

Distr. General  
20 de agosto de 2007  
Español  
Original: Inglés

**Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia**  
Junta Ejecutiva  
**Segundo período ordinario de sesiones de 2007**  
5 a 7 de septiembre de 2007  
Tema 5 del programa provisional\*

*Para información*

## **Actualización sobre el examen de la organización del UNICEF**

### **Introducción<sup>1</sup>**

1. En su decisión 2007/7, aprobada durante el período anual de sesiones de 2007, la Junta Ejecutiva solicitó al UNICEF que, durante su segundo período ordinario de sesiones de 2007, presentara para consideración y examen de la Junta Ejecutiva los cambios que se proponen para ser realizados mediante el examen de la organización. Las recomendaciones del consultor sobre el examen de la organización se distribuyeron ampliamente entre el personal del UNICEF y se analizaron con la administración y los representantes del personal a diferentes niveles. Este documento resume los puntos de vista de la Secretaría y la situación en que se encuentra la ejecución. De conformidad con la decisión de la Junta, señala también las repercusiones sobre la presencia del UNICEF en el terreno, la razón de cada uno de los cambios propuestos, el calendario de su aplicación y las consecuencias para el presupuesto bienal de apoyo para 2008 a 2009.

2. Aunque muchos de los exámenes de la organización que se llevan a cabo suelen ser una respuesta a una crisis de la organización o a importantes cambios externos, el UNICEF inició activamente este examen para mejorar su capacidad de adaptación, canalizar las nuevas oportunidades y ampliar al máximo el logro de resultados para la infancia, al mismo tiempo que se utiliza un enfoque de la programación basado en los derechos. La mayor parte de las recomendaciones del Examen convalidan los esfuerzos en marcha para que la organización se centre todavía más en los resultados, especialmente en los progresos hacia la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con el fin de mejorar la eficacia operativa y simplificar los procesos institucionales. Las otras recomendaciones clave del Examen, cuando se pongan en práctica, mejorarán aún más la capacidad del UNICEF para cumplir su cometido. También posicionarán estratégicamente a la organización como el centro de los conocimientos y la excelencia en cuestiones relacionadas con la infancia, y fortalecerá su capacidad para ser un asociado más eficaz.

3. Como se especifica en este documento, en la actualidad se están ejecutando una serie de medidas y/o se han presentado para el próximo bienio. En mayor hincapié se hace en el fortalecimiento de las funciones analíticas y en “explorar el horizonte” de la organización a largo plazo para anticipar las nuevas oportunidades y prepararse ante ellas, así como mitigar los riesgos. La simplificación de los procesos institucionales sigue siendo una prioridad para lograr

---

\* E/ICEF/2007/13.

<sup>1</sup> Las recomendaciones y las referencias remiten al documento “UNICEF Organizational Review, Synthesis Report, Findings and Summary Recommendations”, GivingWorks, 25 de mayo de 2007, que se distribuyó a los miembros de la Junta Ejecutiva durante el período anual de sesiones de 2007.

que la organización sea más ágil y flexible y que responda mejor a un entorno en constante cambio.

4. La mayor parte de las actividades relacionadas con la ejecución se incorporarán a las tareas en marcha del UNICEF que ya están presupuestadas. Sin embargo, hay algunas iniciativas fundamentales que exigirán fondos adicionales. En este informe se señalan las consecuencias financieras de estas actividades, que se detallarán en el próximo documento del presupuesto bienal de apoyo.

5. La Junta recibirá información periódica sobre los progresos en la ejecución por medio del informe anual de la Directora Ejecutiva.

<b>Cambio I</b>	<b>Refinar las prioridades programáticas, la formulación y la estrategia</b>
<p><b>1.</b></p> <p><b>Recomendación del informe</b></p>	<p>Establecer un proceso de programación de país menos complicado y más estratégico (página 20). El análisis de la situación de la infancia debe conformar la base del pensamiento estratégico y de la labor de promoción del UNICEF (página 22).</p> <p>Entre los elementos recomendados más importantes se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una transición hacia un plan evolutivo que haga hincapié en un recuento anual eficaz de las lecciones aprendidas y que facilite la adaptación y la continuidad en lugar de reinventar los programas de país cada 3 o 5 años.</li> <li>▪ Permitir una mayor flexibilidad en la utilización de los recursos básicos (presupuesto de apoyo y recursos ordinarios) para poder adaptar la presencia y la actividad del UNICEF al contexto de los diferentes países.</li> <li>▪ Fomentar una perspectiva a largo plazo en la planificación para impulsar una toma de conciencia sobre las nuevas tendencias y riesgos y promover la capacidad de respuesta ante los cambios discontinuos.</li> <li>▪ Hacer un mayor hincapié en la intención estratégica y las justificaciones, más que en el cumplimiento de los procedimientos.</li> </ul> <p>El UNICEF debe establecer una segmentación de país como instrumento para el pensamiento estratégico, la formulación de programas y el aprendizaje continuo (páginas 15 y 16).</p>
<p><b>Razón</b></p>	<p>Mejorar y simplificar el proceso de planificación de país ayudará al personal del UNICEF a centrarse en el objetivo sustancial de prestar asistencia y apoyo a los países para lograr resultados en favor de la infancia. Por medio de la utilización de instrumentos y modelos simplificados, el proceso de planificación debe ser menos oneroso y más estratégico.</p> <p>El UNICEF puede capitalizar cada vez más la naturaleza internacional de la organización y su influencia mediante una mayor coherencia estratégica y un intercambio de conocimientos entre sus oficinas distribuidas geográficamente. Dada la heterogeneidad cada vez mayor de los países dentro de las regiones, los tradicionales agrupamientos geográficos del UNICEF no ofrecen todas las oportunidades posibles para un intercambio de conocimientos entre una serie de países.</p> <p>Se necesita un mayor aprendizaje entre los países, así como un pensamiento estratégico conjunto y un intercambio de conocimientos. También se requiere un mecanismo analítico para reconocer las tendencias entre los países y facilitar el diálogo en torno a la manera en que los enfoques programáticos fructíferos de un país pueden aplicarse en países con contextos y problemas similares. Un criterio de este tipo no debe convertirse en un enfoque de la programación basado en que hay una sola solución que puede servir para todos los países. La apropiación por los países de los programas y la atención a las características exclusivas de un país sigue siendo primordial.</p>

	<p>Un enfoque de este tipo puede ayudar también a facilitar el pensamiento del UNICEF en torno a su vinculación con países de medianos ingresos. Este ejercicio más amplio ofrecerá la oportunidad de un pensamiento más innovador en torno a la función del UNICEF y su valor añadido en estos países.</p>
--	---

