



Consejo Económico y Social

Distr. general
5 de abril de 2010
Español
Original: inglés

Información

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2010

1 a 4 de junio de 2010

Tema 6 del programa provisional*

Información actualizada sobre las iniciativas de mejora del funcionamiento institucional

Resumen

En este informe, que se presenta a la Junta Ejecutiva de conformidad con su decisión 2007/15, se ofrece información actualizada sobre los progresos realizados en la aplicación y la repercusión de las medidas adoptadas en respuesta al examen de la organización del UNICEF.

* E/ICEF/2010/8.



I. Introducción

1. Este informe es la tercera actualización que se presenta a la Junta Ejecutiva sobre los progresos realizados en la aplicación y la repercusión de las medidas adoptadas en respuesta al examen de la organización del UNICEF¹. Estas medidas se refieren a la puesta en práctica de 10 iniciativas de mejora interconexas, que se centran en el fomento de la rendición de cuentas; la mejora de los procedimientos institucionales; la programación dinámica; la gestión del riesgo institucional; la planificación de los recursos institucionales; las alianzas mundiales; las comunicaciones internas; la gestión de los conocimientos; la gestión del desempeño institucional; y la gestión y el desarrollo del talento y el liderazgo. A medida que la aplicación entró en una fase más resolutive, las iniciativas se concentraron en cuatro esferas de resultados específicas: mejora de la rendición de cuentas y gestión eficaz del riesgo; excelencia de los programas; funcionamiento de las operaciones; y eficacia de la planificación y utilización de los recursos.

2. En el informe se exponen los progresos realizados en las 10 iniciativas y su integración en las cuatro esferas mencionadas, poniéndose de relieve los logros y los problemas existentes en cada esfera. Dentro de estas cuatro esferas de resultados se hace hincapié en los cambios fundamentales que darán lugar a una mejora significativa de la manera de trabajar del UNICEF. El informe termina con una visión general de la labor de coordinación, comunicación, aprendizaje y despliegue en curso para garantizar el éxito de las mejoras institucionales.

II. Las iniciativas de mejora

3. Como se dijo en el “Update on the Organizational Improvement Initiatives at UNICEF” (E/ICEF/2009/CRP.3), las 10 iniciativas iniciales de mejora han dado pasos importantes para reforzar la capacidad de la organización de cumplir su mandato. Durante 2008 y 2009, esas iniciativas siguieron progresando en la reconfiguración de las políticas, prácticas y procedimientos institucionales a fin de poder obtener resultados más eficaces y efectivos para la infancia. Estos son algunos de los logros fundamentales:

- a) Elaboración de un sistema de rendición de cuentas del UNICEF, tal como se informó a la Junta Ejecutiva en el documento E/ICEF/2009/15;
- b) Lanzamiento de la política de gestión del riesgo institucional y de la guía de referencia sobre gestión del riesgo;
- c) Desarrollo y experimentación de la estructura simplificada de los resultados de los programas y del plan de trabajo plurianual renovable para mejorar la adaptabilidad de los programas por países a la evolución de las circunstancias y los contextos;
- d) Elaboración de un marco estratégico para las alianzas y las relaciones de colaboración;

¹ La Junta Ejecutiva recibió la primera información actualizada (E/ICEF/2007/CRP.16) en su segundo período ordinario de sesiones de 2007 y la segunda información actualizada (E/ICEF/2009/CRP.3) en su primer período ordinario de sesiones de 2009.

e) Lanzamiento de la página de presentación de la red de comunicación interna del UNICEF (ICON), que ofrece a los funcionarios fácil acceso a los últimos acontecimientos mundiales, los recursos fundamentales de la información institucional y diversas características interactivas;

f) Lanzamiento de una encuesta mundial del personal anual en 2008, con seguimiento de los resultados, bajo la dirección de altos cargos directivos, a todos los niveles de la organización;

g) Institucionalización de los “grupos especializados” del UNICEF como foro para el intercambio de conocimientos y de buenas prácticas, a nivel interno y con colaboradores externos;

h) Introducción de un informe sobre la gestión de las oficinas en los países, que proporciona a las oficinas del UNICEF un cuadro de mandos detallado para supervisar el desempeño operacional a diario;

i) Lanzamiento de UNICEF Employment, el sistema de contratación electrónica de la organización, accesible a candidatos internos y externos;

j) Puesta en práctica de la Iniciativa de Talentos Nuevos y Emergentes, la Iniciativa de Desarrollo del Liderazgo y los centros de evaluación y desarrollo de la gestión;

k) Mejora y simplificación de los procedimientos operacionales fundamentales, en particular en lo que respecta a las adquisiciones locales, la gestión de los viajes, el examen y aprobación de los contratos y la armonización de las transferencias en efectivo;

l) Preparación de un plan detallado de las necesidades institucionales del nuevo sistema de planificación y utilización de los recursos institucionales (VISION);

m) Elaboración del marco normativo necesario para facilitar la adopción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS) en 2012.

III. Integración y desarrollo de las cuatro esferas de resultados

4. A medida que las 10 iniciativas de mejoras pasaron del plano teórico a una fase de aplicación más resolutive, los vínculos entre estas iniciativas se hicieron más evidentes y fue necesaria una coordinación más intensa y una mayor integración y simplificación del proceso de mejora institucional.

