Las consecuencias financieras, de haberlas, se reflejarán en el presupuesto para la sede y las oficinas regionales para 1998-1999.

Función de suministro

13. Teniendo en cuenta los resultados de la labor de los consultores externos, la División de Suministros ha emprendido un proceso de cambio orientado a prestar un apoyo excelente a los programas en los países. Para que esos cambios sean bien recibidos en general, se ha incluido en el proceso a todos los funcionarios que trabajan en actividades de suministro, así como a grupos representativos de los "clientes" sobre el terreno. Un principio rector básico de esta actividad es que los niños necesitan suministros esenciales para su

/...

supervivencia, protección y desarrollo, y el UNICEF debe ocuparse de que tengan acceso a esos suministros, aunque éstos no se proporcionen como parte de los programas de cooperación del UNICEF. Esto significa que la entidad encargada de las actividades de suministros del UNICEF, debe tener la capacidad no sólo de apoyar las actividades de adquisición de los programas del UNICEF sino también de proporcionar servicios de asesoramiento a los colaboradores nacionales a fin de satisfacer las necesidades de suministros esenciales para la infancia.

14. Los suministros siguen siendo un componente importante de los programas de cooperación del UNICEF y es indispensable que haya una mayor integración de las actividades de suministro y las actividades de los programas. El establecimiento y la gestión de esos vínculos será el tema de una reunión entre funcionarios de la División de Suministros y funcionarios que trabajan en la esfera de los programas que se celebrará a fines de 1996.

15. Otro objetivo del proceso de transformación es una descentralización considerable de las actividades de suministro hacia las oficinas en los países. En este proceso se prestará especial atención a la capacitación y al desarrollo del personal para que las oficinas en los países dispongan de la capacidad necesaria para asumir nuevas responsabilidades, con directrices claras respecto de la rendición de cuentas. La descentralización significa también que la División de Suministros tendrá que pasar a ser un centro de conocimientos eficaz con capacidad para proporcionar a la organización información actualizada sobre productos, proveedores, precios y normas de calidad. La división también seguirá desempeñando una función importante en la adquisición de productos fundamentales y en las adquisiciones para hacer frente a emergencias y en apoyo de las oficinas en los países que no puedan asumir mayor responsabilidad respecto de la gestión de las funciones de adquisición.

16. La reorganización de los departamentos en torno a responsabilidades funcionales y geográficas permitirá mejorar el servicio a los clientes. Ya se están introduciendo mejoras en los procesos de trabajo, particularmente en la gestión de los almacenes, que han permitido obtener economías importantes gracias a la reducción de las existencias y de la dotación de personal. Varias actividades orientadas a la modificación de los procesos de trabajo sobre la base de los principios de gestión integral de la calidad han empezado a reducir la duración y los costos del ciclo de suministros. Las existencias se han reducido de un máximo de 35 millones de dólares a 27 millones de dólares, y siguen disminuyendo. El personal del almacén se ha reducido en un 60%, lo que producirá economías totales de 1,4 millones de dólares. Los resultados del estudio sobre gestión de existencias, que han orientado este proceso de modificación del diseño, tendrán repercusiones en todos los eslabones de la cadena de suministro, incluidos la adquisición y el envío. Otros cambios que tienen consecuencias presupuestarias se presentarán en el proyecto de presupuesto para 1998-1999.

/...

ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARÍA

17. La reorganización de la secretaría ha seguido adelante en 1996 con la orientación de la labor de los grupos del programa de excelencia de la gestión. El diagrama del anexo II presenta la organización actual de la secretaría y refleja la reducción de las divisiones de la sede de 19 a 15, el acuerdo de que la Oficina del UNICEF para Europa tendrá la misma condición que las oficinas regionales y se ocupará además de los Comités Nacionales pro UNICEF; el acuerdo de que las oficinas en los países informarán al Director Ejecutivo por conducto de los directores regionales; y la decisión de reactivar el Grupo de Programas, coordinado por el Director de la División de Programas, como mecanismo para lograr una colaboración eficaz entre las divisiones que realizan labores conexas.

/...