<p><b>Situación actual y próximas medidas</b></p>	<p>El rediseño de los procedimientos de los programas de país es una prioridad del UNICEF. La organización está trabajando en el concepto de un proceso basado en pruebas empíricas que sea más eficaz, menos burocrático y que aliente una mayor creatividad y rigor analítico.</p> <p>A medida que el UNICEF mejore su propio proceso de planificación, puede participar mejor en el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Los procesos pilotos en marcha, denominados “Una ONU”, deben proporcionar nuevos argumentos sobre cómo mejorar el proceso de planificación interinstitucional.</p> <p>En preparación de los documentos de los programas de país, muchas oficinas de país han comenzado ya a reactivar los análisis de situación de la infancia como base de su pensamiento estratégico y su labor de promoción.</p> <p>El UNICEF no está de acuerdo con la tipología específica de país como se ilustra en el gráfico de la página 16 del informe del consultor. Sin embargo, se reconoce que hay numerosas oportunidades para que el UNICEF facilite el aprendizaje y el intercambio de las mejores prácticas entre países que afrontan cuestiones similares. Un análisis de la gravedad relativa de las cuestiones específicas de los diferentes países puede servir también de apoyo para dar prioridad a los programas, como lo demuestra la selección de 60 países prioritarios en materia de agua y saneamiento en el plan estratégico de mediano plazo para 2006 a 2009 (MTSP). Tanto durante la reunión de 2006 con los representantes de toda África como después de la misma, los representantes del UNICEF en países que hacen frente a problemas de salud similares encontraron muy útil comparar experiencias y estrategias e intercambiar sus conocimientos técnicos mutuos. Estos enfoques son cada vez más importantes para asistir a la infancia de los países de medianos ingresos y para el intercambio de conocimientos y el fomento de las capacidades.</p>
<p><b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b></p>	<p>El rediseño del proceso de planificación de país impulsará un pensamiento más analítico y estratégico en toda la organización y permitirá al personal de las oficinas de país concentrarse mejor en la ejecución de programas y el fomento de la capacidad de los contrapartes y asociados. El rediseño del proceso de planificación permitirá renovar el foco de atención en una programación basada en los resultados. Se espera que el personal de programas a varios niveles del UNICEF desarrolle la capacidad de planificar mejor y trabajar en favor de reformas sistémicas y sostenibles. El personal debe adoptar una actitud más flexible y analítica en su planificación y ejecución.</p>
<p><b>Calendario</b></p>	<p>Ya se están logrando progresos. Se han simplificado considerablemente las directrices para el plan de gestión de programas de país de 2008 a 2009. A finales de 2008 se concluirá una propuesta dirigida a racionalizar el proceso de programas de país del UNICEF (en apoyo a los planes nacionales de desarrollo y a una coherencia interinstitucional reforzada). Para lograr una armonización apropiada, se llevarán a cabo consultas con otros organismos de las Naciones Unidas y se aprovecharán las mejores prácticas dentro y fuera de las Naciones Unidas. Aunque modernizar estas prácticas tradicionales puede llevar algún tiempo, en las instrucciones sobre la programación de los países que se difundirán en noviembre de 2008 figuran ya elementos relativos a este proceso de simplificación.</p>

<p><b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b></p>	<p>La propuesta del presupuesto de apoyo incluirá nuevas asignaciones a las oficinas de Programas y de Políticas y Prácticas y a las oficinas regionales, a fin de fortalecer la función de conocimientos (véanse las secciones 2.1 y 3.1 más abajo). El rediseño del proceso de planificación no supone ninguna consecuencia financiera directa para el presupuesto de apoyo.</p>
<p><b>Cambio II</b></p>	<p><b>Reajustar las estructuras y los sistemas para producir resultados</b></p>
<p><b>2.1</b></p>	
<p><b>Recomendación del informe</b></p>	<p>El UNICEF debe reajustar las funciones de la sede relacionadas con los programas en torno a resultados y esferas fundamentales de conocimientos especializados (página 24). Entre ellas:</p> <p>Reorganizar las esferas técnicas programáticas de la sede en torno a resultados fundamentales, entre ellos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) supervivencia, crecimiento y desarrollo infantil (salud, nutrición, agua y saneamiento);</li> <li>2) educación de calidad e igualdad entre los géneros (otorgando una mayor prioridad a los resultados educativos, y no sólo a la asistencia y terminación de la enseñanza);</li> <li>3) protección infantil; y</li> <li>4) VIH/SIDA como una esfera de resultados intersectorial.</li> </ol> <p>Establecer equipos intersectoriales de políticas y prácticas, que personifiquen los conocimientos técnicos mundiales en las diversas intervenciones estratégicas que UNICEF utiliza para lograr resultados en favor de la infancia (página 26).</p> <p>Fortalecer la capacidad del UNICEF para realizar un análisis estratégico de los datos procedentes de instrumentos como DevInfo, las encuestas múltiples de indicadores por conglomerados (MICS) y los datos compulsados a escala comunitaria (página 35).</p> <p>Para abordar la proliferación y complejidad de las instrucciones sobre políticas y procesos, se deberá establecer una única <i>Unidad de orientación de las políticas de programas y de la planificación</i> para brindar una mayor coherencia a la amplia gama de políticas y directrices que emanan de todas las partes de la sede hacia el terreno (página 26).</p> <p>Reforzar los conocimientos técnicos sobre recuperación y transición después de una crisis e incorporarlos a la programación. En la oficina de Operaciones de Programas de Emergencia (EMOPS) se deben ampliar los conocimientos técnicos de especialistas en esta importante esfera, que deben trabajar en estrecha colaboración con el Grupo de Programas (página 27).</p>

<b>Razón</b>	<p>La existencia de silos sectoriales dentro de Programas, así como la insuficiencia de vínculos entre Programas, EMOPS y Suministros, han conducido a la fragmentación de actividades y enfoques que no son lo suficientemente integrales. El Grupo de Programas tiene que abordar algunos de los obstáculos estructurales que dificultan el rendimiento y reducir la duplicación y la desconexión para lograr que la movilización de conocimientos técnicos y de orientación programática sirva de apoyo a la labor del UNICEF sobre el terreno y a las alianzas internacionales y regionales. La reconfiguración de los grupos de práctica en torno a conocimientos técnicos intersectoriales (por ejemplo, derechos de la infancia, promoción, políticas sociales y económicas, etc.) fortalecerá la capacidad del UNICEF para ofrecer enfoques, políticas y programas integrales a fin de lograr los resultados deseados en favor de la infancia.</p>
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>El UNICEF propone una nueva estructura del Grupo de Programas, organizada en torno a resultados programáticos y esferas de prácticas, como recomendación para fortalecer la capacidad del UNICEF de lograr resultados en favor de la infancia.</p> <p>Las recomendaciones del Examen de la organización han convalidado una serie de cambios estratégicos que están en marcha en la esfera de programas del UNICEF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir del año pasado, varios grupos técnicos de la sede han formulado planes de trabajo intersectoriales e interfuncionales para concentrarse en resultados específicos como la supervivencia infantil.</li> <li>• Durante los dos últimos años, el UNICEF ha trabajado para fortalecer una serie de esferas fundamentales de conocimientos técnicos, entre ellas comunicaciones para lograr cambios de comportamiento y sociales, innovación de programas y productos, y desarrollo de los adolescentes.</li> <li>• También se hace un mayor hincapié en las capacidades relacionadas con análisis y datos. La frecuencia de las encuestas MICS se ha reducido de cinco a tres años. Además, el UNICEF explora nuevos mecanismos potenciales como los datos compulsados en la comunidad (página 35).</li> <li>• Se ha propuesto la creación de una <i>Unidad de orientación de las políticas de programas y de la planificación</i> como parte de la oficina de Políticas y Prácticas.</li> <li>• Se ha presentado una propuesta para trasladar la Sección de Recuperación y Reducción de Riesgos desde Programas a EMOPS y para fortalecer su cometido con nuevas capacidades profesionales en el marco del presupuesto de apoyo.</li> </ul>