5. Algunas iniciativas, como las referentes a las comunicaciones internas y al desarrollo y la gestión del liderazgo y el talento, se integraron plenamente en la labor de las respectivas oficinas de la sede. Si bien estas actividades permanecían dentro del ámbito del proceso de mejora institucional, ya no requerían el mismo nivel de coordinación. Las restantes iniciativas de mejora se agruparon en un conjunto más coherente y global de programación y gestión de cuatro esferas de resultados. Estas recogen efectivamente los cambios generales que el UNICEF pretende conseguir a fin de poder reforzar su capacidad institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico de mediano plazo.

A. Mejora de la rendición de cuentas y gestión eficaz del riesgo

6. Las mejoras en esta esfera tienen por objeto crear un entorno operacional en el que se comprendan perfectamente las funciones, papeles y responsabilidades, exista una rendición de cuentas y una supervisión generales y eficientes, y se apliquen políticas y prácticas de gestión con conocimiento de los riesgos. Estos elementos crean los marcos para los programas y los procedimientos institucionales del UNICEF que contribuirán efectivamente al logro de resultados para la infancia mediante la realización del plan estratégico de mediano plazo.

7. El sistema de rendición de cuentas del UNICEF se está afianzando y lleva incorporado un marco de rendición de cuentas interno actualizado, que detalla las funciones, los papeles y las responsabilidades a todos los niveles de la organización y garantiza una alineación tanto vertical como horizontal. Los debates a alto nivel han contribuido a la preparación de recomendaciones sobre los enfoques necesarios para lograr una mayor convergencia mediante el fortalecimiento de los órganos de supervisión y gobernanza interna. Se están estudiando nuevas metodologías para fomentar el apoyo coordinado de la sede y las oficinas regionales a los programas en los países. Se están considerando propuestas para mejorar la orientación y los instrumentos para el desempeño de las funciones, los papeles y las responsabilidades del UNICEF dentro de los enfoques sectoriales y de las iniciativas para promover la coherencia en todo el sistema de las Naciones Unidas, así como para la movilización de recursos y el apalancamiento por medio de alianzas.

8. Tras el lanzamiento en 2009 de la política de gestión del riesgo institucional y de la guía de referencia sobre gestión del riesgo del UNICEF, se han elaborado instrumentos prácticos para que el personal a todos los niveles pueda reforzar los métodos de gestión del riesgo en su labor de cada día. Entre estos figura la creación de una estructura de gobernanza para la gestión del riesgo que se basa en los mecanismos de gobernanza institucional existentes en las oficinas a nivel mundial, regional y nacional; la identificación de una red mundial de puntos de referencia para la gestión del riesgo que prevé una función de gestión del riesgo en cada oficina; la actualización del perfil del riesgo y la biblioteca para el control del riesgo del UNICEF; el desarrollo de conjuntos de medidas de capacitación sobre gestión institucional del riesgo; y el despliegue del instrumento de autoevaluación del control del riesgo.

9. Un nuevo sistema de auditoría introducido en 2009 se centra más en las cuestiones estratégicas de alto nivel que en el cumplimiento de las normas, corroborando la tendencia general del UNICEF a hacer hincapié en la fase inicial de la ejecución de los programas. El nuevo enfoque da a las oficinas en los países una mayor capacidad de gestionar los riesgos y llevar a cabo una gobernanza y una supervisión efectivas.

10. Las nuevas orientaciones e instrumentos introducidos en la esfera de la evaluación en 2009 también apoyan la rendición de cuentas y la gestión del riesgo en toda la organización. En la orientación acerca de la aplicación de la política de evaluación (E/ICEF/2008/4), que fue aprobada por la Junta Ejecutiva en 2008, se dan detalles sobre las disposiciones, la operacionalización y las responsabilidades. Se elaboraron también instrumentos de apoyo a la administración para dar respuesta a las evaluaciones. Dichos instrumentos tienen por objeto potenciar la utilización eficaz de la evaluación en función de la gestión y fomentar un mayor interés por los

procedimientos y una mayor rendición de cuentas de los resultados. Se aplicó un sistema de seguimiento para documentar la reacción de la administración y las medidas de respuesta a las evaluaciones, que dejara constancia por escrito de qué medidas se estaban planeando y llevando a cabo en respuesta a las evaluaciones.

11. El UNICEF inició la evaluación de la ejecución de los programas para analizar la posición estratégica del Fondo en un país, así como su desempeño con respecto a cinco prácticas de gestión estratégica que se consideró que contribuían al logro de los objetivos institucionales expuestos en el plan estratégico de mediano plazo: a) colaboración con los asociados; b) gestión de las estrategias y las prioridades anuales; c) gestión de las actividades de promoción; d) gestión de los conocimientos; y e) desarrollo de la capacidad de los asociados nacionales. Las evaluaciones de la ejecución de los programas consisten en exámenes de documentos y en entrevistas con el personal, entidades gubernamentales asociadas, donantes, asociados multilaterales y bilaterales y organizaciones no gubernamentales. Ya ha terminado la fase experimental de la evaluación de la ejecución de los programas, una actividad conjunta llevada a cabo por las Oficinas de Evaluación y Auditoría Interna y se está procediendo a un examen para determinar el papel de esa evaluación dentro del sistema de rendición de cuentas y supervisión del UNICEF y su contribución al aprendizaje institucional en general.

12. Estas guías e instrumentos relacionados con la auditoría y la evaluación promueven la rendición de cuentas en la organización. También contribuyen a la gestión del riesgo, ya que la utilización eficaz de los resultados de las auditorías y las evaluaciones permite adoptar decisiones basadas en un mayor conocimiento de los riesgos.