MEDIDAS ADOPTADAS EN RELACIÓN CON EL ESTUDIO BOOZ•ALLEN & HAMILTON

Anexo I

RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO BAH	APLICACIÓN A LA FECHA
<p>Misión y casos de emergencia</p> <p>Reconsiderar la misión general y los casos de emergencia en el contexto de la misión, en respuesta a las presiones resultantes de la reforma de las Naciones Unidas y al creciente nivel de situaciones de emergencia.</p> <p>Definir claramente la naturaleza de la función del UNICEF en casos de emergencia - entre las opciones figura la selección de un papel funcional determinado o la aplicación de un límite máximo de gastos durante un período de varios años.</p> <p>Mejorar la eficacia operacional en casos de emergencia mediante una mayor preparación para dichos casos, un despliegue del personal más basado en la previsión, más apoyo al perfeccionamiento del personal local, más apoyo a los países y mayor eficacia en función de los costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * En la Declaración sobre la misión aprobada por la Junta Ejecutiva en enero de 1996 se hace hincapié en la función del UNICEF como promotor de la supervivencia, el desarrollo y la protección del niño, así como en la dedicación de la organización a la protección de los derechos del niño y la prestación de servicios básicos, especialmente para los más desfavorecidos, mediante programas de cooperación por países. * La función del UNICEF en situaciones de emergencia se define con claridad en un documento sobre las prioridades estratégicas y las consideraciones operacionales en casos de emergencia, que se presentará a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 1997. * El UNICEF estará colaborando con el Departamento de Asuntos Humanitarios y otros organismos para definir responsabilidades en las esferas de la coordinación, la movilización de recursos, las personas desplazadas en el plano interno, las minas terrestres y las sanciones. El UNICEF apoya que se asigne al Comité Permanente de Coordinación entre Organismos una función de coordinación y de adopción de decisiones para la colaboración entre organismos, y respalda además la aplicación de la resolución 1995/56 del Consejo Económico y Social, relativa al fortalecimiento de la coordinación de la asistencia humanitaria de emergencia de las Naciones Unidas, y presentará un documento a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 1997 sobre las medidas para aplicar esa resolución. * Se firmó un memorando de entendimiento con el ACNUR en el que se precisan las responsabilidades respectivas y compartidas en los casos de emergencia, y otro con la OIT relativo al trabajo de menores. Se están sosteniendo conversaciones para concertar el mismo tipo de acuerdo con el PMA, la OMS y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. * En 1996 el UNICEF y el ACNUR produjeron en colaboración un conjunto de material de capacitación y de gestión para el personal sobre el terreno consistente en un manual sobre medidas prioritarias, un vídeo de capacitación, una carpeta sobre asistencia a los niños no acompañados y una libreta de empadronamiento para situaciones de emergencia. * Desde 1991 más de 700 funcionarios han participado en cursos prácticos de capacitación para casos de emergencia. * El UNICEF ha participado en la Iniciativa de Formación para Casos de Emergencia Complejos y está preparando dos módulos de capacitación sobre principios humanitarios y llamamientos unificados destinados a todos los organismos de las Naciones Unidas que se ocupan de emergencias complejas.
	<p>* Se estableció en la Sede de Nueva York el Centro de Operaciones de Emergencia.</p>

<p>Sistemas financieros</p> <p>Introducir la "transparencia" en el sistema de valores del UNICEF; criterios de desempeño del personal - no se trata sólo de que "sea asertado" sino también de que "esté claro"; ¿se entiende bien? Se puede demostrar fácilmente?</p> <p>Convertir la transparencia y la rendición de cuentas en elementos integrantes de los criterios de formulación de procesos y cambio estructural, por ejemplo, la asignación de responsabilidades en materia de contabilidad, la responsabilidad por los saldos en efectivo, etc.</p> <p>Eliminar la presupuestación doble; integrar los presupuestos de programas y de servicios administrativos de las oficinas en los países; elaborar un proceso de presupuestación más analítico.</p> <p>Aumentar la transparencia del proceso de presentación de presupuestos múltiples a la Junta Ejecutiva.</p> <p>Mejorar la presupuestación de fondos globales y la presentación de informes al respecto.</p> <p>En cooperación con la GRI, perfeccionar los sistemas de información en las oficinas exteriores y en la sede para facilitar la presentación de datos de dichas oficinas, los cierres de cuentas en la sede, etc.</p> <p>Modificar la estructura orgánica de la sede para que incluya todas las funciones contables. La División de Gestión Financiera debe ocuparse de todo lo relativo a la preparación de presupuestos.</p> <p>Crear capacidades sobre el terreno para tramitar y supervisar transacciones</p> <p>Aplicar políticas relativas a la presentación de informes sobre la utilización de la asistencia en efectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * En enero de 1996 se aprobaron los Principios Rectores de la Dedicación y la Conducta del Personal. Esos Principios se basan en una encuesta entre el personal a la que respondió el 50% de los entrevistados y en la que quedó de manifiesto el interés del personal en aumentar la eficacia y la eficiencia del UNICEF. Se están estableciendo sistemas de evaluación. * En octubre de 1996 se distribuyó entre las oficinas exteriores un CD-ROM que contiene normas, reglamentos, procedimientos, directrices y manuales actualizados del UNICEF. En 1998 muchas oficinas exteriores tendrán acceso en línea a las normas y reglamentos en vigor. * La Junta Ejecutiva aprobó en su período de sesiones de abril de 1996 los presupuestos integrados para la sede y las oficinas regionales. * Se presentarán presupuestos integrados para las oficinas por países para el bienio 1998-1999. * En 1998 se terminará la labor de armonización de los métodos de preparación del presupuesto y los resultados se presentarán a la Junta Ejecutiva del PNUD, el UNICEF y el FNUAP. En 1997 se presentará a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones un documento conjunto del PNUD/UNICEF sobre la armonización. * Se eliminarán gradualmente los fondos globales con cargo a los recursos generales, salvo el Fondo para Programas de Emergencia, para el cual se fijarán orientaciones claras. * En 1996 se completó un estudio de los sistemas de gestión financiera del UNICEF y se está preparando un sistema de gestión financiera unificado para atender a las necesidades actuales y futuras de la organización. La División de Gestión Financiera y Administrativa está evaluando las distintas opciones, entre ellas el Sistema Integrado de Información de Gestión de las Naciones Unidas, para adquirir un sistema apropiado. * Las modificaciones provisionales del actual sistema de gestión financiera permitieron reducir en un 25% el tiempo necesario para conciliar las cuentas. * En mayo de 1996 las funciones relativas al presupuesto de la Sección de Estadísticas sobre Programas de la División de Programas y de la Oficina de Gestión Administrativa se transfirieron a la División de Gestión Financiera y Administrativa. Dichas funciones comprenden la información sobre presupuesto que figuran en las recomendaciones de los programas por países; los documentos sobre el presupuesto bienal; la autorización del presupuesto; el control y la supervisión de los presupuestos de los programas; y el sistema y los procedimientos para los presupuestos de los programas y capacitación sobre el proceso presupuestario. * Se estableció el sistema de gestión de programas (SGP), que se centrará en mejorar la tramitación y supervisión de las transacciones, así como la presentación de informes sobre la utilización de la asistencia en efectivo, para aumentar la supervisión.
---	--