<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mayor integración entre el personal de programas a nivel de la sede, la región y el país.</li> <li>• Más resultados estratégicos que propicien intervenciones menos aisladas en silos.</li> <li>• Una mejora en la orientación y apoyo a los países y las regiones por parte del Grupo de Programas y una retroalimentación más eficaz sobre el rendimiento por parte del terreno.</li> <li>• Alianzas mundiales más coordinadas y dinámicas en materia de programas.</li> <li>• Creación de redes mundiales de conocimientos técnicos que vinculen al personal a lo largo del grupo ampliado (país, región y sede), diseñadas para mejorar el intercambio de conocimientos, la asistencia técnica y el desarrollo profesional del personal en todo el mundo.</li> <li>• Mejora en el acceso a una base mundial de conocimientos sobre innovaciones programáticas que den resultados en favor de la infancia y que permitan al UNICEF ayudar a los países a reproducir y ampliar la escala de las intervenciones y los programas.</li> </ul>
<b>Calendario</b>	<p>Las estructuras revisadas se proponen como parte de la presentación del presupuesto de apoyo.</p>
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	<p>Se propone reducir la oficina existente de Programas y aumentar el presupuesto de apoyo reformulado de Políticas y Prácticas. Este reajuste entre Programas y Políticas y Prácticas se financiará parcialmente por medio de compensaciones dentro del presupuesto del Grupo de Programas. Además de ello, se propondrá un aumento en las inversiones del presupuesto de apoyo para fortalecer la capacidad del UNICEF en: (a) recopilación y análisis de datos; (b) supervivencia, crecimiento y desarrollo infantiles; (c) desarrollo y participación de los adolescentes; (d) gestión de la información y los conocimientos; (e) política social y análisis económico; (f) comunicación para el cambio de comportamiento y social; y (g) derechos de la infancia e incorporación de la perspectiva de género.</p>
<b>2.2</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	<p>La función de suministros debería reducir sus prioridades a los suministros estratégicos y esenciales e iniciar acuerdos de asociación con proveedores para la adquisición de suministros de apoyo especiales (página 28).</p>

<b>Razón</b>	<p>La proliferación de artículos en el Catálogo de Suministros (más de 8.000 productos) complica el control de calidad y tiene repercusiones negativas sobre la eficacia de la cadena de suministros. Muchos de estos artículos pueden adquirirse en el mercado o por medio de terceros, y el UNICEF no ofrece ninguna ventaja comparativa. Sin embargo, la posición del UNICEF es única para distribuir suministros estratégicos esenciales (por ejemplo, vacunas, medicamentos antirretrovirales, mosquiteros y nuevas tecnologías pedagógicas para la infancia) ya que la red mundial del UNICEF, sus conocimientos técnicos establecidos y la cadena de suministros ofrecen las bases para una ventaja comparativa y competitiva.</p> <p>Con la capacidad apropiada en marcha, el UNICEF estará en una buena posición para identificar nuevos productos y tecnologías que tienen beneficios potencialmente importantes para la infancia y para facilitar su convalidación y adopción a escala.</p>
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>La recomendación de reducir la línea de productos está en la misma línea que las que se hicieron en la evaluación sobre la función de suministros de 2006. Su aplicación ya ha comenzado con el examen de los procesos y el análisis de la proliferación de productos.</p> <p>En 2008 se seguirá llevando a labor para desarrollar oportunidades de innovación.</p>
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mejora de las capacidades de planificación de suministros en las oficinas regionales, así como una planificación anticipada más eficaz.</li> <li>• En las oficinas de país y regionales, fortalecimiento de la supervisión y evaluación de las repercusiones sobre el usuario.</li> <li>• Una mejora en la planificación de la preparación para situaciones de emergencia a escala de país y regional vinculada con una mejor planificación de los suministros a todos los niveles de la organización.</li> </ul>
<b>Calendario</b>	En marcha a lo largo del próximo bienio.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	Se financiará mediante la reasignación del presupuesto recalculado de la División de Suministros con un aumento mínimo. Con este mismo presupuesto, la División de Suministros garantizará la experimentación y puesta a prueba de productos innovadores para la infancia.
<b>2.3</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	<p>Las oficinas regionales deben reorientar considerablemente sus objetivos hacia la supervisión de la calidad del pensamiento estratégico en los documentos de los programas de país, garantizando un progreso uniforme en los resultados de las oficinas de país y la representación estratégica del programa de la infancia por medio de la labor de promoción y el establecimiento de alianzas a escala regional (página 31).</p> <p>Las oficinas de país y las oficinas regionales deben consolidar y compartir los gastos de algunas de sus funciones transnacionales (llamadas “de intendencia”), y reinvertir los ahorros en programas innovadores, en el desarrollo de conocimientos y en la labor de promoción (página 31).</p>

	<p>Con respecto a las oficinas regionales de Asia meridional (ROSA) y Asia oriental y el Pacífico (EAPRO), el UNICEF debe adaptar e integrar gradualmente sus prioridades regionales y su presencia en Bangkok y Katmandú (página 31).</p> <p>El UNICEF debe revisar y modernizar urgentemente sus capacidades de asistencia técnica. El UNICEF debe establecer también modalidades para mejorar la asistencia técnica a las oficinas de país y mejorar los mecanismos de examen, utilización, retroalimentación y fomento de la capacidad por medio de la asistencia técnica –a fin de que los países puedan recibir unos conocimientos técnicos óptimos– incluida una mayor utilización de conocimientos técnicos basados en los países en desarrollo (página 29).</p>
<b>Razón</b>	<p>Debido a que las responsabilidades y el tamaño de las oficinas regionales han aumentado con el tiempo, la carga de la gestión de los Directores Regionales se ha seguido incrementando. El tiempo y la atención necesarios para supervisar y gestionar la amplia gama de responsabilidades de las oficinas regionales han diluido la concentración en la supervisión, el control y la verificación de la calidad de los programas de país. Las oficinas regionales tienen que concentrarse mejor y estar mejor equipadas para proporcionar orientación y control sobre cuestiones sustantivas, y es preciso reducir las cargas transaccionales. Las capacidades analíticas y de intendencia pueden compartirse y/o consolidarse para producir una mayor eficacia, propiciando que el ahorro de recursos se aplique a inversiones en conocimientos y programas.</p> <p>La capacidad de los asesores regionales del UNICEF es bastante desigual, lo que refleja una planificación inadecuada en materia de recursos humanos y de gestión de rendimientos y una incapacidad para realizar las distinciones adecuadas entre control y asistencia técnica. El apoyo está a menudo “impulsado por la oferta” de los asesores regionales en lugar de estar impulsado por las necesidades fundamentales de las oficinas de país. El apoyo técnico está dividido geográficamente “en silos”, lo que limita la fecundación de ideas a escala interregional y el acceso a conocimientos técnicos a escala internacional. Los vínculos entre los asesores regionales y la oficina de Programas no están claros, lo que induce a brechas y duplicaciones en la prestación de apoyo a las oficinas de país.</p>
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>El UNICEF propone fortalecer la capacidad de las oficinas regionales para ofrecer orientación y control a los programas de país. Las oficinas regionales aseguran que proporcionan cada vez más orientación y apoyo estratégicos eficaces a los equipos de país de las Naciones Unidas en temas relativos a la infancia. Las oficinas regionales, en estrecha colaboración con el Grupo de Alianzas, reforzarán aún más la colaboración con los órganos intergubernamentales regionales y subregionales apropiados. Se están explorando las posibilidades de consolidar y compartir los gastos de algunas de las funciones de operaciones.</p> <p>Tal como ha recomendado el Examen de la organización, ROSA y EAPRO han preparado una propuesta conjunta para el presupuesto de apoyo. Las dos oficinas regionales están proponiendo establecer un nuevo equipo asesor</p>