13. Se está actualizando y consolidando el Marco Regulador del UNICEF, facilitando al personal a todos los niveles un conjunto fácil de usar de políticas, procedimientos, normas, reglamentos y orientaciones institucionales racionalizados y simplificados resultantes del proceso general de mejora. Este marco será un instrumento crucial para la rendición de cuentas y la gestión del riesgo, ya que definirá responsabilidades claras y dará una orientación basada en el conocimiento de los riesgos para la aplicación de procedimientos institucionales.

B. Excelencia de los programas

14. La segunda esfera de resultados se centra en conseguir que los programas del UNICEF sean más dinámicos e innovadores. Esos programas, que cuentan con los recursos derivados de los conocimientos nacionales y mundiales sobre cuestiones del desarrollo de la infancia, contribuirán al logro de resultados duraderos para el desarrollo nacional que repercutan de manera positiva en la vida de los niños y las mujeres. Para lograr resultados más duraderos para la infancia, la mayor participación del UNICEF en alianzas y relaciones de colaboración será más estratégica y responderá mejor a las necesidades y exigencias de los asociados.

15. La introducción de la estructura simplificada de los resultados de los programas y del plan de trabajo plurianual renovable tiene por objeto que los programas del UNICEF sean más dinámicos y se concentren más en el logro de resultados estratégicos para la infancia. Anteriormente, los programas en los países se veían obstaculizados a menudo por los múltiples niveles de resultados previstos que hacían hincapié sobre todo en las actividades. La nueva estructura demuestra

con mayor claridad la alineación del programa en el país con las prioridades nacionales dejando de prestar especial atención a las actividades de los proyectos para adoptar un enfoque institucional más específico y estratégico. Junto con otros enfoques e instrumentos innovadores y dinámicos de la programación, como el “momento estratégico de reflexión”, la estructura simplificada de los resultados de los programas y el plan de trabajo plurianual renovable son cruciales para aumentar la excelencia de los programas del UNICEF.

16. La estructura simplificada de los resultados de los programas tiene tan solo dos niveles de resultados: los resultados de los componentes del programa y los resultados intermedios. Los resultados de los componentes, que están vinculados directamente a las prioridades nacionales y describen los cambios significativos previstos, son los resultados que deben alcanzarse al más alto nivel al final del ciclo de programación. Los resultados intermedios son resultados de nivel inferior que contribuyen al logro de los respectivos resultados de los componentes.

17. Se fija un plazo para el logro de cada resultado intermedio dentro del ciclo programático. Como quizás no sea posible definir todos los resultados intermedios al inicio del ciclo de programación, pueden introducirse (o cerrarse) nuevos resultados intermedios en cualquier momento a fin de responder a nuevas circunstancias nacionales o programáticas. Por consiguiente, mientras que los resultados de los componentes de los programas reflejan los objetivos estratégicos a más largo plazo del programa en el país, los resultados intermedios más flexibles facilitan las innovaciones y la posibilidad de efectuar correcciones sobre la marcha de acuerdo con los asociados nacionales para lograr de manera eficaz los resultados del programa. Esta estructura simplificada de los resultados de los programas complementa el fomento de la coherencia interinstitucional: los resultados de los componentes del programa son equivalentes en alcance y contenido a los resultados previstos en la matriz del Plan de Acción de los Programas por Países, así como a los resultados de los organismos o los programas en los países en la matriz del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).

18. Los planes de trabajo plurianuales renovables permiten a las oficinas armonizar mejor el ciclo de programas en los países con los ciclos de planificación, presupuestación y presentación de informes de los gobiernos. La armonización de esos ciclos contribuye a eliminar los desfases en la ejecución, por lo que se consiguen asociaciones más eficaces en los programas. Los planes de trabajo plurianuales renovables también permiten el establecimiento de plazos más realistas para el logro de resultados y facilitan la ejecución continua de los programas un año tras otro sin que sea necesario preparar nuevos planes de trabajo para cada año civil.

19. Los planes de trabajo plurianuales renovables se preparan para alcanzar uno o más resultados intermedios, permitiendo a las oficinas en los países fijar un presupuesto para un resultado intermedio durante un período de tiempo apropiado en un contexto específico. En un plan de trabajo renovable se prevén actividades detalladas para el período inicial del ciclo general de planificación y medidas indicativas para el período posterior. A medida que el plan de trabajo va poniéndose en práctica, las actividades son más detalladas y vuelven a fijarse nuevas medidas indicativas para el período posterior. Al terminar un período de planificación se introduce un nuevo plan de trabajo plurianual.

20. La introducción de la estructura simplificada de los resultados de los programas y de los planes de trabajo plurianuales renovables aligerará los procesos

de planificación, dará lugar a una programación más eficaz y flexible y permitirá la armonización con los ciclos que siguen los gobiernos, todo lo cual contribuirá a obtener mejores resultados para la infancia.

21. Todas las oficinas del UNICEF aplicarán la estructura simplificada de los resultados de los programas y los planes de trabajo plurianuales renovables a más tardar el 1 de enero de 2012. En el cuarto trimestre de 2009 se dio una orientación técnica preliminar acerca de esos enfoques. La capacitación contará con el apoyo de un manual actualizado de políticas y procedimientos de los programas y otra formación conexa, además de otros instrumentos, en particular una mayor orientación técnica. Los nuevos enfoques de la programación se están integrando también en las reuniones y las iniciativas de fomento de la capacidad para toda la organización, en particular las reuniones de los equipos regionales de gestión, reuniones del Representante Adjunto y los directores de operaciones, reuniones de redes regionales y programas de capacitación sobre liderazgo y gestión.