<p>Sistemas de información</p> <p>Elaborar directrices estratégicas para la gestión de los recursos de información (GRI), de manera que ésta se ajuste al perfil del mandato y los objetivos globales del UNICEF, incluidos conceptos de rendimiento de la inversión. ¿Qué le reporta al UNICEF tener la "capacidad X"?</p> <p>Llevar a cabo un examen integrado de la misión de la GRI y de las actividades económicas.</p> <p>Introducir cambios en los programas y en la estructura para poder aprovechar las oportunidades de mejorar, por ejemplo, hacer una nueva evaluación de la contratación externa.</p> <p>Introducir cambios en las actividades económicas para mejorar los niveles de servicio.</p> <p>Examinar el sistema para la gestión de programas (SGP) en lo tocante al alcance, los costos y el apoyo de personal de alto nivel.</p> <p>Reevaluar la relación costo/beneficios y los riesgos comerciales del proyecto de transición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * En 1996 se terminó el estudio sobre tecnología de la información. * Se está formulando una estrategia de buena administración para fijar prioridades respecto de los proyectos y servicios. * Un grupo de trabajo está formulando una estrategia para orientar al UNICEF en la utilización de la tecnología de la información en los próximos tres a cinco años. Esta labor comprende definir las necesidades, elaborar estrategias para satisfacerlas y definir el cometido y las responsabilidades de las entidades que se ocupen de la tecnología de la información en las oficinas en los países, las oficinas regionales y la sede. En febrero de 1997 las propuestas estarán finalizadas. La reorganización plana de la gestión de los recursos de información se efectuará en 1997 y podrá tener repercusiones en el proyecto de presupuesto para 1998-1999. * Se estableció el Grupo de Coordinación de Sistemas entre Divisiones para orientar el desarrollo de un sistema integrado de información de gestión, que comprenderá las esferas de la información sobre gestión de programas, gestión financiera, apoyo logístico en forma de suministros y sistemas de gestión de personal. * Las conexiones mundiales por correo electrónico entre las oficinas del UNICEF aumentaron el año pasado en un 45% (de 71 oficinas y suboficinas sobre el terreno conectadas en octubre de 1995 a 160 en octubre de 1996). La utilización del correo electrónico ha aumentado en 182% en los seis últimos meses, mientras que los cargos telefónicos se redujeron en un 47% en la sede. * Para aumentar las conexiones de sistemas de datos a nivel mundial, conjuntamente con el PNUD y el FNUAP se han pedido propuestas para obtener servicios externos de empresas comerciales. Se está efectuando un estudio para evaluar esas propuestas en el marco de una estrategia de telecomunicaciones. En 1997 se realizará otro estudio para formular una estrategia de recuperación en caso de desastre para el centro de datos del UNICEF, y para formular procedimientos de operación. * Se reorganizó la función del servicio de apoyo a los usuarios en la sede para darle más eficacia. * Se efectuó un análisis de riesgos para el proyecto del SGP, entraron en funciones el jefe del proyecto y el equipo encargado de éste, se rediseñó el alcance, se revisó el presupuesto para elaboración e introducción y ha terminado prácticamente la elaboración del SGP 1. El primer ensayo sobre el terreno se efectuó en noviembre de 1996 en la oficina del UNICEF en el Perú. La utilización plena del sistema comenzará en ese país en enero de 1997 y en la oficina del UNICEF en Turquía, en febrero de 1997. En abril de 1997 el SGP comenzará a utilizarse en una oficina por región, que servirá como centro regional de capacitación. El sistema comenzará a utilizarse en todas las oficinas entre mayo y diciembre de 1997. * El nuevo sistema financiero se integrará en el SGP y el sistema integrado de información de gestión. Se formuló un plan revisado para la transición de los restantes sistemas de las computadoras VANG a otras.
--	---