	<p>técnico conjunto ubicado en Bangkok, que reforzará la sinergia internacional y maximizará la eficacia y las repercusiones. Está en marcha la contratación de un nuevo Director Regional para ROSA y se reforzará el centro de medios de comunicación de Nueva Delhi.</p> <p>Las oficinas regionales están proponiendo diferentes modelos de asistencia técnica para el próximo bienio. Esto ofrecerá la oportunidad de aprender y poner a prueba nuevos enfoques. Por ejemplo, las oficinas para Europa Central y del Este y la Comunidad de Estados Independientes (ECE/CEI) y para Oriente Medio y África del Norte (MENA) están proponiendo compartir las capacidades de asesoramiento en el análisis económico y del presupuesto público y en el tema de las alianzas. El seguimiento de las oficinas para África oriental y meridional y África occidental y central durante la reunión de los representantes de toda África sobre la ampliación de la escala de las intervenciones de supervivencia infantil ofrece una definición más clara sobre la ejecución y la sostenibilidad.</p>
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El compromiso estratégico de las oficinas regionales con los países mejora la calidad de los programas de país y su ejecución. Es preciso volver a examinar y definir las competencias y la composición del personal, según convenga.</li> <li>• Una representación estratégica más sistemática mejora las alianzas y la repercusión de las labores de promoción regional.</li> <li>• La aplicación de unos mecanismos de evaluación del rendimiento de la gestión y el riesgo (que están en vías de elaboración) fomenta una gestión del compromiso regional y de país basada en pruebas empíricas.</li> <li>• Una mayor colaboración e intercambio de recursos programáticos y operativos tiene por resultado una organización más receptiva y eficaz.</li> <li>• Una mejora en el apoyo técnico a las oficinas de país mejora la calidad de los programas de país y los resultados de la labor del UNICEF en favor de la infancia.</li> </ul>
<b>Calendario</b>	Los cambios se implantarán en 2008. Durante el ciclo presupuestario de 2008 a 2009, las oficinas regionales, en colaboración con el Grupo de Programas, seguirán experimentando con diferentes modalidades para mejorar la calidad del apoyo técnico a los países.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta del presupuesto de apoyo incluirá disposiciones para fortalecer algunas esferas como la supervivencia infantil en África, las alianzas, la política social y la gestión de los conocimientos en las oficinas regionales.
<b>Cambio III</b>	<b>Posición del UNICEF como líder mundial de conocimientos sobre la infancia</b>
<b>3.1</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	Establecer una función mundial de conocimientos en torno a cuestiones sobre la infancia que fortalezca las múltiples facetas que conllevan la generación, adquisición, gestión, intercambio y utilización de conocimientos (página 32).

Mejorar la documentación de los nuevos conocimientos, ampliar los vínculos con centros externos de conocimientos, mejorar el examen y el control de calidad de los recursos de conocimientos y compartir sistemáticamente las buenas prácticas y ampliar su escala (página 32).

**Elementos clave que se recomiendan para fortalecer la función de conocimientos:**

- Dar prioridad a la capacidad de liderazgo y gestión en materia de conocimientos por medio de una mejora de la capacidad y un fortalecimiento de la rendición de cuentas.
- Transformar la asistencia técnica en una función de redes mundiales de apoyo con firmes vínculos internos así como con fuentes externas de conocimientos técnicos.
- Invertir en la profesionalización de la función de investigación como estrategia decisiva para brindar una capacidad de liderazgo mundial sobre conocimientos para la infancia (véase 3.2 más abajo)
- Establecer “comunidades de prácticas” en torno a cuestiones relativas a la infancia para debatir nuevos conocimientos y estrategias, así como enfoques potenciales de programas.
- Establecer una clasificación de conocimientos compartida a escala mundial como base para organizar una amplia variedad de información y conocimientos técnicos.
- Preparar una base de datos de recursos a escala mundial para que el personal en cualquier parte de la organización pueda identificar y acceder a un conjunto de conocimientos técnicos internos y externos comprobados, así como de mejores prácticas, investigación, desarrollo de datos y otros recursos de conocimientos.

<b>Razón</b>	<p>Por ser una organización intergubernamental con un mandato internacional en favor de la infancia, el UNICEF está exclusivamente posicionado para brindar un marco intelectual de conocimientos en torno a las cuestiones relacionadas con la infancia.</p> <p>El valor que el UNICEF ofrece a sus contrapartes está cada vez más impulsado por los conocimientos. Los países recurren al UNICEF para obtener conocimientos técnicos y orientación sobre la formulación y aplicación de soluciones eficaces para las cuestiones de la infancia. A fin de aprovechar una base mundial de conocimientos en sus alianzas con los países, el UNICEF debe dar prioridad a la generación y gestión de conocimientos, con el apoyo de un nivel apropiado de inversiones.</p>
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>Una de las prioridades de la organización durante los dos últimos años, convalidada por el Examen de la organización, ha sido mejorar la capacidad para generar y gestionar conocimientos. La gestión de los conocimientos está siendo incorporada a toda la organización. Después de la reunión de los representantes de toda África, las dos regiones de África han comenzado un proceso de levantamiento de mapas de establecimientos de salud así como de evaluación de las capacidades de recursos humanos y de las diferencias entre las dos regiones. En el marco de la oficina de Políticas y Prácticas se propone la creación de una unidad dedicada a la gestión de conocimientos.</p>
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio sistemático de buenas prácticas y ampliación de su escala.</li> <li>• Una mejor documentación de los conocimientos existentes y nuevos.</li> <li>• Un mayor hincapié en el aprendizaje por parte de los profesionales que trabajan sobre el terreno.</li> <li>• Una mayor dependencia de las pruebas empíricas para la labor de promoción y programación.</li> <li>• Vínculos más firmes con centros externos de conocimientos.</li> </ul>
<b>Calendario</b>	Progresos en marcha.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta del presupuesto de apoyo incluirá la creación de una unidad para la gestión de los conocimientos en este bienio.
<b>3.2</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	<p>El UNICEF debe invertir en la profesionalización de la función de investigación como una estrategia clave para proporcionar una capacidad de liderazgo mundial en materia de conocimientos sobre la infancia (página 32).</p> <p>Es preciso crear una Junta Asesora de Investigación Mundial, con dirigentes internos y externos, a fin de configurar el programa de investigación y brindar garantías de calidad (página 34).</p>
<b>Razón</b>	<p>La calidad, difusión y utilización de las investigaciones han sido hasta la fecha altamente desiguales, al mismo tiempo que persiste una demanda latente de capacidad de liderazgo intelectual por parte del UNICEF. En general, el programa de investigación no está adecuadamente vinculado a las prioridades estratégicas de la organización y las implicaciones de las conclusiones de las</p>