22. Se seleccionaron las oficinas en 26 países para que ensayaran con carácter experimental la estructura simplificada de los resultados de los programas y los planes de trabajo plurianuales renovables a partir de enero de 2010. Esas oficinas participan en un sistema de redes de grupos especializados que examinan y comparten sus experiencias durante toda la fase experimental. Las lecciones aprendidas, las mejores prácticas y experiencias adquiridas en esos países serán contribuciones importantes a la revisión de las políticas y orientaciones pertinentes de los programas, y para la preparación de materiales e instrumentos de capacitación, incluido el aprendizaje en línea.

23. La introducción de un enfoque programático dinámico no está libre de problemas. Para conseguir la implantación satisfactoria de la estructura simplificada de los resultados de los programas, uno de los factores principales consistirá en cambiar la manera de operar del UNICEF, en particular el cambio estratégico continuo de énfasis para, en vez de apoyar las actividades de los proyectos, insistir más en la labor de programación y las políticas a largo plazo ya desde las fases iniciales. Los dirigentes de la organización a todos los niveles apoyarán el cambio cultural necesario en cada oficina, y también entre los asociados y demás partes interesadas, a fin de facilitar la adopción de este enfoque más estratégico de la manera de trabajar del UNICEF.

24. El UNICEF también consultó a los asociados interinstitucionales para asegurarse de que la estructura simplificada de los resultados de los programas complementase la coherencia programática de las Naciones Unidas a nivel nacional, garantizando en particular la coherencia entre dicha estructura simplificada y el MANUD. Las reacciones y respuestas recibidas de los equipos de las Naciones Unidas en los países que ensayan de manera experimental la estructura simplificada indican que este enfoque se considera una innovación positiva con ventajas potenciales para la programación de las Naciones Unidas.

25. La alineación de la programación del trabajo del UNICEF con los ciclos de planificación nacionales planteó algunos problemas en lo que respecta a la necesidad de cumplir con los plazos fijados para la presentación de informes relativos a los años civiles correspondientes. La experiencia adquirida hasta la fecha en los países seleccionados enseña que las oficinas en los países son capaces de cumplir las exigencias de presentación de informes nacionales y del UNICEF mediante la integración de las conclusiones de las actividades de planificación y

revisión nacionales con los datos obtenidos en tiempo real a través de VISION sin duplicar los procedimientos de examen e información.

26. La excelencia de los programas del UNICEF aumentará también mediante la aplicación del sistema de información sobre la gestión del desempeño. Este sistema proporcionará a los administradores un instrumento informático para supervisar y evaluar el desempeño mediante indicadores institucionales básicos normalizados y supervisar y evaluar la marcha de los programas con respecto a los resultados previstos.

27. Hasta la fecha las actividades de gestión de los conocimientos y los contenidos se han concentrado en potenciar la capacidad interna de gestión de los conocimientos del UNICEF mediante la institucionalización de instrumentos para una difusión más eficaz de los conocimientos en toda la organización. Entre esos instrumentos figuran los grupos especializados y los mecanismos para documentar, difundir y hacer accesibles la experiencia y las buenas prácticas adquiridas. Esas innovaciones se reflejarán en el marco general de gestión de los conocimientos que se está elaborando. Esta iniciativa se centra cada vez más en la utilización eficaz de la gestión de los conocimientos mediante la colaboración de asociados externos y partes interesadas en la defensa de los derechos de los niños, reconociendo el importante papel del UNICEF como transmisor de conocimientos sobre cuestiones relacionadas con la infancia. Se hará más hincapié en una colaboración más estrecha entre las funciones de los programas, la investigación y la evaluación; el desarrollo de redes de conocimientos y alianzas en apoyo de la innovación, el aprendizaje, el intercambio y la creación de conocimientos en régimen de colaboración; la adopción de nuevos enfoques para organizar, hacer accesibles y presentar los conocimientos, y una mayor apertura para compartir conocimientos y colaborar con entidades externas a fin de aprovechar plenamente las tecnologías disponibles.

28. La excelencia de los programas también se fomenta mediante la realización del marco estratégico del UNICEF para las alianzas y las relaciones de colaboración, que fue aprobado por la Junta Ejecutiva en 2009. El UNICEF ha creado un equipo de ejecución integrado por miembros del personal de diversas oficinas del UNICEF interesados en efectuar los cambios en las políticas, los procedimientos y las directrices necesarios para potenciar la capacidad del UNICEF de relacionarse de manera más eficaz con sus asociados a fin de obtener resultados en favor de la infancia. Se ha difundido información sobre las nuevas modalidades de participación y orientación para la preparación de acuerdos de cooperación en los programas y también de acuerdos de financiación en pequeña escala con organizaciones de la sociedad civil.

C. Funcionamiento de las operaciones

29. La tercer esfera de resultados se refiere al funcionamiento de las operaciones. En este caso se trata de aprovechar de la mejor manera posible los recursos estratégicos mediante el establecimiento de modelos y procedimientos operativos más eficaces que permitan a la organización planificar y gestionar sus activos, y ejercer supervisión e informar acerca de sus objetivos institucionales a nivel mundial, regional y nacional. Estos resultados se consiguen mejorando los procedimientos operativos, reforzando la gestión de los recursos humanos y los suministros, e introduciendo nuevos instrumentos para la gestión del desempeño.