<p>Suministros</p> <p>Integrar más eficazmente a la División de Suministros en las operaciones sobre el terreno del UNICEF, en lugar de "privatizarla" como una operación externa, autofinanciada y casi comercial.</p> <p>Invertir en análisis y reorganización de sistemas para mejorar la productividad, el tiempo de ejecución y la eficacia en función de los costos; la gestión será un elemento importante.</p> <p>Elaborar políticas operacionales para conseguir muy buenos resultados en materia de niveles de servicio al cliente en relación con casos de emergencia del UNICEF y organizaciones nacionales del UNICEF antes de dirigirse a una base más amplia de clientes.</p> <p>Instituir un mejor sistema de vigilancia que proporcione información continua sobre la satisfacción de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * En 1996 se terminó el estudio de la función de suministro del UNICEF. * En la División de Suministros se ha iniciado un proceso de reforma y reorganización, en el que participan el personal y una muestra representativa de los "clientes". * Uno de los objetivos de la transformación es descentralizar al máximo el sector de los suministros a las oficinas en los países, dotándolas de facultades y mecanismos de rendición de cuentas apropiados. Uno de los aspectos importantes es la capacitación. * Se está reformando la División de Suministros para que pase a ser un centro de conocimientos que pueda suministrar información en línea actualizada sobre productos, proveedores, catálogos, listas de precios, boletines técnicos, normas de calidad, etc., a la vez que conserve su función en la adquisición de productos esenciales y en los casos en que las oficinas en los países sigan necesitando servicios de compras centralizados, especialmente en casos de emergencia. * Se están reduciendo la duración y los costos del ciclo de suministros mediante la reformulación de los procedimientos y un mejor funcionamiento del almacén y una reducción del nivel de las existencias en Copenhague. Las existencias se redujeron de 35 millones de dólares a 27 millones de dólares. El personal del almacén se redujo en un 60%, lo que producirá economías de 1,4 millones de dólares. Los resultados del estudio sobre la gestión de existencias se utilizaron para orientar la labor de reformulación, que influye en todas las etapas de la cadena de suministro, incluidas la adquisición y el transporte. 	<p>Estructura</p> <p>Establecer el cargo de Director Ejecutivo Asociado para dirigir las tareas administrativas internas al nivel más alto; seguir reservando la orientación de los asuntos externos al Director Ejecutivo.</p> <p>Crear un comité de estrategia integrado por expertos externos para que asesore respecto de opciones estratégicas sustantivas.</p> <p>Elevar el nivel de prioridad y de rendición de cuentas de las actividades en materia de recursos humanos y de la Operación de Tarjetas de Felicitación haciendo que presenten informes al Director Ejecutivo Asociado.</p> <p>Crear un grupo de supervisión que incluya la auditoría interna y la supervisión de las oficinas exteriores, a fin de garantizar la integridad de la presentación de datos sobre desempeño.</p> <p>La estructura de gestión de las oficinas exteriores debe ser una entidad separada, que incluya países, regiones, suministros, emergencias, evaluación e investigación, datos y estadísticas e información sobre programas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * En septiembre de 1996 se estableció el grupo de gestión mundial, encabezado por la Directora Ejecutiva, que se encargará de dirigir las actividades del UNICEF a nivel mundial. * En junio de 1996 se estableció el grupo de gestión de la oficina de Nueva York, encabezado por un Director Ejecutivo Adjunto, que se encargará del manejo eficaz y eficiente de las actividades de la sede y de la coordinación de las funciones de las divisiones de Nueva York. La Directora Ejecutiva contará con el apoyo de dos Directores Ejecutivos Adjuntos, que se ocuparán de supervisar a los directores de las divisiones de la sede. * Se está institucionalizando la utilización de equipos flexibles en los que participan expertos externos, como un medio eficaz de reunir a personas con conocimientos actualizados, talento y experiencia, que puedan resolver problemas y prestar asesoramiento sobre la formulación de estrategias y políticas. * En diciembre de 1996 terminará el estudio externo sobre la rentabilidad de la venta de tarjetas de felicitación y otros productos. La reorganización de la Operación de Tarjetas de Felicitación se efectuará cuando se conozcan las recomendaciones del estudio sobre cambios en las relaciones y la estructura de la rendición de cuentas.
---	--	---	--