	investigaciones sobre los programas (tanto las del UNICEF como las de los asociados) no son claras o no se toman medidas en torno a ellas.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>Se propone la creación en Nueva York de una función de supervisión de la investigación para dotar de capacidad de liderazgo al programa de investigación con el fin de difundir y aplicar las conclusiones de las investigaciones. Esto servirá también para fortalecer las sinergias con la programación mundial del UNICEF y mejorar las relaciones con las instituciones de investigación y los centros de excelencia en los países en desarrollo y desarrollados.</p> <p>El Centro de Investigaciones Innocenti seguirá siendo una parte fundamental y central de la función de investigación de la organización.</p> <p>Una vez que se haya establecido la función de supervisión de la investigación, se formará un consejo asesor de investigación mundial.</p>
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un vínculo adecuado entre el programa de investigación y las prioridades estratégicas de la organización.</li> <li>• Las implicaciones para la programación de las conclusiones de las investigaciones más claras.</li> </ul>
<b>Calendario</b>	Aplicación durante el bienio de 2008 a 2009.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá una disposición para mejorar la función de investigación.
<b>3.3</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	<p>Promover innovaciones selectivas de bajo costo y grandes repercusiones para la infancia por medio de productos, tecnología y programación, utilizando los conocimientos técnicos del UNICEF, su amplia presencia sobre el terreno y sus alianzas, con el fin de llamar la atención sobre nuevas y prometedoras oportunidades (página 34).</p> <p>En la esfera de la programación, el UNICEF puede desempeñar una función importante en la formulación y puesta a prueba de enfoques y modelos programáticos innovadores, especialmente en esferas como la protección de la infancia, donde se necesitará un pensamiento nuevo e innovador para acelerar los progresos y donde el UNICEF ocupa una posición de liderazgo sobre los temas (páginas 34 y 35).</p>

<b>Razón</b>	Hay muchas oportunidades para que el UNICEF invierta su credibilidad y su posición (especialmente con productos y suministros) en configurar y promover innovaciones que tengan un considerable beneficio potencial para los niños. En la esfera de la programación, el UNICEF puede desempeñar una importante función en la formulación y experimentación de enfoques y modelos programáticos innovadores, especialmente en aquellas esferas en que se necesite un pensamiento nuevo e innovador para acelerar los progresos y en aquellas donde el UNICEF ocupe una posición de liderazgo en los temas.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>El UNICEF ha demostrado un legado continuo en la promoción de innovaciones, incluida la importante función catalítica que ha desempeñado recientemente en la producción y utilización apropiada de alimentos terapéuticos ya preparados para su consumición, que combaten la desnutrición aguda. El UNICEF está investigando activamente métodos para revisar, evaluar y promover la ampliación de la escala de tecnologías viables de considerable influencia.</p> <p>El UNICEF está formulando enfoques y modelos innovadores en materia de cambios de comportamiento y sociales, comunicación de apoyo a los programas y protección de la infancia. El personal del UNICEF está también elaborando mecanismos interactivos para fomentar la participación juvenil.</p>
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	Productos, tecnología y enfoques programáticos innovadores que mejorarán la labor a escala de país.
<b>Calendario</b>	Prestar una atención constante a las oportunidades para la innovación.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	Se costeará por medio de los presupuestos ajustados de Suministros, Programas, y Políticas y Prácticas, respectivamente.
<b>Cambio IV</b>	<b>Mejorar las alianzas para obtener recursos y resultados</b>
<b>4.1</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	Establecer un marco estratégico mundial en torno al logro de resultados en favor de la infancia por medio de alianzas, teniendo en cuenta un aumento de las posibilidades de colaboración con asociados en el sistema de las Naciones Unidas, la sociedad civil, el sector privado, las fundaciones y las instituciones financieras internacionales (página 37).

<b>Razón</b>	El enfoque del UNICEF en materia de alianzas ha sido con frecuencia más oportunista que estratégico. Las alianzas son de una calidad altamente variable debido a un insuficiente rigor analítico en la selección de asociados y la falta de claridad sobre los resultados esperados. Un marco eficaz sobre alianzas debe describir un programa estratégico mundial para cada asociado y proporcionar los mecanismos y las metodologías necesarias para seleccionar, formular y gestionar estas asociaciones.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	El UNICEF está proponiendo una entidad denominada “Gobernabilidad, Naciones Unidas y asuntos multilaterales” que supervisará las funciones existentes de la Oficina de la Secretaría de la Junta Ejecutiva, Asuntos de las Naciones Unidas, las oficinas geográficas y las instituciones financieras internacionales, con el objetivo de lograr una mayor sinergia y un posicionamiento más dinámico a fin de lograr resultados en favor de la infancia.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mayor coherencia organizativa en la gestión de cuestiones dentro del sistema multilateral.</li> <li>• Una mejor supervisión de la discusión de políticas en el sistema multilateral para garantizar un establecimiento estratégico de prioridades.</li> </ul>
<b>Calendario</b>	2008
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La reestructuración para establecer esta oficina se gestionará dentro de los límites presupuestarios actuales y mediante otros ajustes entre oficinas.