Mejora de los procesos institucionales

30. Se están introduciendo varias mejoras cruciales para simplificar los procesos institucionales a fin de que el funcionamiento de las operaciones resulte menos oneroso para las oficinas del UNICEF y para los asociados en la ejecución. La estructura simplificada de los resultados de los programas y los planes de trabajo plurianuales renovables antes descritos tienen por objeto aligerar y abreviar el proceso de planificación de los programas. También se han hecho más flexibles las normas por las que se rige el examen de los contratos mediante la adopción de diversas medidas: la revisión de las funciones y la composición del Comité de Examen de Contratos; la utilización de la gestión de riesgos apropiada para determinar los límites financieros de los distintos tipos de contratos; la modificación de los niveles mínimos del importe de los contratos que deben examinarse para reducir los costos de transacción; y la introducción de procedimientos, instrumentos y modelos normalizados que simplifiquen el examen de los contratos.

31. Las nuevas políticas y procedimientos en materia de viajes tienen por objeto reducir el volumen de los trámites, pero manteniendo los controles internos apropiados. Los nuevos procedimientos desvinculan el cierre financiero de los viajes oficiales de los aspectos relacionados con la presentación de informes programáticos a fin de acelerar la tramitación. Eliminando diversas etapas del proceso de tramitación de los viajes, se reduce el número de transacciones.

32. También se está intentando simplificar los procedimientos para las transferencias directas en efectivo a los asociados en los programas, por ejemplo mediante la ampliación de los plazos para los desembolsos, una renovada insistencia en el fomento de la capacidad de los asociados, y la gestión de los conocimientos y el intercambio de experiencias de diversos métodos de transferencia directa de efectivo. Estas mejoras se han propuesto también a nivel interinstitucional en el contexto del método armonizado para las transferencias en efectivo.

33. También se están realizando mejoras en los procesos institucionales para lograr un funcionamiento más efectivo de las operaciones mediante el diseño y desarrollo de VISION. El equipo de VISION del UNICEF llevó a cabo extensas consultas con los responsables y los usuarios para establecer planes detallados de los procesos institucionales de la organización a fin de integrarlos en el diseño del sistema de aplicaciones. Este modelo dio a los responsables la oportunidad de efectuar un análisis más crítico de los procedimientos operativos, simplificándolos y racionalizándolos para que fuesen más eficaces y fáciles de usar.

Mejora del funcionamiento de las operaciones mediante la gestión de los recursos humanos

34. El funcionamiento de las operaciones ha mejorado aun más mediante el establecimiento en 2010 del nuevo sistema de evaluación de la actuación profesional en línea (e-PAS). Este sistema fomentará la capacidad de gestión de los recursos humanos de la organización mediante una evaluación de 180° basada en información objetiva de la actuación profesional del personal. El sistema e-PAS permitirá al personal exponer mejor sus puntos fuertes y los aspectos susceptibles de mejora y facilitar la terminación de la presentación de informes sobre la actuación profesional con datos facilitados en tiempo real. El sistema promoverá además la aplicación del marco recién mejorado de competencias del UNICEF.

35. UNICEF Employment, el sistema de contratación en línea de la organización, fue lanzado en 2009. El sistema permite a los funcionarios buscar empleo en los distintos sectores funcionales, categorías y lugares de destino, y recibir avisos cuando se producen vacantes en su esfera de interés. Los funcionarios también pueden verificar la situación de sus solicitudes en tiempo real. De manera análoga, los administradores dispondrán de un mayor número de candidatos internos y externos para elegir. Se espera que el nuevo sistema permita mejorar tanto la calidad como la rapidez de las contrataciones.

36. Está previsto presentar información más detallada sobre las mejoras relacionadas con los recursos humanos en el segundo período ordinario de sesiones de la Junta Ejecutiva, en septiembre de 2010.

Gestión de las relaciones con los proveedores

37. Las mejoras y el aumento de la eficiencia operacional en lo que respecta a los suministros también repercutirá en el buen funcionamiento de las operaciones del UNICEF. Por ejemplo, el nuevo sistema de gestión de las relaciones con los proveedores, que se está implantando este año, ofrecerá un nuevo y mejor catálogo de proveedores en la web, y capacidad para una mejor gestión de las solicitudes de información de los clientes, las estimaciones de costos de los pedidos en línea y el seguimiento de esos pedidos para clientes internos y externos.

Sistema de información sobre gestión del desempeño

38. El sistema de información sobre la gestión del desempeño tendrá una función crucial en la mejora del funcionamiento de las operaciones, ya que aprovechará la utilización de los datos generados por VISION para dotar a los administradores de instrumentos que les permitan supervisar y evaluar en tiempo real los resultados de las operaciones. Instrumentos como el informe de gestión de oficinas facilitan a los administradores información sobre algunos aspectos fundamentales: el nivel de utilización del presupuesto; los procesos de gestión, incluidas las transferencias directas en efectivo, los informes de los donantes y las solicitudes de suministros; así como las estadísticas sobre recursos humanos.

D. Eficacia de la planificación y utilización de los recursos

39. La cuarta esfera de resultados: eficacia de la planificación y utilización de los recursos, se considera una fuerza fundamental para impulsar el proceso de mejora institucional en general debido a la plataforma que ofrece para la introducción de cambios y la adopción de las IPSAS.