<p>Estructura (continuación)</p> <p>Confiar a las regiones las funciones de jefes de equipo, de asesoramiento y de control de calidad en la dependencia de supervisión; confiarles toda suerte de facultades, sin llegar a la de adoptar decisiones en nombre de los representantes en los países.</p> <p>Asignar las funciones de las distintas oficinas encargadas de los países a las regiones y a los jefes de equipo de las oficinas exteriores.</p> <p>Mantener en la sede las funciones de elaboración de política y elaboración de programas.</p> <p>Crear una sola dependencia de relaciones externas.</p> <p>Dar mayor relieve y prioridad a las relaciones con los comités nacionales en materia de gestión y a las relaciones con organizaciones no gubernamentales.</p> <p>Aumentar la eficacia de los sistemas de finanzas y de información mediante una delimitación más clara de las funciones en grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * El grupo de gestión mundial se centra actualmente en fortalecer la función de recursos humanos, lo que comprende la transformación de la División de Recursos Humanos. * Se reafirmó que los programas por países son el elemento principal del UNICEF; se redefinieron las funciones de las oficinas regionales y de la sede sobre la base de una evaluación de las funciones que valorizan los programas por países o permiten a la organización obtener economías de escala. * Se fortaleció la Oficina de Auditoría Interna, dotándola de recursos financieros y humanos adicionales en el bienio 1996-1997, como acordó la Junta Ejecutiva en su periodo de sesiones de abril de 1996. * Los representantes en los países serán responsables ante los directores regionales, a fin de aumentar el nivel de rendición de cuentas y de supervisión y dar a la labor de supervisión un alcance más acorde con la realidad. * La responsabilidad de dar el visto bueno a las recomendaciones sobre programas por países para su presentación a la Junta se transferirá de la sede a las regiones a fin de abreviar los procedimientos de planificación y aprobación de programas. La formulación de planes de gestión de programas por países es actualmente condición previa para presentar a la Junta las recomendaciones sobre los programas por países; esos planes comprenden la planificación del empleo de los recursos humanos, financieros, de apoyo logístico, de información y de comunicaciones, así como de otros insumos de los programas. Se deben efectuar exámenes anuales de la gestión para supervisar la utilización de los recursos. * Se está racionalizando la organización de la sede; las 19 divisiones se han reducido a 15 mediante la agrupación de funciones. * Para 1996-1997 se aprobó un presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de crecimiento nominal cero. * Se modificó la estructura de gestión superior para hacerla más plana. Se asignó a los funcionarios directivos la responsabilidad de adoptar decisiones. * Se crearon grupos de gestión regional para prestar asesoramiento sobre políticas, estrategias y asignación de recursos humanos y financieros, así como para supervisar la ejecución y evaluar los resultados y las experiencias obtenidas a nivel regional. Los grupos de gestión regional se encargan de dar el visto bueno a los programas por países. Los representantes en los países rinden cuentas a los directores regionales e integran los grupos de gestión regional. * Se están examinando las funciones de las oficinas encargadas de los distintos países y regiones. Las propuestas relativas a la revisión de éstas deberán presentarse en marzo de 1997. * La sede se encarga de las funciones de programación, a fin de aportar conocimientos actualizados sobre las principales actividades del UNICEF, orientar la formulación de políticas y estrategias para los programas que reflejen los vínculos con el sistema de las Naciones Unidas y la Junta Ejecutiva, y difundir la experiencia obtenida a nivel mundial.
---	--

<p>Estructura (Continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * En 1996 se incorporaron en la División de Comunicaciones las funciones de comunicación y promoción que correspondían anteriormente a cuatro divisiones de la sede (la División de Información, la División de Asuntos Públicos, la Operación de Tarjetas de Felicitación y Operaciones Conexas y la División de Programas). * Se está reorganizando la oficina de Ginebra para asignarle la responsabilidad de conducir las relaciones con los Comités Nacionales pro UNICEF. * La responsabilidad de conducir las relaciones mundiales con las organizaciones de la sociedad civil se asignó a la División de Programas. * Se estableció el grupo de coordinación de sistemas entre divisiones que se encargará de la elaboración de un sistema integrado de información de gestión que comprenda el sistema de gestión de programas (SGP), el nuevo sistema de gestión financiera, el sistema de suministros y el módulo de recursos humanos del sistema integrado de información de gestión.
<p>Responsabilidad y eficacia en función de los costos</p>	<p>Mediante liderazgo, presentación de modelos, capacitación y refuerzo, transformar la cultura del UNICEF en otra en la que se defina más claramente la responsabilidad y se la tome en serio.</p> <p>Facultar a los auditores y a la dependencia de supervisión a supervisar la rendición de cuentas, pero dar todavía más importancia a las repercusiones del cambio global en el sistema de valores.</p> <p>Los principios de la rendición de cuenta también son aplicables a la eficacia en función de los costos. Por ser custodios de fondos para la infancia, todos los funcionarios deben asumir la responsabilidad de una gestión prudente.</p> <p>Velar por que se apliquen los principios de rendición de cuentas en los procesos de evaluación, ascenso y recompensas. Deshacerse del personal que no sea capaz de responder a esa confianza a ningún nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> * En enero de 1996 se aprobaron los Principios rectores de la dedicación y la conducta del personal, entre los que figura el principio de que los funcionarios se comprometen a utilizar de manera responsable los recursos del UNICEF, reconociendo que son custodios de fondos para la infancia. Se están estableciendo sistemas de evaluación. * Un grupo de trabajo está examinando actualmente los sistemas existentes de evaluación de la actuación en el marco de la elaboración del sistema de gestión de la actuación profesional. * Se están examinando las políticas para imponer sanciones y otorgar estímulos, lo que supondrá nuevos sistemas para la destitución de los funcionarios de actuación deficiente mediante procedimientos de evaluación y mecanismos de separación del cargo. * La prioridad actual del grupo de gestión mundial es fortalecer la función de recursos humanos en toda la organización. En enero de 1997 el grupo de gestión mundial abordará las cuestiones de la atención de reclamaciones y las medidas disciplinarias.