<b>4.2</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	<p>Las funciones de la Oficina Regional de Ginebra (GRO) y de la División del Sector Privado (PSD) relacionadas con los Comités Nacionales deben integrarse y rediseñarse en un centro de información de apoyo a los Comités Nacionales (página 39).</p> <p>Las funciones “no estratégicas” de la operación de tarjetas de felicitación y productos que gestiona PSD deben racionalizarse para mejorar su eficacia en relación a los costos y aumentar el alcance de la marca por medio de canales más amplios de distribución (página 39).</p> <p>El UNICEF debe desarrollar una claridad y coherencia estratégicas mayores en sus múltiples compromisos con la sociedad civil, haciendo un especial hincapié en determinar las oportunidades que existen para las alianzas multisectoriales (Gobierno, sociedad civil y sector privado) (página 37).</p>

<b>Razón</b>	<p>Una separación poco clara de las responsabilidades de gestión y apoyo entre GRO y PSD ha propiciado una coordinación insuficiente entre el UNICEF y los Comités Nacionales y frecuentes discordancias y duplicaciones en el apoyo ofrecido a los Comités Nacionales. Estos últimos respaldan la integración de GRO y PSD.</p> <p>Los aspectos de intendencia y producción de la operación de tarjetas de felicitación y regalos pueden contratarse externamente para ahorrar costos y reorientar la atención de los gestores hacia los aspectos estratégicos de la operación.</p> <p>La función de la sociedad civil como agente para el cambio a escala internacional y nacional sigue siendo cada vez más visible, y existe la necesidad de comprometerse más dinámica y sistemáticamente con organizaciones líderes de la sociedad civil sobre un programa común de promoción y programación.</p>
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>GRO/PSD han operado bajo un solo Director desde mediados de 2006. En el presupuesto de apoyo se propone una integración oficial de funciones para producir mayores sinergias.</p> <p>Se están examinando las opciones para contratar externamente una parte importante de las labores de diseño de tarjetas de felicitación y de productos, así como la realización de pruebas de mercado y de adquisiciones, y de las operaciones de logística, distribución y almacenamiento.</p> <p>El UNICEF propone establecer un nuevo Director Adjunto de Alianzas que supervise los compromisos con el sector privado, la responsabilidad social empresarial y las alianzas con la sociedad civil.</p>
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<p>Una mejor coordinación en la formulación de una mayor coherencia de la organización.</p>
<b>Calendario</b>	2008
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	<p>La propuesta del presupuesto de apoyo incluirá una disposición adicional mínima para fortalecer las asociaciones y la labor de promoción en favor de la infancia.</p>
<b>4.3</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	<p>El UNICEF debe mantener su presencia en Nueva York, Tokio y Bruselas, pero lograr una mayor armonización estratégica por medio de una gestión integrada de su presencia en cada sede. Hay que fortalecer la capacidad en Bruselas para que la colaboración con la Unión Europea en labores de promoción y recaudación de fondos sea más eficaz (página 40).</p>
<b>Razón</b>	<p>La integración de las oficinas de Tokio y de Bruselas con la existente Oficina de Financiación de Programas (PFO) brindará una mayor coherencia a las actividades de recaudación de fondos gubernamentales e intergubernamentales.</p>

<b>Situación actual y próximas medidas</b>	Se ha propuesto una estructura jerárquica para brindar una armonización estratégica mayor entre PFO, Nueva York, Bruselas y Tokio.
	Una mayor movilización de recursos y comunicaciones por medio de una mejora en la coordinación estratégica y relaciones con gran capacidad de respuesta.
<b>Calendario</b>	2008
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá una disposición para fortalecer e integrar una oficina de Alianzas Públicas y Movilización de Recursos (PARMO) (antiguamente PFO).
<b>4.4</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	Aportar una mayor coherencia a los enfoques estratégicos del UNICEF y de los Comités Nacionales por medio de la planificación integrada de sus funciones complementarias en los países donantes (página 40).
<b>Razón</b>	Las labores del UNICEF en los países “donantes” comprende su interacción con una amplia gama de partes interesadas, entre ellas los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas privadas y los Gobiernos, en busca de una movilización múltiple de recursos y objetivos de promoción. En la actualidad, la gestión de estas relaciones está repartida entre varias unidades de la organización, con una integración limitada de las actividades.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	Se están formulando mecanismos y metodologías para impulsar la planificación y la colaboración integradas con los Comités Nacionales en los países donantes.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	Actividades de recaudación de fondos y de promoción más eficaces y una mejor utilización de las múltiples competencias de los Comités Nacionales.
<b>Calendario</b>	Implantación durante el bienio de 2008 a 2009.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	Ninguna.
<b>4.5</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	Formular una amplia gama de instrumentos de recaudación de fondos en torno a conjuntos de intervenciones fundamentales en materia de programas y promoción, aprovechando los recientes resultados positivos de los fondos temáticos (páginas 40 y 41).

<b>Razón</b>	A medida que el UNICEF realiza una transición hacia un modelo de organización que se centre en el cambio sistémico en lugar de en los proyectos, se necesitarán recursos básicos flexibles para prestar apoyo a las inversiones en actividades relacionadas con procesos como la promoción, el análisis de políticas, el diseño de evaluaciones y el fomento de las capacidades. Los planes eficaces de recaudación de fondos pueden garantizar recursos para los elementos fundamentales de la fase inicial que consoliden los elementos de prestación de servicios más tangibles.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	La elaboración de estos planes de recaudación de fondos forma parte del plan de trabajo de PARMO, con el apoyo del Grupo de Programas y las oficinas regionales.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	Recursos flexibles para los programas de país que faciliten una realización de labores a escala de proyecto, sector y fase inicial.
<b>Calendario</b>	Durante el bienio de 2008 a 2009
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	Ninguna.
<b>Cambio V</b>	<b>Gestión del rendimiento</b>
<b>5.1</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	El UNICEF debe establecer una Unidad de Apoyo al Terreno especializada, que sirva a las oficinas regionales como recurso principal y ofrezca la necesaria coordinación, apoyo y supervisión para fomentar una mayor colaboración y coherencia entre la sede y el terreno (página 41).

<b>Razón</b>	Aunque beneficiosa en muchos aspectos, la descentralización tiene también consecuencias imprevistas. La estatura mundial de la organización se ha debilitado en cierto sentido, y algunas regiones individuales no actúan como un todo coherente. A fin de contribuir significativamente al proceso de “ofrecer servicios como una sola ONU”, la organización debe también ofrecer servicios como un solo UNICEF.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	El presupuesto de apoyo propone una Oficina de coordinación de apoyo al terreno que responda al Director Ejecutivo Adjunto para la Gestión.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mejor apoyo al terreno.</li> <li>• Coherencia estratégica interregional.</li> </ul>
<b>Calendario</b>	2008
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá una disposición para establecer la Oficina de coordinación de apoyo al terreno.
<b>5.2</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	La organización debe investigar urgentemente opciones para simplificar los procesos de trabajo y adoptar rápidamente medidas en las esferas que presenten una mayor oportunidad (páginas 41 y 42).