Establecimiento de VISION

40. VISION sustituirá a los diversos sistemas existentes de planificación de los recursos institucionales sobre el terreno y en la sede. El nuevo sistema ofrecerá una única plataforma institucional basada en la web para las transacciones institucionales y la gestión del desempeño en lo relativo a los programas, las contribuciones, la financiación y la administración, los recursos humanos, la cadena de suministros, la recaudación de fondos privados y las alianzas. VISION servirá como único sistema de aplicación para las oficinas a nivel nacional, regional y en la sede y todos sus datos se almacenarán en una base de datos central. El sistema se

basa en el SAP, la plataforma utilizada también por el Banco Mundial y el Programa Mundial de Alimentos y seleccionada recientemente por la Secretaría de las Naciones Unidas como plataforma de planificación de los recursos institucionales.

41. La adopción de VISION es importante por varias razones. En primer lugar, VISION satisface la necesidad del UNICEF de tener acceso a una serie de datos a nivel mundial y en tiempo real. En segundo lugar, el sistema permite la plena alineación de los procedimientos e instrumentos institucionales de la sede y las oficinas sobre el terreno. En tercer lugar, el aumento de la capacidad del sistema favorece el método de programación y gestión del UNICEF basado en los resultados.

42. VISION se beneficiará de procesos programáticos e institucionales más racionalizados y simplificados. Entre otras cosas serán más fáciles las interacciones y mejor coordinadas las secuencias de operaciones entre las oficinas en los países, a nivel regional y en la sede, y se dispondrá de un sistema de información sobre la gestión del desempeño integrado y basado en la web que permitirá tener un perfil de la situación del desempeño en todas las oficinas del UNICEF. Como se señaló anteriormente, el sistema de información sobre la gestión del desempeño dará a los administradores los instrumentos necesarios para una gestión más eficaz del seguimiento y la evaluación de la marcha de los programas.

43. Está previsto que VISION haga también mucho más eficientes las operaciones cotidianas. El sistema, accesible para el personal del UNICEF en todo el mundo, permitirá realizar transacciones desde cualquier lugar, inclusive los centros de servicios subregionales que puedan apoyar las operaciones de las distintas oficinas en los países. Se espera que la amplia accesibilidad y la capacidad de apoyo del sistema reduzcan los costos operacionales de las diversas oficinas del UNICEF. De la misma manera, VISION aumentará también la capacidad de respuesta en casos de emergencia, contribuyendo a la continuidad de las operaciones aunque existan problemas a nivel local.

44. VISION estará funcionando a pleno rendimiento en todas las oficinas del UNICEF para el 1 de enero de 2012. Se está procediendo al desarrollo, diseño y ensayo del sistema para asegurarse de que VISION satisface debidamente las exigencias institucionales a todos los niveles de la organización. Para ello se realizarán una serie de talleres con miembros del grupo de referencia sobre el terreno y participantes de la sede a fin de evaluar la funcionalidad básica de VISION. Esta evaluación requiere un examen del sistema que incluya aspectos tales como las secuencias de operaciones en los procesos institucionales, la validación de datos, el contenido de pantalla, la diagramación y la navegación entre diversos menús. Los resultados de esta evaluación servirán de orientación para el desarrollo definitivo del sistema.

45. Se está preparando una estrategia de capacitación e instalación con el fin de introducir el nuevo sistema en las oficinas en los países afectando lo menos posible a la ejecución de los programas. Se está elaborando un plan de aprendizaje de VISION para que lo utilicen los funcionarios del UNICEF antes de que se aplique el sistema. Este plan prevé notas indicativas, módulos para el aprendizaje autodidacta en línea, sesiones de “formación de formadores/superusuarios”, información sobre los equipos de apoyo a nivel nacional y mundial; sesiones de WebEx (tecnología de intercambio de información), y oportunidades de capacitación en el empleo.

46. VISION se seguirá implantando gradualmente durante 2011 en todos los centros del UNICEF. Las oficinas que apliquen VISION contarán con el apoyo de un servicio mundial de asistencia a los usuarios y de una red mundial de expertos que responderán a sus preguntas y resolverán los problemas que puedan plantearse.

47. Un importante problema que se está abordando al planificar la instalación y la aplicación de VISION es la capacidad de la infraestructura técnica de las oficinas del UNICEF para manejar el sistema. Ya se han efectuado importantes inversiones para incrementar la banda ancha en todos los lugares donde trabaja el UNICEF y reforzar la infraestructura de tecnología de la información para que VISION sea operacional y sostenible.

48. Otro problema que se planteó fue la pericia técnica necesaria para utilizar el SAP, la plataforma en que se basa VISION. Si bien la sede y las oficinas regionales del UNICEF utilizan ya aplicaciones basadas en el SAP, las oficinas en los países actualmente utilizan el programa ProMS (Sistema de Gestión de Programas) elaborado a nivel interno para el UNICEF. La funcionalidad del SAP está siendo adaptada a la realidad de las operaciones del UNICEF sobre el terreno. La estrategia para el aprendizaje de VISION hará que el personal se familiarice con el SAP antes de la puesta en marcha del nuevo programa.

49. También se adoptarán medidas de apoyo a fin de que las oficinas del UNICEF puedan seguir funcionando en caso de que por dificultades técnicas se interrumpa de manera temporal la instalación y la aplicación de VISION.