Programación	
Concentrar la labor de los asesores técnicos de la sede en mantener servicios de expertos y elaborar políticas.	<ul style="list-style-type: none"> * La sede proporcionará orientación de política general que reflejará los vínculos con el sistema de las Naciones Unidas y la Junta Ejecutiva, y se ocupará de la planificación estratégica y la supervisión de la organización en su conjunto. Las entidades encargadas de las funciones relativas a los programas en la sede deben proporcionar conocimientos avanzados sobre las principales actividades del UNICEF, orientar la formulación de políticas de programas y estrategias conexas y difundir la experiencia acumulada en el plano mundial.
Dar mayor prioridad y urgencia a la labor del Centro Internacional para el Desarrollo del Niño e integraría en el proceso de planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> * El Grupo de Programas reactivado en 1996 comprende la División de Programas, la Oficina de Planificación, Políticas y Evaluación, el Centro Internacional para el Desarrollo del Niño y la Oficina de Operaciones de Emergencia. Los planes del Centro Internacional para el Desarrollo del Niño para 1997-1999 fueron aprobados por la Junta Ejecutiva en su tercer período ordinario de sesiones de 1996.
Los asesores técnicos no determinan las prioridades sobre el terreno; ello corresponde a la estructura de gestión de las oficinas exteriores.	<ul style="list-style-type: none"> * Se está examinando el papel de los asesores técnicos de la sede para que la sede se concentre en la gestión de los conocimientos de la organización y en la orientación de la aplicación de las políticas; y las oficinas en los países se ocuparán de los aspectos operacionales.
Intensificar las verificaciones de la rendición de cuentas de los representantes en los países por medio de la estructura de gestión de las oficinas exteriores, incluidas las regiones, y de la dependencia de supervisión, incluida la auditoría interna.	<ul style="list-style-type: none"> * Los representantes en los países presentarán informes a los directores regionales para aumentar la rendición de cuentas y la supervisión y dar a la labor de supervisión un alcance más acorde con la realidad. El sistema de gestión de programas ha sido concebido de manera que los representantes sean responsables de las decisiones sobre la asignación de recursos que puedan ser individualizadas fácilmente por las oficinas regionales y la sede. * Las regiones tendrán la responsabilidad de dar el visto bueno a las recomendaciones sobre los programas por países que se presenten a la Junta Ejecutiva, lo que aumentará la supervisión y la calidad y acortará el proceso de planificación y el proceso de aprobación de los programas.
Acortar el proceso de planificación de programas por países;	<ul style="list-style-type: none"> * El proceso del plan de gestión de programas por países se ha redefinido e incluye directrices sobre planes anuales de gestión y revisiones. Los grupos de gestión de las oficinas en los países se evalúan los resultados de los programas por países y se encargan de los planes y objetivos de esos programas. Las oficinas regionales son responsables de la supervisión de la actuación de las oficinas en los países.
Aumentar la flexibilidad a mitad de programa recurriendo activamente a exámenes anuales y de mitad de período.	<ul style="list-style-type: none"> * Se está realizando la revisión de las funciones y de los procesos de trabajo del Grupo de Programas, incluida la agilización de las funciones de supervisión para limitar las solicitudes de datos a las oficinas exteriores.
Considerar la posibilidad de planificar programas más de una vez cada cinco años.	
Consolidar las funciones de supervisión (reunión de datos) de todas las dependencias de la sede.	
Elaborar formatos de supervisión en los que se tengan en cuenta las complejidades operacionales de la labor del UNICEF, incluidos los aportes de los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales que influyen en los resultados.	
Conseguir que las regiones aporten nuevos valores y "contrapesos y salvaguardias" al proceso de evaluación por países.	
Seguir ampliando la base de datos sobre la experiencia obtenida y fomentar su utilización sobre el terreno.	

Programación (continuación)	<ul style="list-style-type: none"> * En el marco del sistema de gestión de programas se llevará un registro de la asistencia en efectivo proporcionada por el UNICEF a los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales con fines de supervisión. Los aportes de gobiernos y organizaciones no gubernamentales a programas y proyectos conjuntos pueden incluirse en los componentes de planificación de la labor de los proyectos y la presentación de informes del sistema de gestión de programas. * Los grupos encargados de la gestión a nivel regional evaluarán los resultados y la experiencia a nivel regional. Los representantes en los países presentan informes a los directores regionales para mejorar la rendición de cuentas y la supervisión y ampliar el alcance de la supervisión en un marco ajustado a la realidad. * La base de datos sobre evaluación, incluidos los resultados de la evaluación y la experiencia acumulada, se ha distribuido en CD-ROM en toda la organización. Las oficinas exteriores son responsables de la incorporación permanente de datos sobre la experiencia acumulada. Se está considerando la posibilidad de incorporar la base de datos sobre evaluación en el sistema de gestión de programas. Se estará fortaleciendo la función de gestión de la información como función general de todas las oficinas del UNICEF.
Objetivos mundiales	<p>Implantar un proceso de colaboración para definir objetivos siempre que sea necesario; las regiones deben coordinar las aportaciones de los países para discutirlas con la sede.</p> <p>Determinar los niveles que se desea alcanzar sobre la base del análisis de las posibilidades técnicas y de los ejemplos disponibles de "casos óptimos".</p> <p>Fijar desde el comienzo niveles deseables diferenciados a fin de tener en cuenta los diferentes puntos de partida de los diversos países y evitar así un proceso de concesiones especiales.</p> <p>Eliminar la utilización de fondos globales (Fondos para programas destinados a alcanzar las metas del decenio de 1990) para personal de la sede.</p> <p>Formular principios claros para la asignación de fondos globales a las oficinas exteriores y aplicar dichos principios de manera transparente.</p> <p>Imponer la obligación de informar de manera expresa sobre el recurso a asignaciones de fondos globales para alcanzar objetivos mundiales.</p>