<b>Razón</b>	La duplicación en los procesos, la proliferación de directrices e instrucciones, la onerosa presentación de informes y el cumplimiento de requisitos representan un aumento en la proporción del tiempo del personal y han dificultado la atención que debe prestarse a la labor programática. Especialmente, las oficinas de país han expresado la necesidad urgente de abordar el problema de los procesos institucionales demasiado complejos.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>El examen y la simplificación de los procesos institucionales es una de las principales prioridades y ya se ha comenzado a trabajar en ello. Al mismo tiempo que el Examen de la organización, el UNICEF ha llevado a cabo un examen separado de los procesos institucionales que ha detectado oportunidades para la simplificación de varios procesos importantes, entre ellos los viajes, la contratación, las adquisiciones, la logística y la colaboración local con las organizaciones no gubernamentales. En la actualidad, la preparación incluye varios grupos de tareas con miembros que proceden de la sede, de los países y de las regiones, así como la formulación de procedimientos de operación normativos y modelos que se espera que se presenten en 2008 en conjunción con seminarios regionales para garantizar una aplicación eficaz durante el próximo bienio de los procesos institucionales simplificados.</p> <p>Por ejemplo, las actividades en la esfera de recursos humanos han producido una serie de procesos institucionales mejorados y simplificados. En la esfera de la contratación, una de las prioridades decisivas es la descentralización de la contratación del personal de las oficinas regionales en los niveles P1 a P3. Ya está en marcha la creación de Comités de Nombramiento y Asignación de Personal (APC) en todas las oficinas regionales para que gestionen la contratación de personal a niveles de P1-P3, y se espera que sirva de apoyo firme a la descentralización. Otras actividades en esta esfera incluyen la presentación el 30 de julio de 2007 de un portal virtual de APC en Internet. El proyecto tiene por objetivo reducir la frecuencia de encuentros personales y actualmente se lleva a cabo como proyecto piloto, con un mejoramiento constante basado en las lecciones que se obtengan durante los próximos meses. Hay planes para reproducir esta experiencia virtual en otras oficinas regionales tan pronto como sea posible.</p> <p>La simplificación de la fórmula para la recuperación de costos, aprobada por la Junta Ejecutiva en 2006, fue una mejora de los procesos institucionales que recibió un firme apoyo de las oficinas de país.</p>
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	La simplificación de los procesos mejora la eficacia y la eficiencia en la ejecución de los programas.
<b>Calendario</b>	En marcha durante el bienio de 2008 a 2009.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá una disposición en favor de la simplificación de los procesos institucionales bajo la Unidad de Gestión del Cambio (véase la sección 5.9 más abajo).
<b>5.3</b>	
<b>Recomendación del</b>	Rediseñar la función de gestión de los recursos humanos para abordar las

<b>informe</b>	<p>deficiencias en la planificación de recursos humanos, así como la determinación, evaluación y asignación de las competencias. Un marco de competencias sólido debe servir de base para estos cambios (página 43).</p> <p>El UNICEF debe invertir en una contratación más eficaz de la reserva de jóvenes competentes y en el desarrollo de sus capacidades (página 45).</p>
<b>Razón</b>	<p>A medida que la función y el trabajo del UNICEF se hacen más estratégicos e intensivos en materia de conocimientos especializados, es necesario invertir y mejorar considerablemente las capacidades del personal y crear las condiciones e incentivos para utilizar mejor el talento del personal. Tanto el examen estratégico de los recursos humanos como el Examen de la organización llegaron independientemente a las mismas conclusiones en el sentido de que el UNICEF necesita fortalecer estratégica y dinámicamente su capacidad de planificación, aprendizaje, determinación de talentos y captación y contratación en materia de recursos humanos, a fin de garantizar que el UNICEF disponga de un personal más competente y capacitado para desempeñar su función como principal organismo mundial en cuestiones relacionadas con la infancia.</p>
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	<p>La aplicación de la estructura propuesta para Recursos Humanos, específicamente en lo que se refiere a la contratación y dotación de personal, significa una modificación desde la captación geográfica hacia la captación funcional, integrando en este concepto la gestión de la sucesión y la movilidad interna intersectorial. Esto se corresponde con las actividades que se llevan a cabo en la actualidad para simplificar parte del proceso de contratación y delegarlo a la escala regional.</p> <p>Se está integrando el proceso actual de rotación del personal con la gestión sistemática de las vacantes para garantizar la elaboración de pronósticos y la planificación, con miras a una movilidad continua y a la gestión de la sucesión. La próxima medida que se anticipa a este respecto es vincular cada vez más la gestión de las vacantes con los ciclos de la programación de país, así como mejorar las transiciones de liderazgo.</p> <p>La rotación sistemática en el nombramiento de Representantes se ha llevado a la práctica durante los dos últimos años y el UNICEF está tratando de vincular más eficazmente la rotación con los puntos apropiados en los ciclos de la programación de país.</p> <p>Como reconocimiento de la necesidad de seleccionar y gestionar la captación y el desarrollo de talentos, se han asignado nuevos fondos para el bienio de 2008 a 2009 a fin de perfeccionar la Iniciativa de nuevos y emergentes talentos (NETI) con el objetivo de establecer su identidad y contratar una reserva de talentos de mayor calidad. En la actualidad, la oficina de Recursos Humanos está preparándose para impulsar la puesta en marcha de NETI en el cuarto trimestre de 2007 mediante la puesta a prueba de oportunidades seleccionadas de desarrollo para detectar talentos.</p> <p>En la esfera de la gestión del rendimiento, se están llevando a cabo actividades para garantizar que la evaluación del rendimiento y el desarrollo del personal del UNICEF estén basados en las competencias necesarias, que están claramente delimitadas por las necesidades de los individuos y de la</p>

	<p>organización. Concretamente, se están adoptando medidas para actualizar y rediseñar el Sistema de evaluación de la actuación profesional y de integrarlo con otros sistemas clave de recursos humanos como la contratación electrónica. De conformidad con todo esto, en 2008 se revisará y actualizará el marco de competencias del UNICEF a fin de que sea más pertinente.</p> <p>Durante los últimos dos años se han logrado considerables progresos en favor de la paridad entre los géneros, tal como se debatió en el período anual de sesiones de 2007 de la Junta Ejecutiva.</p>
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	La captación, contratación y perfeccionamiento eficaces de un personal competente mejorará las operaciones a todos los niveles de la organización. La relación y simplificación del proceso de contratación a escala regional y la capacidad de desplegar estratégicamente personal según las capacidades y necesidades de las oficinas de país tendrá consecuencias directas sobre la eficiencia.
<b>Calendario</b>	Muchas de estas mejoras comenzaron en 2007 y se lograrán mayores progresos en el próximo bienio de 2008 a 2009.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá una asignación complementaria para la identificación y desarrollo de talentos jóvenes.
<b>5.4</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	Establecer una amplia y adecuada estrategia con recursos para capacitar y desarrollar al personal sobre la base de resultados deseados y competencias requeridas (página 45).