Adopción de las Normas Contables Internacionales para el Sector Público

50. La adopción de las IPSAS por parte de las Naciones Unidas, según lo dispuesto por la Asamblea General en su resolución 60/283, de 7 de julio de 2006, es una parte fundamental de la reforma de la gestión de las Naciones Unidas. El UNICEF se ha comprometido a cumplir las IPSAS a partir del 1 de enero de 2012 y la Junta Ejecutiva ha recibido varios informes que la han puesto al corriente de la adopción de las IPSAS.

51. Las IPSAS realizarán la calidad de la información financiera del UNICEF mejorando el tipo e incrementando la cantidad de información financiera reunida y publicada por el Fondo en sus estados financieros. Por consiguiente, el UNICEF dispondrá de una serie más completa de datos financieros que podrán utilizarse para la gobernanza; para la gestión de esta información será preciso asignar las correspondientes responsabilidades. Al hacerse públicos estos datos en los informes a la Junta Ejecutiva se aumentará la transparencia de la gestión y los resultados financieros del UNICEF. Además, el cumplimiento de las IPSAS facilitará la comparación de los resultados del UNICEF con los de todo el sistema de las Naciones Unidas, dado que cada entidad del sistema está obligada a adoptar las IPSAS y cumplir los mismos requisitos de presentación de informes.

52. A fin de reunir el mayor volumen de información exigido por las IPSAS, el UNICEF está intentando reforzar la gestión y supervisión de los insumos de sus programas y los métodos de presentación de informes.

53. En 2008 el UNICEF terminó un análisis para determinar el impacto a alto nivel de la adopción de las IPSAS en las políticas, procesos y sistemas. Este análisis sirvió para configurar un plan de aplicación a alto nivel, que se elaboró en 2009 y se comunicó a la Junta Ejecutiva. En el plan se describen cuatro fases fundamentales

de la aplicación: a) elaboración de políticas (terminada en 2009); b) desarrollo de sistemas (está en marcha dentro del proyecto VISION, con los cambios necesarios para aplicar las IPSAS incluidos en el diseño de VISION); c) gestión del cambio, incluidas las actividades, las comunicaciones y la capacitación previas a la aplicación (la planificación está en marcha y la lleva a cabo el equipo de VISION); y d) preparación de informes.

54. Las diferencias entre las Normas de Contabilidad del Sistema de las Naciones Unidas (UNSAS) y las IPSAS son considerables. El UNICEF tendrá que comprender, asumir y absorber los cambios necesarios y dar orientación al personal a su debido tiempo para que puedan adoptarse las IPSAS para el año 2012. Los años 2010 y 2011 se consideran años “preparatorios” para afrontar este desafío. En este plazo, el UNICEF está preparando y estableciendo directrices y actividades de comunicación y capacitación para reforzar la capacidad de sus oficinas y sus funcionarios a todos los niveles para cumplir las IPSAS.

55. La aplicación simultánea de las IPSAS y de VISION constituye un desafío y una oportunidad. Los equipos encargados de las IPSAS y de VISION están trabajando en estrecha colaboración para conseguir la integración sin problemas de ambos procesos. VISION se ha diseñado de tal manera que cumpla plenamente las IPSAS. Los dos equipos están colaborando estrechamente para definir los cambios necesarios en los procesos institucionales a fin de que puedan cumplirse los requisitos de presentación de informes e introducirse los cambios necesarios en las políticas, procedimientos y orientaciones institucionales e integrarse en el marco regulador. Los equipos están decidiendo medidas provisionales que permitirán a las oficinas que adopten VISION en 2011 que sigan cumpliendo los requisitos de las UNSAS hasta que las IPSAS entren en vigor. Una estrategia plenamente integrada de capacitación y despliegue que abarque VISION, las IPSAS y la estructura simplificada de los resultados de los programas y el plan de trabajo plurianual renovable contribuirá a que las oficinas y el personal del UNICEF tengan la capacidad necesaria para afrontar los desafíos resultantes de la aplicación simultánea de estos cambios fundamentales.

IV. Garantizar el éxito de la mejora del funcionamiento institucional

56. La Oficina de Gestión del Cambio seguirá coordinando el desarrollo, la comunicación, el despliegue y la aplicación del proceso de mejora del funcionamiento institucional, bajo la supervisión de la Oficina del Director Ejecutivo. En 2009, la capacidad de la Oficina de Gestión del Cambio de asumir esta función se vio reforzada en las esferas de la gestión del cambio, las comunicaciones y el desarrollo de una estrategia de aprendizaje. En la intranet del UNICEF se ha establecido el sitio web “Implement 360°” para ofrecer información acerca de todas las cuestiones relacionadas con la mejora del funcionamiento institucional.

57. También se reforzó la coordinación y la supervisión del proceso de mejora del funcionamiento institucional mediante la convergencia de las cuatro esferas de resultados en una única junta del proyecto. En una recién creada red de coordinadores a nivel de División figuran representantes de cada oficina de la sede que tienen la facultad de adoptar o facilitar decisiones sobre cuestiones relativas a la mejora del funcionamiento institucional. Se ha preparado un proyecto de marco de

los resultados de la mejora, en el que se detallan los fines que la organización pretende alcanzar al término del proceso de mejora y se indican los productos que contribuyen a esos fines en las cuatro esferas de resultados. Dicho marco servirá de base para la evaluación futura de los logros de la mejora del funcionamiento institucional.