...

Recursos humanos	<p>Concentrar la atención en reducir el grado de descontento; restablecer la integridad de procesos fundamentales en materia de recursos humanos.</p> <p>Reducir al mínimo la redefinición de puestos.</p> <p>Revisar la política de rotación; limitar las reasignaciones necesarias; hacer concesiones especiales sólo cuando proceda.</p> <p>Simplificar el proceso de contratación de funcionarios internacionales del cuadro orgánico; reducir al mínimo las intervenciones de altos funcionarios.</p> <p>Independizar el reconocimiento del mérito del proceso de ascenso.</p> <p>Aplicar un concienzudo proceso de evaluación para todo el personal; idear maneras de ocuparse de los que no rinden.</p> <p>Indicar claramente oportunidades para el perfeccionamiento del personal y maneras concretas de lograr el adelanto profesional, especialmente para los funcionarios del cuadro de servicios generales.</p> <p>Relacionar los programas de capacitación con las aptitudes requeridas en el personal.</p> <p>Actualizar el manual de políticas de personal; evaluar las necesidades que entraña la tramitación de las prestaciones y reevaluar las necesidades de plantilla según proceda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * La prioridad actual del grupo de gestión mundial consiste en fortalecer los aspectos relacionados con los recursos humanos en todo el UNICEF. Actualmente se está llevando a cabo la transformación de la División de Recursos Humanos. * Se han acelerado los procesos de contratación, colocación, determinación de derechos a prestaciones y separación. Se ha facilitado el acceso a la información en materia de recursos humanos en apoyo de las decisiones sobre contratación, rotación y planificación de carreras. * El nuevo procedimiento de presupuestación integrada permite el examen de los puestos durante la reparación de los programas por países y la introducción de ajustes en los exámenes de mitad de período, lo que reducirá la redefinición constante de puestos. * Un grupo de trabajo está estudiando las consecuencias de desvincular la categoría de un puesto de la categoría del funcionario que lo ocupa a fin de que se pueda dar reconocimiento al mérito y para que haya mayor flexibilidad en la asignación de personal. * Se ha finalizado la revisión del manual de políticas de personal. Se está simplificando el acceso de los empleados a las reglamentaciones, normas y directrices en materia de recursos humanos. Ha aumentado la capacidad de personal para la tramitación de prestaciones mediante el recurso a servicios externos a fin de acelerar la ejecución del trabajo acumulado en cuanto a pensiones y recuperación de anticipos concedidos a funcionarios.
Información y comunicación	<p>Integrar actividades; concentrar autoridades en una sola dependencia orgánica.</p> <p>Formular directrices para la estrategia de comunicación sobre la base de la misión y los objetivos centrales del UNICEF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Las funciones de comunicación y promoción que estaban asignadas anteriormente a cuatro divisiones de la sede (División de Información, División de Asuntos Públicos, Operación de Tarjetas de Felicitación y División de Programas), se han incorporado en 1996 en una División de Comunicaciones única. * Se presentará a la Junta un documento sobre estrategias de comunicaciones en el periodo de sesiones anual de 1997. * Sobre la base de un proceso de consulta, la División de Comunicaciones se reestructuró en 1996 y comprende ahora seis secciones funcionales, lo que permite una utilización más coherente y lógica de los recursos humanos y financieros. Se ha constituido un comité encargado de examinar las publicaciones, presidido por un Director Ejecutivo Adjunto, cuyo cometido es establecer el programa anual de publicaciones y examinar las publicaciones previstas en función del costo, la utilidad y el posible público.