<b>Razón</b>	Véase la sección 5.3 anteriormente.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	De conformidad con la función de DHR como asociado institucional estratégico para resolver las necesidades emergentes de la organización, se está relanzando el Plan de estudios mundial para el aprendizaje con el fin de que mejore las competencias del personal y las vincule claramente con las prioridades en el mandato de la organización. El aprendizaje se organiza en torno a la tres conjuntos de planes de estudio relacionados: (a) excelencia en la programación para la infancia a fin de lograr los objetivos del MTSP; (b) capacidad de liderazgo y desarrollo; y (c) excelencia en la gestión.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más fondos disponibles para las iniciativas de aprendizaje y capacitación de las oficinas regional y de país.</li> <li>• Una mejorar en la calidad de la capacitación para producir los cambios necesarios en actitudes, análisis y capacidad de liderazgo.</li> <li>• Planes de estudio para la capacitación adaptados a las necesidades de las oficinas de país.</li> </ul>
<b>Calendario</b>	Muchas de estas mejoras comenzaron en 2007 con nuevas iniciativas en el bienio de 2008 a 2009.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá recursos complementarios para la capacitación y el aprendizaje.
<b>5.5</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	<p>El personal de Evaluación y Auditoría debería reubicarse para mejorar ambas funciones profesionales. En adelante, los auditores deben seguir centrándose en la gestión de riesgos y la seguridad en el cumplimiento. El personal de evaluación debe seguir obteniendo lecciones para los programas y la eficacia funcional. Sin embargo, las dos disciplinas deben invertir en instrumentos y mecanismos conjuntos y complementarios para garantizar y sustentar el rendimiento institucional (página 45).</p> <p>Establecer un marco de gestión del riesgo para sustentar el marco de acción de los auditores en torno al riesgo y a otras funciones de seguridad relacionadas con el riesgo, y reducir los aspectos onerosos sin comprometer la integridad fiscal y la reputación del UNICEF (página 45).</p>

<b>Razón</b>	En la esfera de la auditoría de programas existen hoy en día duplicaciones y discordancias considerables entre las oficinas de Auditoría y de Evaluación, en lugar de sinergia. Tanto la auditoría interna como la evaluación son recursos destinados a ayudar al UNICEF a rendir cuentas como organización basada en la confianza del público. Una serie de instrumentos y mecanismos conjuntos mejorarán la coherencia en la calidad del aprendizaje, al mismo tiempo que mantienen la diferenciación de los conocimientos técnicos funcionales de cada esfera.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	En la actualidad, las dos oficinas están tratando de reubicarse y de establecer sistemáticamente cuáles son las duplicaciones y la sinergia, una labor que incluye la formulación de un programa conjunto de trabajo y de intercambio de conocimientos técnicos. También se está formulando y poniendo a prueba conjuntamente un nuevo producto (Evaluación de la eficacia de los programas). El UNICEF está consultando el diseño estructural de las funciones de auditoría y evaluación con otros organismos de las Naciones Unidas.  Se está formulando un marco estratégico de riesgos. Hay medidas en marcha para mejorar el proceso de auditoría interna y garantizar que sus conclusiones se desarrollen y se presenten de manera que comuniquen su pertinencia y su valor.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	Una mejora en la eficacia de la programación y la eficiencia operativa como resultado de unas funciones de auditoría y evaluación coherentes.
<b>Calendario</b>	Se ha llevado a cabo una reubicación parcial. Han comenzado las labores conjuntas con el fin de establecer mecanismos para la evaluación de la eficacia de los programas y continúa la labor para integrar aún más la planificación conjunta.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá asignaciones complementarias con el fin de fortalecer la Oficina de Auditoría Interna para las investigaciones y la Oficina de Evaluación para mejorar las evaluaciones conjuntas sobre la eficacia de los programas y la calidad de la presentación de informes.
<b>5.6</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	El UNICEF debe fortalecer las funciones de estrategia mundial y de política de recursos para brindar una mayor coherencia e integración estratégicas a la gestión de la organización y la preparación del presupuesto (página 46).

<b>Razón</b>	Tradicionalmente, el UNICEF se ha concentrado en horizontes temporales a corto y mediano plazo, sin una capacidad especial para reconocer oportunamente en el entorno externo las modificaciones en materia de transformación a largo plazo. Es importante disponer de un punto de vista amplio sobre las fuentes y los usos de las diferentes vías de ingreso de la organización, a fin de costear las propuestas estratégicas y analizar los compromisos en materia de inversiones.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	El UNICEF propone el establecimiento de dos Asesores Principales (Estrategia Mundial y Política de Recursos) en la Oficina de la Directora Ejecutiva.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	Una mayor claridad en las prioridades de orientación estratégica y asignación de recursos desde la sede hacia el terreno.
<b>Calendario</b>	2008
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá una propuesta de financiación de estas dos funciones.
<b>5.7</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	El UNICEF debe establecer y aplicar “tableros” para la gestión de resultados que capturen una serie selectiva de indicadores clave para cada aspecto de la cadena de resultados, incluidos insumos, productos, hitos intermedios y resultados para la infancia (página 46).
<b>Razón</b>	Todavía queda mucho progreso por hacer en la gestión para obtener resultados. Aunque la organización registra una serie bastante amplia (y cada vez mayor) de métricas e indicadores, muchos de estos indicadores carecen de una pertinencia clara para las decisiones y no ofrecen una base para los debates de la gestión. Registrar un conjunto tan amplio de métricas impone una carga considerable para las oficinas sobre el terreno pero ofrece muy poco valor a cambio.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	El establecimiento de tableros de gestión fáciles de utilizar comenzará a principios de 2008 con el objetivo de institucionalizar la utilización de estos instrumentos durante el próximo bienio.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	Unos instrumentos para la gestión de resultados más perfeccionados mejorarán la toma de decisiones a escala de país, así como la adaptabilidad de la gestión y la eficacia de los programas.
<b>Calendario</b>	A lo largo del bienio de 2008 a 2009.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá algún tipo de financiación para la oficina de Políticas y Prácticas y la Unidad de Gestión del Cambio.
<b>5.8</b>	

<b>Recomendación del informe</b>	Definir, comunicar y aplicar una estructura revisada de las responsabilidades de organización mundial que refleje el objetivo estratégico refinado de la organización (página 47).
<b>Razón</b>	El marco de responsabilidad actual fue establecido hace casi 10 años. Es preciso actualizarlo para reflejar las realidades actuales y los cambios originados por el Examen de la organización.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	Se establecerá un equipo para revisar el marco actual de responsabilidades a fin de actualizar el documento de 1998 de la Junta Ejecutiva.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	Clarificar aún más las funciones y fortalecer el enfoque de programas de país y la estructura descentralizada del UNICEF.
<b>Calendario</b>	La labor se llevará a cabo durante el próximo bienio.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	La propuesta para el presupuesto de apoyo incluirá la financiación de la Unidad para la Gestión del Cambio.
<b>5.9</b>	
<b>Recomendación del informe</b>	Establecer y financiar una Unidad para la Gestión de la Ejecución y el Cambio especializada por un período inicial de 18 meses (página 47).
<b>Razón</b>	Aunque el equipo de gestión del cambio no debe gestionar directamente la aplicación de todos los cambios estratégicos señalados anteriormente, es un recurso fundamental para impulsar y coordinar las diferentes actividades en favor del cambio en toda la organización, supervisar los progresos y recomendar adaptaciones cuando sea necesario.
<b>Situación actual y próximas medidas</b>	Esta unidad se estableció en mayo de 2007.
<b>Repercusiones sobre la presencia a escala de país y regional</b>	Apoyo, orientación y seguimiento a escala del terreno para la aplicación de las recomendaciones de gestión del cambio.
<b>Calendario</b>	Establecida en mayo de 2007. Los trabajos están en marcha.
<b>Consecuencias para el presupuesto de apoyo para 2008-2009</b>	El presupuesto de apoyo incluirá recursos complementarios destinados a esta unidad para el bienio de 2008 a 2009.