58. También es necesario destacar la importancia de las consultas internas e interinstitucionales para asegurar el éxito de las mejoras mencionadas. A nivel interno, por ejemplo, la Oficina de Gestión del Cambio y los impulsores de las iniciativas de mejora a menudo mantienen contactos con representantes de los grupos de referencia sobre el terreno y las oficinas piloto en los países mediante talleres y sesiones de WebEx para conocer sus reacciones y respuestas acerca de las necesidades de los usuarios, la funcionalidad del diseño del sistema y la experiencia adquirida en las fases preliminares. A nivel interinstitucional, otros organismos de las Naciones Unidas han aportado también sus respuestas y reacciones acerca de la validez de las mejoras que se efectúan. Varias organizaciones de las Naciones Unidas han completado o están efectuando mejoras similares a las que tienen lugar en el UNICEF. Las lecciones aprendidas y las buenas prácticas resultantes de esas experiencias son fundamentales para el proceso de gestión del cambio en el UNICEF.

59. Un factor de importancia crucial para el éxito de las mejoras es la participación del personal directivo superior a todos los niveles. Por este motivo, se incluyen sesiones de aprendizaje y gestión del cambio en los programas de todas las reuniones de los equipos regionales de gestión, del Representante Adjunto y los directores de operaciones, y de las redes técnicas. Lo que se pretende es potenciar el apoyo y la capacidad del personal directivo superior para liderar la introducción de mejoras y cambios en sus oficinas.

60. La comunicación efectiva de las mejoras del funcionamiento institucional es esencial para su éxito. La Oficina de Gestión del Cambio se propone que las comunicaciones lleguen al personal a todos los niveles de la organización. En lo posible, las comunicaciones irán dirigidas a destinatarios específicos, como los funcionarios cuyas responsabilidades y atribuciones se vean afectadas por las mejoras, y se indicará de qué manera repercutirán los cambios en su trabajo cotidiano. La estrategia aprovecha los instrumentos existentes para las comunicaciones internas de la organización, en particular “los grupos de especialistas”, las redes técnicas virtuales y la intranet del UNICEF. Las reuniones a nivel mundial y regional sirven para transmitir comunicaciones “en cascada” de tal manera que los administradores dispongan de los instrumentos necesarios para orientar al personal acerca de las mejoras que se introducen. También se fomenta la comunicación entre colegas acerca de los cambios efectuados por medio de las asociaciones del personal a nivel mundial, regional y local. Las comunicaciones tienen como objetivo transmitir los beneficios previstos de las mejoras para la organización y sus funcionarios, así como las medidas que deberán adoptar los funcionarios para garantizar una ejecución sin problemas. Para lograr el máximo efecto, las comunicaciones se refieren a una cuestión específica y son realistas en cuanto a los plazos y los posibles problemas de ejecución. Las comunicaciones son también multilingües para que puedan llegar a una gran diversidad de funcionarios a todos los niveles.

61. La puesta en práctica de la estrategia de comunicaciones está estrechamente vinculada a la aplicación de la estrategia de aprendizaje para la gestión del cambio con el fin de lograr la mayor coherencia posible. La estrategia de aprendizaje está concebida de tal manera que ocasione los trastornos mínimos al personal y a las operaciones de las oficinas en los países adoptándose un enfoque coordinado del aprendizaje y de la formación para las partes interesadas a todos los niveles de la organización y estableciéndose vínculos entre las iniciativas de capacitación y el ciclo de los programas por partes. Se están empleando métodos centrados en la persona que aprende, que se complementan mediante la integración de módulos de aprendizaje en las reuniones existentes de capacitación y formación de redes y en los sistemas de capacitación “en cascada”, según proceda. Un enfoque gradual de la capacitación contribuirá a garantizar la retención y la aplicación óptimas de los nuevos conocimientos por parte de los funcionarios. Se apoyará la capacitación práctica mediante sesiones de comunicación y orientación que preparen al personal para los momentos fundamentales de la ejecución.

62. La estrategia de aprendizaje se centra al principio en dirigir y gestionar el cambio en la organización y en llevar a cabo los tres cambios fundamentales: la estructura simplificada de los resultados de los programas y los planes de trabajo plurianuales renovables, VISION y las IPSAS. La Oficina de Gestión del Cambio seguirá trabajando con las partes interesadas para seleccionar y desarrollar nuevos módulos de capacitación como preparación adicional para la introducción y la puesta en marcha de las mejoras. La capacitación se impartirá de manera integrada y coherente y se hará hincapié en las interdependencias y vínculos entre los distintos cambios.

63. La Oficina de Gestión del Cambio seguirá prestando asistencia a las partes directamente interesadas en las mejoras mediante la coordinación, la comunicación, la capacitación y el apoyo. En particular, además de la introducción de los principales cambios, se intensificarán la consolidación del sistema de contabilidad y la aplicación de la política de gestión del riesgo institucional. Eso se conseguirá mediante la elaboración de directrices e instrumentos prácticos que beneficien a todo el personal en su labor diaria. También se dará apoyo al fomento de la iniciativa de gestión de los conocimientos y los contenidos, así como a la aplicación del plan de acción para la integración del marco estratégico del UNICEF para las alianzas y relaciones de colaboración.

64. Una vez llevados a la práctica, estos cambios institucionales concentrarán aún más la atención del UNICEF en los resultados, mejorando la eficiencia operacional de la organización y racionalizando sus procedimientos institucionales. El resultado será que el UNICEF estará situado más estratégicamente para contribuir a lograr resultados para los niños y las mujeres mediante la realización del plan estratégico de mediano plazo y para hacer frente a los retos que se derivan de su mandato.