<p>Información y comunicación (continuación)</p> <p>Dedicar recursos con un criterio selectivo al análisis de la eficacia sobre el terreno, incluso mediante encuestas entre editores y periodistas, por lo menos una vez cada dos años.</p> <p>Aplicar criterios de eficacia en relación con el costo en la adopción de decisiones relativas a los medios de información y los gastos de publicaciones; controlar los fondos, los costos de producción, el tiempo del personal; formular planes de acción según los distintos sectores del público.</p> <p>Introducir un proceso presupuestario eficaz y un proceso satisfactorio de medición de los resultados de la labor de comunicación.</p> <p>Ayudar a lanzar un programa activo de supervisión de las actividades de relaciones externas de los comités nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * La División de Comunicaciones está realizando estudios, evaluaciones y proyectos de determinación de la opinión e investigaciones de mercado a fin de establecer la eficacia y la utilidad de los principales programas y actividades de comunicaciones. Se ha fortalecido el programa de investigaciones en la División de Comunicaciones mediante una redistribución de puestos, a la espera de la aprobación de la Junta.
<p>Recaudación de fondos</p> <p>Introducir un control más efectivo de los viajes de los representantes en los países a las capitales de los países donantes.</p> <p>Estudiar la posibilidad de mejorar la tramitación de las donaciones suplementarias mediante la elaboración de normas universales conjuntamente con los donantes.</p> <p>Separar las dependencias que se encargan de la actividad comercial de las tarjetas de felicitación de las que se ocupan de la recaudación de fondos en el sector privado; destinar a cada función personal idóneo con experiencia y conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * En la actualidad los directores regionales aprueban las solicitudes de autorización para que los representantes en los países viajen fuera de su lugar de destino. La autorización para efectuar viajes a las capitales de los países donantes se solicita por conducto de la Oficina de Financiación de Programas, una vez que el director regional ha dado su aprobación. * Se ha emitido una instrucción administrativa en que se estipula que los representantes no deberán viajar a las capitales de los países donantes sin la autorización correspondiente. * El nuevo director de la Operación de Tarjetas de Felicitación, persona de experiencia en la comercialización en el sector privado, asumió sus funciones el 1º de septiembre de 1996. * El estudio externo sobre la rentabilidad de las ventas de productos y de tarjetas de felicitación (Coopers & Lybrand) se terminará a fines de 1996. Los resultados servirán de base para la elaboración de un plan de operaciones orientado a aumentar al máximo los ingresos de las ventas de productos y tarjetas, así como para la elaboración de estrategias, estructuras y procesos para mejorar la Operación de Tarjetas de Felicitación. * Las recomendaciones del estudio Coopers & Lybrand se referirán directamente a las estrategias para ampliar las actividades, la relación entre las tarjetas y los productos, y otras actividades, de recaudación de fondos en el sector privado. * La Oficina de Ginebra ha sido designada centro de coordinación de las relaciones con los comités nacionales. Se sigue trabajando con miras a definir la estructura y las capacidades necesarias para que la Oficina de Ginebra desempeñe eficazmente esta nueva función.
<p>Considerar oportunidades de ampliar considerablemente la línea de productos con la inclusión de artículos novedosos, juguetes, etc; con ayuda de expertos en comercialización y venta al por menor (evitar las dificultades tributarias).</p> <p>Examinar oportunidades de reducir los costos de la recaudación de fondos en el sector privado; examinar las comisiones a los comités nacionales y otros rubros de costo.</p>	<p>...</p>

<u>Recaudación de fondos (continuación)</u>	
Gestión más activa de los comités nacionales mediante un administrador de relaciones externas (con mayores facultades)	
Modificar y administrar las comisiones a los comités nacionales y los gastos futuros.	
Organizaciones no gubernamentales y otros organismos	<ul style="list-style-type: none"> * La responsabilidad de las relaciones con las organizaciones de la sociedad civil a nivel mundial se ha centralizado en la División de Programas.
Aumentar la dedicación al trabajo con colaboradores para utilizar mejor las aptitudes y los recursos de que dispone el UNICEF.	<ul style="list-style-type: none"> * El nuevo acuerdo modelo de cooperación en el marco de proyectos entre el UNICEF y las organizaciones no gubernamentales se publicó en enero de 1996; la Carta uniforme de acuerdo con organizaciones de la comunidad se publicará a principios de 1997.
Promover esta prioridad desde los niveles más altos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> * Actualmente se están elaborando directrices para la cooperación con las organizaciones no gubernamentales en general. Las directrices sobre asignaciones financieras a organizaciones no gubernamentales se emitirán a principios de 1997.
Introducir cambios en las actividades diarias en los países, como la inclusión de organizaciones no gubernamentales pertinentes en el proceso de planificación de programas.	
Buen gobierno	<ul style="list-style-type: none"> * Adoptar una decisión consciente de iniciar una "nueva etapa" de apoyo, colaboración, transparencia y rendición de cuentas entre la Junta y la secretaría.
Revisar y redefinir funciones; las prioridades de la Junta son la labor normativa, la estrategia y el control; las prioridades de la secretaría son la estrategia y la gestión eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> * Los miembros de la Junta Ejecutiva y la secretaría se reunieron oficialmente para examinar sus funciones respectivas y las formas en que se podrá seguir fortaleciendo la cooperación.
Formular un plan estratégico básico fundamental para el diálogo.	<ul style="list-style-type: none"> * La Junta Ejecutiva aprueba un plan de trabajo anual en el último período ordinario de sesiones de cada año para facilitar la distribución más apropiada del tiempo y precisar los aspectos centrales de la labor de la Junta Ejecutiva para el año subsiguiente.
Utilizar los programas de las reuniones para lograr que la Junta se concentre en las cuestiones más importantes; considerar la posibilidad de establecer un ciclo anual para la planificación de los programas de reuniones.	

/ ...

Anexo II

ORGANIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DEL UNICEF
ENERO DE 1997

